

Volume 1



Maîtriser les techniques de base de l'animation sociale

Manuel de l'animateur urbain

Programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville (PMRU)



Coopération Union européenne - République du Congo

Manuel de l'animateur urbain

**Maîtriser les techniques de base
de l'animation sociale**

Volume 1

Mai 2006

Ce dossier a été réalisé dans le cadre des activités du programme de microréalisations en milieu urbain (PMRU), programme de coopération entre l'Union européenne et la République du Congo (7ème et 9ème FED) qui s'est déroulé à Brazzaville, de 2002 à 2006.

Rédaction : Émilie Barrau (Gret), avec les apports documentaires et la participation active de l'équipe du PMRU : Olga Soundoulou, Mylla Manté et Bernard Gay, ainsi qu'avec la participation de Rufin Mbouala et Ernest Ntadissi, et celle des animateurs des ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartiers du PMRU : AAISC, ACIR, ADECOR, CADC, FJEC, FPGR, MDA, ONVD.

Relecture : Virginie Rachmuhl et Philippe Lavigne Delville (Gret), relecture sur la forme : Bernard Mackiza et Irène Bankoussou

Dessins : Brigès Biakou

Maquette : Patrick Carta

Réalisation technique : Présence économique

Manuel de l'animateur urbain

Le manuel de l'animateur urbain a été réalisé à partir de l'expérience du programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville, au Congo (PMRU, 2002-2006), en collaboration avec ses équipes de mise en œuvre : Gret, PMRU et huit ONG d'ingénierie sociale.

Il est composé de quatre volumes :

- Maîtriser les techniques de base de l'animation
- Accompagner la réalisation d'un projet
- Améliorer le fonctionnement des associations
- Gérer l'argent

Volume 1

Maîtriser les techniques de base de l'animation sociale

Difficile à identifier et à définir du fait de la diversité des missions, des pratiques et des contextes d'intervention, le métier d'animateur social nécessite néanmoins des techniques de base et des méthodes. Il requiert des compétences et des positionnements spécifiques. C'est ce cœur de ce métier - constitué de savoir-faire (techniques, méthodes et compétences) et de savoir-être (positionnement, qualités humaines) - que cette brochure cherche à expliciter d'une manière simple et facile à comprendre.

Quelles sont les fonctions de l'animateur, les activités à mener, les compétences et les outils à sa disposition ? Quel est le positionnement de l'animateur lors de ses interventions ? Quels sont les principales qualités et les principaux écueils de l'animateur social ?

Cette brochure tente d'expliquer ce qui constitue le métier d'animateur et ses activités quotidiennes.

Deux grands types de thèmes sont abordés :

- Les techniques d'intervention sur le terrain, auprès des acteurs : il s'agit de présenter les techniques et le positionnement de l'animateur dans son travail sur le terrain et avec les acteurs locaux (fiches 1 à 7)
- L'organisation du travail de l'animateur : fiches présentant les méthodes et le savoir-faire permettant à l'animateur d'être plus efficace dans son travail au quotidien (fiche 8 à 11)..

Contacts :

*Ordonnateur national du FED,
Ministère du Plan, Rond-point du CCF,
Brazzaville, Congo,
tél : (242) 672 51 86,
www.dpue-cg.org, courriel : info@dpue-cg.org*

*Délégation de l'Union européenne au Congo,
Avenue Maréchal Lyautey, BP 2129, Brazzaville,
tél : (242) 81 31 34, 547 80 26/27, 521 74 02,
fax : 669 99 29. courriel : delegation-rep-of-Congo@cec.eu.int*

*Groupe de recherche et d'échanges technologiques,
213 rue La Fayette, 75010, Paris
tél : (33 ou 0) 1 40 05 61 61,
www.gret.org*

Table des matières

1 - LE METIER D'ANIMATEUR SOCIAL	7
2 - CONNAÎTRE SON MILIEU	13
3 - MENER UN ENTRETIEN	19
4 - ANIMER UNE RÉUNION	23
5 - ORGANISER UNE FORMATION	29
6 - FAIRE UNE MÉDIATION LORS D'UN CONFLIT	33
7 - TRAVAILLER AVEC LES ACTEURS LOCAUX	39
8 - FAIRE UN RAPPORT	43
9 - ORGANISER SON TRAVAIL	47
10 - CLASSER LES INFORMATIONS	49
11 - TRAVAILLER EN ÉQUIPE	51

Le métier d'animateur social

Qu'est ce que l'animation sociale ?

L'animation sociale est un processus qui permet de susciter et d'accompagner les idées des acteurs sur un territoire. L'animation sociale suppose :

- l'existence d'un territoire d'intervention,
- des acteurs : les personnes ou institutions concernées, par exemple les associations et les groupes organisés sur un territoire,
- un cadre d'intervention : une démarche, une durée, des objectifs et des résultats à atteindre...

Les objectifs généraux de l'animation sociale sont : le renforcement des capacités des acteurs d'un territoire afin de les amener à connaître leur milieu et à s'organiser autour de problèmes locaux, le développement des relations entre acteurs de natures différentes et l'appui à des porteurs d'initiatives locales susceptibles de participer à la conduite de projets d'intérêt commun.



Qu'est ce qu'un projet ?

Un projet peut être défini comme une série d'actions visant à réaliser des objectifs. Le mot projet est utilisé aux différents stades d'une opération. Il peut n'être encore qu'une idée. Il peut avoir pris la forme d'une série d'objectifs ordonnés et d'un plan précis pour les atteindre. Il peut enfin se concrétiser par un ensemble d'objets ou d'actions en cours de réalisation. Mais un projet n'est pas forcément quelque chose de concret qui se réalise avec des travaux. Il peut y avoir des projets abstraits qui n'aboutissent à rien de tangible, de physique. Par exemple organiser une formation est un projet.

L'animation sociale est parfois appelée ingénierie sociale. Qu'est ce que l'ingénierie sociale ? On parle d'ingénierie sociale pour définir l'ensemble des actions menées par l'animateur dans son travail d'accompagnement et de renforcement des groupes de base. Le terme d'ingénierie sociale insiste sur les qualifications pointues que nécessite le travail d'animation sociale. L'animation sociale est une profession, qui, comme toute profession, demande des compétences et de l'expérience pour être bien pratiquée.

Quelques concepts

Qu'est ce que le développement local participatif ?

Le développement local participatif peut se comprendre comme un processus qui permet de créer une dynamique durable sur un territoire en mobilisant les acteurs locaux autour d'initiatives communes. La dimension participative insiste sur le fait que toutes les parties prenantes d'un territoire peuvent s'impliquer dans la démarche. Mener à bien un tel processus implique une capacité d'animation de haut niveau. En effet, c'est à l'animateur que revient la mission de rendre les habitants acteurs de leur propre développement.

Qu'est ce que la participation ?

La participation est l'implication des habitants d'un territoire dans une démarche comme acteurs du processus, et non seulement comme bénéficiaires des résultats attendus. On distingue plusieurs types de participation possible tout au long d'un projet, par exemple : donner un avis, échanger des points de vue, des idées, être impliqué dans l'élaboration, dans la décision, dans la réalisation, dans l'évaluation du projet.

Qu'est ce que le bien commun ?

Une démarche de développement local participatif repose sur la prise de conscience d'un destin commun fondé sur le bien commun. Le bien commun peut être défini comme l'ensemble des biens, services ou ressources qui bénéficient à tous les membres d'un groupe. Par exemple, un équipement public, une salle communautaire, un réseau d'eau sont des biens communs. Des ressources naturelles telles l'eau potable ou l'air pur sont aussi des biens communs.

L'animation sociale, une activité souvent ancrée dans un territoire

Qu'est ce qu'un territoire propice au développement local ?

Suffit-il de procéder au découpage géométrique du plan de la ville en affectant à chaque périmètre un numéro pour que naisse un territoire propice au développement local ? Les découpages administratifs sont-ils toujours pertinents à une démarche de participation des acteurs locaux ?

Le territoire propice au développement local est une notion difficile à définir, surtout en milieu urbain où le sentiment d'appartenance à un territoire est difficile à déterminer. Un "territoire" est un organisme vivant, un tissu de relations économiques, sociales et culturelles. Il s'inscrit dans un espace et évolue dans le temps. En réalité, il existe plusieurs échelles de territoires à Brazzaville et dans beaucoup de milieux urbains, notamment :

- Le territoire "vécu" par ses habitants qui a une histoire et auquel ils se réfèrent par un nom d'usage. Par exemple, on entend souvent "j'habite au Marché Total" ou "j'habite à Poto-Poto" et moins souvent "j'habite au quartier 56".
- Le territoire délimité administrativement (les quartiers, zones et blocs) qui doit être pris en compte pour toutes les questions administratives et pour identifier les partenaires institutionnels pouvant être impliqués dans une démarche de développement local.
- La zone de service et d'activité dont la cohérence existe du fait des liens créés par les activités et les services qui s'y déroulent.

Tous ces types de territoires ont leur logique et leur intérêt à être choisis comme échelle pour une démarche de développement local et d'animation sociale. La pertinence du choix est fonction des objectifs, des projets à mener et des personnes qui les déterminent.

Identifier un territoire de développement local : une tâche complexe

Dans bien des cas, les "territoires vécus" ne coïncident pas avec les quartiers administratifs, qui sont eux mêmes différents des zones de service et d'activité. Cela peut poser des problèmes pour la mobilisation des habitants et l'entretien des équipements collectifs. Il est souvent difficile d'identifier le fameux "territoire" qui sera la "bonne" échelle d'intervention. Néanmoins, la notion de territoire d'appartenance est omniprésente dans notre vie quotidienne et nos propos. On dit et entend souvent : " le coin où je vis... ", "Un petit, un grand, une maman du village...", "L'école de ma rue...".

Attention ! L'animateur ne doit en aucun cas, imposer un découpage artificiel, ni planifier le développement d'un quartier tout seul. Il doit chercher à comprendre la logique des territoires où il intervient en fonction des objectifs, des projets à mener et de sa mission.

Quelles sont les missions de l'animateur social ?

L'animateur est celui qui est chargé d'animer, c'est-à-dire de "susciter" l'envie de faire ensemble. C'est un facilitateur, un catalyseur et un accompagnateur des initiatives locales. L'animateur est également un traducteur, à la fois récepteur et émetteur, de l'expression des acteurs locaux. Pour être un bon traducteur,

il doit veiller à se faire comprendre de tous, notamment en utilisant un vocabulaire adapté et en parlant dans la langue d'usage. Par exemple, il ne faut parler français sur un territoire d'intervention, que si les partenaires locaux commencent spontanément à utiliser le français.

Il faut distinguer les "animateurs naturels" vivant dans le milieu où ils interviennent et les animateurs professionnels qui appuient les acteurs locaux dans une démarche d'accompagnement ponctuel.

Animateur naturel et animateur professionnel

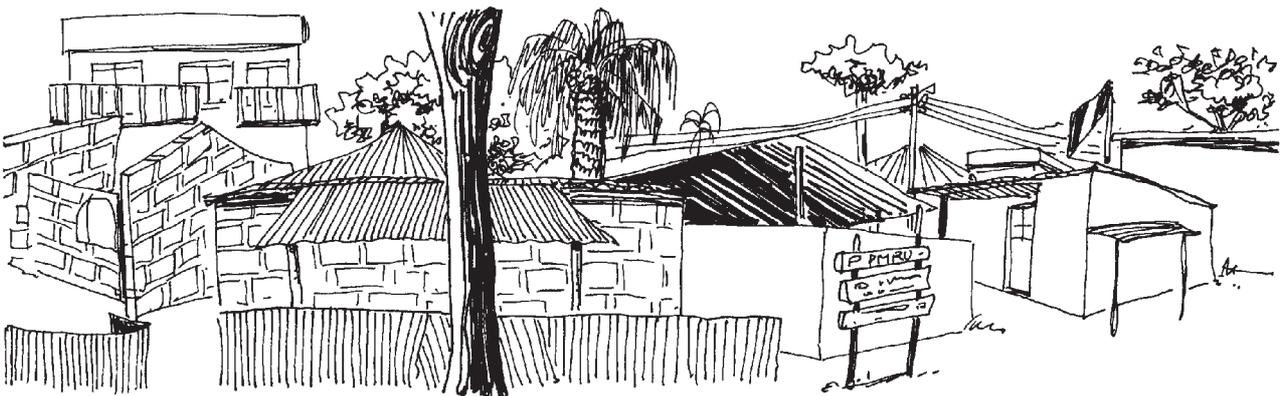
L'animateur professionnel ne vit pas obligatoirement dans le milieu dans lequel il intervient. Un de ses objectifs est d'identifier les animateurs naturels du milieu et de leur apporter des compétences d'analyse et des techniques d'action ; il les accompagne dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies en vue d'obtenir une meilleure participation des personnes du territoire.

L'animateur naturel intervient sur le territoire où il vit. Il a une capacité à mobiliser la population. C'est souvent un personnage charismatique, respecté et apprécié dans le quartier. Il sait écouter et parler aux gens. L'animateur naturel est parfois identifié et "mis en capacité" grâce à l'appui des animateurs professionnels intervenant ponctuellement sur le terrain. Dans d'autres cas, il s'agit de responsables d'associations existantes qui seront reconnus et renforcés dans leurs compétences par l'accompagnement d'un animateur professionnel.

L'animateur professionnel ne doit pas chercher à se substituer aux animateurs naturels, mais au contraire, il doit chercher à s'appuyer sur eux, à les identifier et à les renforcer sans quoi il y a peu de chances que les innovations proposées se pérennisent. L'animateur naturel doit devenir un relais pour l'animateur professionnel.

Quelles sont les missions de l'animateur professionnel ?

- Observer et analyser. L'animation sociale commence souvent par un "diagnostic". Ce travail ne peut se limiter à prendre contact avec quelques notables du quartier. Cette étape doit permettre la compréhension approfondie des diversités économiques, culturelles et sociales du territoire d'intervention.
- Aider les habitants à identifier des problèmes qui se posent à leur communauté. Cette prise de conscience n'est généralement pas immédiate, elle peut se faire au fur et à mesure des activités d'accompagnement. Il faut aussi aider les habitants à identifier des solutions pour résoudre leurs problèmes.
- Accompagner les habitants à s'organiser et à mettre en œuvre les initiatives pour résoudre leurs problèmes.
- Identifier et appuyer les associations et les groupes potentiellement dynamiques du territoire et les aider à mener leurs activités.
- Informer les acteurs du quartier et faciliter la diffusion de l'information. L'information est un pouvoir et un enjeu stratégique dans les mains de celui qui la détient. L'animateur a une mission d'information tout au long de son intervention. Il doit se demander continuellement que dire, quand, comment et à qui.
- Faciliter et organiser les relations entre différents acteurs du territoire. Il s'agit de faciliter les relations entre des acteurs de natures différentes (association d'usagers, mairie...) intervenant sur un même territoire.
- Favoriser l'émergence des animateurs naturels. Cette mission est délicate car elle implique d'accompagner l'innovation sociale et le renouvellement des leaderships.



Quel positionnement pour l'animateur ? Ni leader ni "enfant de la famille" ?

Loin de mettre lui-même en œuvre les actions, l'animateur devra au contraire s'assurer que les actions sont portées par les acteurs du territoire et se positionner en appui aux acteurs locaux et aux animateurs naturels.

Ce positionnement d'accompagnement, d'appui-conseil ou de formateur est un positionnement délicat à trouver. L'animateur ne doit pas "faire à la place de" mais bien "faire faire". Il n'est pas non plus en position d'imposer ses visions aux habitants et d'utiliser la manipulation mais il est au service du territoire qu'il anime.

Son positionnement dans le quartier n'est pas celui d'un chef ou d'un leader charismatique.

Il peut chercher à s'intégrer et à devenir un "enfant de la famille" ou du territoire, adopté par tous et écouté grâce à cette intégration. Cependant il ne doit pas trop s'intégrer pour éviter d'être impliqué dans des rapports de force internes et devenir partie prenante des conflits. Un enfant de la famille ne comprend pas toujours les conflits des grandes personnes et ne pourra pas s'opposer aux parents qui l'ont toujours nourri ! Ce n'est pas ce que l'on attend d'un animateur !

Ce positionnement est d'autant plus délicat que son employeur attend souvent des résultats dans un temps court et qu'il est parfois plus rapide et plus simple de faire soi-même plutôt que de faire faire par d'autres.

Paroles d'animateur**"Tu deviens quelqu'un dans le quartier."**

En tant qu'animateur, tu dois tout d'abord chercher à t'immerger dans le quartier. Il faut qu'il y ait un peu d'argent pour cela dans tes indemnités : pour acheter des jus, et de temps en temps boire une bière. Cela permet de créer des liens avec les gens que tu peux rencontrer. Veille à ton entrée officielle dans le quartier. Commence par faire la liste des leaders et des personnes à rencontrer pour te présenter. Ces entretiens avec des personnes influentes, il est bon qu'ils se déroulent dans un bar du coin autour d'une bière. Tu ne peux pas faire asseoir un supérieur, un plus grand que toi, sans le faire boire. C'est un témoignage de respect. Et puis autour d'un verre, les gens s'ouvrent. Ils brisent le lien formel qu'il y a entre nous et deviennent notre "grand frère". Après, une fois commencé le travail d'animation et les premières activités réalisées, l'animateur devient quelqu'un dans le quartier. Là, il faut faire très attention car tu peux facilement entrer en conflit avec des personnes du quartier. Comme tu as du pouvoir, que tu es dans une position de force, les filles du quartier sont après toi. Si tu veux créer des projets, ne crée jamais de problèmes avec les femmes. Parfois, des gens mal intentionnés envoient leurs femmes pour te déstabiliser. Là, si tu es faible, tu coules. Parfois la tentation est grande mais il ne faut pas abuser de ta supériorité. Il faut considérer les femmes du quartier comme des "grandes sœurs", des "petites sœurs" ou des "nièces". C'est la bonne politique à adopter.

Certains comportements ne sont pas adaptés aux missions de l'animateur

L'animateur ne doit pas :

- diriger le groupe et se comporter en chef,
- se positionner en professeur face à des élèves,
- dire au groupe tout ce qu'il doit faire,
- sous estimer un membre de la communauté,
- manipuler ou mentir aux habitants pour arriver à ses fins. La conséquence de l'intervention d'un animateur menteur ou manipulateur peut être catastrophique à long terme pour les initiatives locales. Cela risque de décrédibiliser et de décourager les membres dynamiques du territoire.
- être partie prenante en cas de conflit.

Quelles compétences pour l'animateur social ?

Le métier d'animateur est un métier que l'on qualifie de "généraliste", c'est-à-dire qu'il ne demande pas de compétences pointues mais un ensemble de savoir-faire variés. Cela ne veut pas dire pour autant que n'importe qui peut s'improviser animateur.

Pour être animateur, il faut notamment être capable d'appréhender les divers aspects (sociaux, techniques, politiques) des territoires, des projets et activités. Il faut également savoir communiquer avec des acteurs de natures très différentes. Il faut maîtriser les méthodes et les techniques d'animation participative. L'animation requiert également un minimum de compétences techniques qui per-

mettent d'orienter les habitants d'un quartier vers des solutions pertinentes et adaptées à leur situation particulière.

De plus, la mission de l'animateur repose également sur des qualités humaines. Elle nécessite humilité, tact et diplomatie. Pour réussir, il doit

aussi faire preuve d'esprit d'initiative et de neutralité.

Enfin, l'animateur a besoin de temps pour mener à bien ses missions. L'animation d'un territoire est un processus long qui ne peut se faire de manière efficace dans des temps courts.

Paroles d'animateur

"Personne n'a compris un seul mot de mon discours."

" Je me souviens de la première réunion que j'ai organisée quand j'ai commencé le métier d'animatrice à la cellule de soutien du PMRU. On m'avait expliqué : " l'objectif est de définir une stratégie d'assainissement pour et avec le quartier, et pour cela, il faut organiser des réunions avec les habitants. Un point, un trait, débrouillez vous " ! J'organise donc la première réunion pour discuter du projet avec les habitants du quartier. La réunion commence, je présente tout un speech que j'avais préparé. C'était la première fois que j'animais une réunion, j'étais donc très stressée. Je vois les gens de l'assistance secouer la tête d'un air entendu ; au fond, quelques personnes parlent entre elles. A la fin, je demande s'il y a des questions : pas de questions. Ouf ! Je me dis que la réunion est réussie... Le chef du quartier insiste un peu pour provoquer des réactions. Finalement un membre de l'assistance intervient et explique que personne n'a compris un seul mot de mon discours car les gens ne comprennent que le munukutuba dans le quartier ! Je suis restée interloquée et sans voix. De toute façon je ne parlais pas le munukutuba : si ce papa n'était pas intervenu, je serais partie sans que personne dans l'assistance n'ait compris un seul mot de mon beau discours en français. Ce fut ma première leçon d'animation.



Connaître son milieu

Le travail d'animation commence par une phase de connaissance du milieu d'intervention. Pour intervenir dans un quartier et appuyer des groupes et des associations, il faut connaître le terrain. L'objectif est de parvenir à une vision des "nœuds de problèmes" et des potentialités du territoire.

Pourquoi réaliser une étude de milieu ?

La nécessité de connaître son milieu d'intervention paraît une évidence. Il est néanmoins indispensable de déterminer précisément les objectifs de cette étude de milieu avant de la réaliser. Ces objectifs peuvent être :

- Connaître la situation physique du territoire d'intervention, notamment :
 - acquérir des informations quantitatives et qualitatives sur le territoire pour en avoir une connaissance complète et riche (infrastructures et équipements existants...),
 - recenser les problèmes existants en terme d'accès aux services et de conditions de vie,
- Connaître les dynamiques sociales et économiques du quartier, notamment :
 - identifier les activités du territoire,
 - identifier les dynamiques sociales existantes,
 - repérer les enjeux et les conflits existants sur le territoire.
- Entrer en communication avec les habitants du quartier,
- Mettre en relation des groupes ou des individus du quartier qui parfois ne se connaissent pas.



Ce travail permet à l'animateur de déterminer sa zone d'intervention et les populations ou les groupes avec lesquels il va travailler. Ce choix doit être discuté et validé par son responsable.

Quel état d'esprit pour l'animateur ?

Lors d'une étude de milieu, l'animateur doit dépasser le cadre strict de l'intervention – un programme de microréalisations ou de formation par exemple. Il doit appréhender le territoire sous tous ses aspects en adoptant une attitude d'observateur et non d'intervenant.

L'animateur étudie le territoire d'intervention comme une entité cohérente composée d'un ensemble d'individus et de groupes divers ayant des ressources et des comportements variés et entretenant les uns avec les autres des relations de natures différentes. Il doit pour cela savoir recueillir des données et savoir les analyser.

Souvent, même si la connaissance du milieu est un passage obligé du travail d'animation, les animateurs n'ont pas de temps pour comprendre les terrains d'intervention et en étudier leur spécificité. Ils en ont par conséquent une vision limitée et ne disposent que de peu d'éléments d'analyse, une fois en position d'intervenant actif. Le risque est →

Qu'est ce que les "dynamiques sociales" ?

On appelle "dynamiques sociales" d'un territoire, l'ensemble des acteurs organisés ou non organisés, des individus ou des groupes formalisés ou non qui se mobilisent pour mener un projet qui concerne l'intérêt collectif.

alors que l'animateur se retrouve plus tard, au cours de la démarche d'animation, confronté à des blocages et à des conflits qu'il ne comprend pas et dont il n'a pas les clefs. Difficile alors d'effectuer une bonne médiation... Enfin on ne fait pas une étude de manière systématique et il faut que l'animateur approche le milieu en fonction des objectifs de l'intervention (thèmes d'intervention, durée du projet ou programme...)

Comment faire une étude de milieu ?

Les techniques de collecte d'information

Plusieurs techniques de collecte d'informations sont utiles pour connaître son milieu en fonction du type d'information que l'on souhaite recueillir, notamment :

- l'observation,
- le traitement de données "secondaires", c'est-à-dire obtenues et analysées par d'autres dans le cadre d'études, de monographies existantes...
- le questionnaire : série de questions pour obtenir des réponses précises qui seront traitées de façon quantitative,
- l'entretien ouvert qui permet aux personnes de parler librement d'un sujet, d'exprimer des opinions. L'entretien ouvert est sans doute l'outil le plus utile à maîtriser et à utiliser pour collecter des informations sur un territoire. Lors d'un entretien, l'animateur s'intéresse à l'"expertise d'habitant" de l'interlocuteur qui raconte sa vie, sa trajectoire, sa vision des choses et du fonctionnement du territoire.

Bien souvent il est indispensable d'utiliser plusieurs de ces méthodes de collecte d'information pour parvenir à recouper les données.

Pour réaliser une étude de milieu, une méthodologie progressive peut être adoptée. Elle consiste à traiter en premier les aspects les plus simples en ayant recours à l'observation puis à appréhender les réalités plus complexes comme le jeu des acteurs et les logiques qui les sous-tendent en suivant les étapes suivantes :

- **Prendre contact avec les autorités locales** : réaliser des entretiens avec les autorités locales - par exemple, chef de quartier et chef de zone - afin que l'animateur se présente et présente le cadre de son intervention.
- **Réaliser une visite exploratoire** : arpenter tout le territoire à pied pour observer et se faire une idée des conditions dans lesquelles les habitants vivent. Il est utile de se faire accompagner par un habitant pour cette visite exploratoire. Il pourra vous orienter et vous parler tout en marchant. A partir de ces observations, l'animateur pourra réaliser une carte, même indicative et approximative, pour localiser les routes et les infrastructures principales du quartier. Cela lui permettra aussi de développer sa propre vision du territoire qu'il confrontera à toutes les autres sources d'information.
- **Collecter les données qualitatives** : réaliser des entretiens collectifs ou individuels sur des thématiques spécifiques. Ces entretiens peuvent être réalisés avec des personnes d'un même groupe pour discuter de problèmes qui les concernent – le chômage chez les jeunes, les problèmes de santé avec des mères de famille – ou avec des personnes de profils différents, ce qui favorise les débats contradictoires et permet à l'observateur de cerner différents aspects d'un problème.
- **Prendre en compte le milieu alentour** : se renseigner sur l'inscription du territoire d'intervention dans un environnement plus large et étudier notamment les liens économiques, les antécédents et l'histoire commune, les conflits...
- **Se renseigner sur les documents existants** (études statistiques, thématiques), pour compléter cette analyse et recueillir quelques chiffres importants (par exemple population du quartier, âges, situation légale des occupations, nombre, types, fréquentation des équipements structurants ...).
- **Réaliser des entretiens** ouverts et informels auprès de personnes anodines du quartier.



Paroles d'animateur

Faire parler les "bibliothèques" des quartiers

N'oubliez pas de rendre visite aux vieilles "mamans" et aux "anciens" qui sont souvent de véritables mémoires vivantes du lieu où ils habitent. Ils vous en apprendront plus que n'importe quelle autorité sur votre terrain d'intervention ! On les appelle parfois les "bibliothèques" des quartiers ! En milieu urbain, il faut également réaliser des entretiens avec les premiers habitants du quartier qui connaîtront toute l'histoire de son peuplement depuis sa création et aussi des habitants récents qui vous renseigneront sur l'évolution et les tendances du territoire.

Qu'est ce qu'un focus group ?

Dans une session de focus group, un thème spécifique est abordé. Le focus group réunit des personnes de même nature, qui partagent les mêmes problématiques, par exemple des femmes commerçantes, des jeunes, des chômeurs... Les participants discutent librement entre eux d'idées, de questions, de perceptions et d'expériences. Le groupe doit être le plus homogène possible et comprendre 10 personnes au maximum afin que les débats soient possibles. L'animateur introduit et anime le débat. Il doit veiller à ce que la parole ne soit pas monopolisée par quelques uns.

Ces focus groupes peuvent remplacer de longues études statistiques et donner une bonne perception des problématiques partagées sur un territoire.

"Je voulais connaître les problèmes que ces gens rencontrent."

Quand j'ai été affecté dans le quartier, je connaissais déjà un peu le quartier. J'ai décidé d'approfondir ma connaissance du milieu. Je me posais la question : comment faire ? Il fallait connaître les hommes en tant qu'êtres physiques et savoir de quoi ils vivaient, ce qu'ils mangeaient... et en tant qu'acteurs moraux, les opinions, les dynamismes, les viviers d'initiatives... Je voulais aussi connaître les problèmes que ces gens rencontrent, même les problèmes qui ne s'extériorisent pas. J'ai donc organisé beaucoup de rencontres par zone et petit à petit je les ai mis en confiance. L'étude du milieu m'a aussi servi à identifier qui, dans chaque zone, pouvait être utile pour le quartier ; je voyais certaines personnes venir à toutes les réunions en bravant la fraîcheur pour montrer leur amour pour leur quartier. Ainsi, j'ai détecté les animateurs naturels à leur curiosité et à leurs interventions. Il ne faut négliger aucun groupe. Par exemple des jeunes qui se réunissent tous les matins dans un café peuvent être une force d'initiative importante, une mutuelle de femmes également. Le plus important pendant l'étude du milieu est de te faire accepter pour la suite du processus. Tu n'es pas un "je sais tout" et tu ne dois pas avoir un langage trop offensif ou agressif. Tu te prépares avant d'intervenir et tu t'entraînes à avoir des discours qui ne blesseront pas les gens et qui les mettront en confiance.

Paroles d'animateur

"Le maire refusait toutes les propositions."

Pour travailler dans un quartier, il faut connaître l'histoire des acteurs importants et de leurs relations. Parfois, les conflits interpersonnels peuvent bloquer et rendre impossible toute mission d'animation sociale et de concertation. Dans un des arrondissements, le maire et un chef de quartier avaient été en conflit au sein du parti unique bien des années auparavant. Le chef de quartier avait été élu au comité du parti alors que l'autre avait été battu. Quand on a cherché à identifier les projets, le chef du quartier orientait les équipes d'animation vers des projets que le maire refusait toujours en affirmant que ces projets n'étaient pas réalistes et qu'ils ne servaient qu'à mettre en valeur le chef de quartier. Il a mis des bâtons dans les roues d'absolument tous les projets que l'animateur identifiait. Si tu n'identifies pas ce genre de conflit, tu vas en baver pendant toute la démarche d'animation !

Les difficultés de l'étude de milieu

L'étude de quartier nécessite de vérifier sans cesse la validité des données en croisant les informations récoltées auprès de personnes et à partir d'outils différents.

Voici une liste, non exhaustive, des difficultés auxquelles l'animateur peut se trouver confronté lors de l'étude du milieu.

- Difficulté à obtenir les informations de base concernant les limites administratives du territoire, sa superficie, le nombre d'habitants.
- Difficulté pour obtenir des réponses correspondant aux questions. Parfois il faut réviser la formulation des questions. De plus, certaines informations peuvent être difficiles à obtenir. Inutile de poser des questions trop "intimes".
- Un problème de temps : un des problèmes des questionnaires est souvent de vouloir traiter un maximum de sujets sans avoir le temps ni les moyens pour les traiter.

L'importance des échanges informels

Après un certain temps de présence dans les quartiers et la rencontre de diverses personnes, il est possible de nouer des relations privilégiées avec quelques personnes et d'avoir des discussions imprévues et non programmées. Ces discussions ont généralement lieu de manière spontanée, au coin d'une rue ou autour d'un verre.

L'avantage de ces échanges informels est que l'interlocuteur s'exprime librement et n'a pas le sentiment de se dévoiler, ni d'être jugé ou noté. C'est sans doute le meilleur moyen d'avoir accès à une certaine vision fine du quartier.

- Difficulté enfin à mettre en valeur les données collectées. Leur exploitation consiste souvent en une énumération de pourcentages sans faire ressortir les éléments les plus significatifs. Il y a souvent une perte d'informations et un réel gaspillage de données du fait d'un traitement non pertinent des résultats. Pour éviter que l'étude de milieu soit perçue comme inutile, il faut savoir en valoriser les résultats. Il faut par exemple pouvoir dégager les leçons à tirer pour l'action à venir : personnes ou organisations avec lesquelles collaborer, aspects à prendre particulièrement en compte, problèmes techniques spécifiques de la zone, conflits existants, dynamiques possibles, etc.
- Besoin de durée : pour faire une étude complète il faut plusieurs mois. Si on n'a pas autant de temps, il faut définir les informations prioritaires et les techniques les mieux adaptées pour les obtenir. Cela peut se faire en discutant avec son responsable, d'autres animateurs, avec l'équipe de projet si c'est le cadre dans lequel on travaille.

Tout est subjectif !

Quel que soit le type d'entretien réalisé, il convient de vérifier systématiquement les informations en les recoupant avec d'autres sources. Le discours des individus étant fondé sur leurs expériences et leurs perceptions. Il comporte nécessairement une part de subjectivité dont il faut être conscient.

Il n'y a pas forcément une volonté de cacher quelque chose, de mentir ou de manipuler mais seulement une perception orientée par leur situation, leur vie quotidienne et leur histoire ou encore un accès restreint à l'information...

Une des techniques pour limiter la part de subjectivité consiste à récupérer dans les différents entretiens tout ce qui se réfère au même thème afin de voir s'il existe des faits significatifs ou des explications récurrentes.

Plan type d'une étude de milieu (ou pense-bête pour ne rien oublier)

- 1 - Histoire du peuplement du quartier et nature de la population (origines, ethnies, traits culturels). Repérer les hommes et les événements qui ont marqué l'évolution du quartier et ses faits marquants. Comment les différents groupes se sont installés et où ? Quelles sont les caractéristiques de cette population aujourd'hui ?
- 2 - Le milieu physique. Localisation dans la ville, superficie et limites, étude du relief et conséquences, recensement des points d'eau, recensements des espaces habités, des voies, des espaces inoccupés, organisation spatiale.
- 3 - Infrastructures, équipements et services : inventorier les équipements et services du quartier et caractériser les disparités. Différencier aussi les réalisations privées et les investissements publics. Principaux problèmes.
- 4 - Situation économique et sociale. Profil socio-économique et difficultés rencontrées (chômage, activités répandues...).
- 5 - Caractéristiques culturelles, religieuses et politiques.
- 6 - Organisations sociales existantes : associations, expériences communautaires antérieures, conflits entre groupes, réseaux d'entraide et réseaux de dépendance, leaders, etc....



Mener un entretien

L'entretien est un des outils les plus utilisés par l'animateur. Il permet de collecter des informations auprès de multiples personnes : des personnalités locales, des personnes ressources, des habitants. Il permet également de discuter de problèmes ou de questions spécifiques.

Les entretiens peuvent être formels ou informels. Ils se présentent alors comme de simples visites, des conversations au cours desquelles on cherche l'information de manière indirecte.

Les entretiens peuvent être plus ou moins directs, c'est-à-dire plus ou moins orientés par l'animateur en fonction du type de réponses qu'il cherche à obtenir.



Comment préparer un entretien ?

Définir les objectifs

Bien définir les objectifs de l'entretien est primordial : quels types d'informations recherche-t-on ? Que veut-on savoir ? Il faut réfléchir aux objectifs avant l'entretien car cela permet d'orienter vos questions.

Pour les entretiens importants, il est utile de les préparer collectivement, avec d'autres animateurs ou avec votre responsable. Cela apporte des points de vue variés sur les méthodes à utiliser.

Mettre par écrit des idées lors de la préparation d'un entretien peut aussi être utile. Cela permet de clarifier les objectifs et de préciser les principales questions à ne pas oublier de poser : on appelle cela un guide d'entretien.

Déterminer un lieu de rendez-vous

Le lieu où se déroule l'entretien a son importance. Selon le lieu, votre interlocuteur se sentira plus ou moins à l'aise, plus ou moins en confiance et plus ou moins libre de ses paroles. Un entretien pourra se dérouler dans un bureau, mais aussi au domicile de la personne rencontrée, et pourquoi pas dans un bar

autour d'un verre. L'animateur pourra demander à son interlocuteur où il préfère le rencontrer.

Obtenir un rendez-vous ferme... et être à l'heure

La prise de rendez-vous peut se faire par téléphone mais le plus souvent elle se fera lors d'une visite de prise de contact directement auprès de la personne concernée.

Les rendez-vous manqués sont nombreux ! L'animateur doit donc essayer d'encourager le respect des engagements. La première manière de le faire est d'être soi-même à l'heure. Veillez donc à toujours être à l'heure ! La ponctualité à un rendez-vous de travail est une question de déontologie professionnelle. Cela montre la différence entre un dilettante et un professionnel !

Le début d'un entretien

La prise de contact constitue le premier moment de l'entretien. En abordant votre interlocuteur, l'essentiel est de le mettre en confiance. Vous êtes une personne souvent inconnue : tout ce que vous aborderez pourra lui paraître nouveau et peut-être difficile à comprendre.

Faites attention au début de l'entretien, il est primordial !

L'attitude que vous adoptez au premier contact et au début d'un entretien est fondamentale dans la relation que vous allez créer avec votre interlocuteur. Il faut donc veiller à respecter certains principes :

- Avoir une tenue vestimentaire correcte et surtout adaptée au "style" de la personne que vous allez rencontrer.
- La politesse est nécessaire. N'oubliez pas que vous êtes en position de demande. Soyez donc extrêmement poli sans pour autant devenir formaliste et obséquieux.
- L'attitude candide - à la fois naïveté et inexpérience - est souvent un bon moyen pour mettre son interlocuteur en confiance.
- La valorisation de son interlocuteur est essentielle : il doit sentir qu'il a beaucoup à vous apprendre. Il faut le mettre en position de "professeur" qui va tout vous expliquer.
- Attention à la langue utilisée et au niveau de langage. Il doit mettre votre interlocuteur à l'aise. Ne parlez français que s'il en fait autant.
- Évitez de prolonger votre entretien plus d'une heure, une heure trente. Votre interlocuteur a sans doute d'autres choses à faire. Si vous n'avez pas épuisé toutes vos questions, prévoyez un autre rendez-vous.

Comment se déroule un entretien ?**Conseils pratiques pour réussir un entretien**

Préparer l'entretien. Qu'un entretien soit directif ou non directif, il est toujours indispensable de préparer un "guide d'entretien". Un guide d'entretien n'est pas une liste de questions du type questionnaire à poser les unes après les autres à l'interlocuteur. Le guide d'entretien doit plutôt être envisagé comme une aide pour celui qui mène l'entretien afin de ne pas perdre, dans sa discussion, le fil de ses idées. Mais en aucun cas les questions ne doivent être posées de manière systématique à l'interlocuteur. Mener un entretien avec une personne toute seule, ou éventuellement en tout petit groupe (deux personnes au maximum).

Suivre son interlocuteur et le cheminement de ses réflexions. L'écouter consiste à ne pas trop parler soi-même, à suivre la logique de sa pensée et l'enchaînement de ses idées.

Présentation

Après l'adresse des civilités, présentez vous. Expliquez les raisons de votre visite, le cadre de l'intervention dans le quartier et les objectifs. Commencez par poser une question générale qui oriente peu votre interlocuteur. La manière dont il comprend la première question est souvent révélatrice.

Les relances

Pendant l'entretien, n'hésitez pas à relancer le débat sur les points sur lesquels vous tenez à obtenir des réponses claires. Vous pouvez poser des questions ouvertes qui permettent aux personnes interrogées

de dire librement ce qu'elles savent, ce qu'elles veulent. Ce genre de questions débouche souvent sur des opinions. Utiliser des questions du type "Que pensez vous de ..." "Comment ..." Vous pouvez également poser des questions ciblées si vous cherchez certains renseignements précis.

Paroles d'animateur

**"Je refuse...
sauf si vous me payez une bière !"**

Tu peux demander un entretien mais beaucoup refusent, surtout au début, quand tu es nouveau dans le quartier et que les gens ne te connaissent pas. Quand je suis arrivé au quartier 58, j'ai voulu rencontrer le président du quartier. Je suis allé chez lui et j'ai sollicité un rendez-vous. J'ai dit : "je suis de telle ONG et je travaille au PMRU. Je voudrais discuter avec vous du quartier". Le chef de quartier a répondu : "Je refuse de vous parler... sauf si vous me payez une bière !". Comment faire alors pour obtenir les informations sans entrer dans ce système ? Finalement je suis retourné chez lui le lendemain. Je l'ai attendu jusqu'à 20 heures pour renouveler ma demande. Quand il est rentré à 20 heures et m'a vu chez lui, il m'a dit : "pour que vous m'attendiez jusqu'à 20 heures pour me parler, c'est que vous devez avoir quelque chose d'important à me dire et que vous êtes motivé. Revenez demain et nous ferons cet entretien !"

Quelles difficultés peut-on rencontrer lors d'un entretien?

L'entretien est un exercice difficile et plusieurs travers sont possibles. A priori, toute personne du territoire d'intervention est bonne à entretenir mais parfois des difficultés se posent au cours de l'entretien.

Un écueil est que l'interlocuteur bavard parle sans cesse et dirige l'entretien à votre place. A la fin, vous n'aurez obtenu aucune des informations que vous souhaitez et c'est souvent frustrant. Ne vous laissez pas animer, c'est vous l'animateur ! Au besoin, recadrez gentiment votre interlocuteur sur les sujets qui vous intéressent.

Un autre danger est au contraire qu'un interlocuteur - réservé ou peu coopératif - ne joue pas le jeu de l'entretien et ne réponde que par des monosyllabes (oui, non, peut-être) qui ne vous apprennent pas grand-chose. Dans ce cas, il est parfois inutile d'insister. Vous pouvez aussi relancer la discussion avec des questions très simples et sans enjeux pour créer un climat de confiance qui fait peut-être défaut.

Enfin, il ne faut pas toujours prendre la première réponse comme argent comptant. Parfois et surtout en début d'entretien, l'interlocuteur peut être distrait ou mal comprendre vos questions. Il faut souvent creuser et chercher les informations en reformulant les questions. Un entretien demande de la patience. Vous n'aurez pas toujours les informations attendues du premier coup, et parfois vous ne les obtiendrez pas du tout !

Remercier

Quand l'entretien est terminé, soit que vous sentez votre interlocuteur impatient d'en finir, soit que vous avez obtenu toutes les informations nécessaires, concluez l'entretien.

Tout est important !

Aucune information livrée par l'interlocuteur n'est à considérer comme inutile. TOUT EST IMPORTANT. La valeur à accorder à une information ou une autre dépendra de l'analyse qui sera faite ensuite et de l'objectif que vous vous êtes assigné. A la fin de l'entretien, faites un bilan des principaux résultats obtenus.

Ne jetez pas vos notes : certaines informations que vous n'exploitez pas tout d'abord pourront se révéler précieuses et utiles dans la suite de la démarche. Rangez vos notes soigneusement pour les retrouver facilement en cas de besoin.



Entretien spécifique avec des responsables administratifs

L'entretien avec le responsable administratif sera formel. Votre expression et votre façon de vous tenir doivent refléter une considération à son égard. Vous ne tiendrez pas le même langage que si vous aviez à parler à une vendeuse sur un marché.

Très succinctement, présentez à l'autorité administrative qui vous êtes et indiquez quel organisme vous mandate. Écoutez le poliment et montrez lui votre respect tout au long de l'entretien. En conclusion, assurez le qu'il sera informé des activités dans le quartier, qu'il est un interlocuteur privilégié et que vous espérez collaborer avec lui. Ne pas manquer de le remercier pour la peine qu'il s'est donné à vous écouter, et éventuellement prévoyez un rendez-vous pour un prochain entretien.

Compte rendu

Faites votre compte rendu le plus vite possible. Plus vous attendrez et plus vous perdrez de l'information, surtout si entre-temps vous avez réalisé d'autres entretiens.

Que mettre dans un compte rendu d'entretien ?

- personne rencontrée,
- coordonnées,
- profession,
- date de l'entretien,
- résumé de la discussion / décisions ou engagements pris (le cas échéant),
- observations personnelles de l'animateur (sur les personnes ou sur le contexte de l'entretien),
- prochaine rencontre prévue (au besoin).



Animer une réunion

L'animation de réunion est une activité quotidienne du travail d'animateur. La plupart des décisions prises dans une démarche de développement local participatif impliquent d'organiser une ou des réunions pour discuter, valider ou restituer les choix. Les réunions sont des moyens et des lieux de rencontre, de concertation et de réflexion.



L'animateur social rencontre dans son travail deux types de réunions en fonction desquelles son positionnement est différent :

- Il s'agit de réunions provoquées par l'animateur où celui-ci est animateur et président de séance. Il est alors en position de leader de la réunion.

- Il s'agit de réunions provoquées par des groupes (par exemple l'assemblée générale d'une association) ou des individus du territoire d'intervention. Dans ce cas, l'animateur social est éventuellement animateur ou facilitateur de séance mais n'est pas, et ne doit pas prendre la place du président de séance. L'animateur doit alors veiller à être dans une position de retrait.

En fonction du type de réunion et du positionnement de l'animateur, ses interventions et ses missions seront différentes. Il faut donc distinguer deux rôles : animateur-président de séance et animateur-facilitateur.

Une alchimie complexe pour réaliser une bonne réunion

Animer une réunion demande de prendre en compte plusieurs niveaux :

- le fond des débats et les décisions prises : les idées produites durant la réunion, leur présentation, leur synthèse et leur choix,
- un niveau plus "affectif" : les relations entre les personnes créées durant la réunion.

Ces deux "niveaux" doivent être maîtrisés par l'animateur de réunion. En effet, la réussite d'une réunion dépend non seulement de sa préparation et du travail qui y est accompli, mais aussi de la capacité de l'animateur à animer ce moment de débat pour en faire un moment de production collective.

Quelles sont les conditions d'une bonne réunion ?

Préparer la réunion

Pour préparer une réunion, il faut tout d'abord bien définir les objectifs et les résultats attendus. Seule la définition en amont des objectifs peut conduire à une réunion productive, c'est-à-dire où les objectifs seront en adéquation avec les résultats.

L'animateur doit préparer la réunion avec les personnes clefs, qui sont en possession d'informations ou

qui peuvent être des éléments de blocage pour les prises de décision. Une réunion, même provoquée par l'animateur, ne se prépare pas seul sans impliquer des acteurs du territoire d'intervention.

L'animateur s'assurera également que les éléments et les personnes nécessaires au débat et éventuellement à la prise de décision finale seront disponibles et présents lors de la réunion. Par exemple, une réunion d'état des lieux des collectes ne peut se faire sans avoir un point financier sur les collectes disponibles et sans la présence des collecteurs et du trésorier.

Une bonne préparation de réunion doit permettre d'éviter les réunions inutiles, qui n'apportent rien, n'aboutissent pas à des résultats, fatiguent vos

interlocuteurs et les dissuadent de participer à de futures réunions.

Qu'est ce que de bons objectifs de réunions ?

Définir les objectifs avant la réunion permet de préciser ce qui doit être obtenu à la fin de la réunion et d'évaluer le niveau d'avancement en cours de réunion. Il faut déterminer si la réunion devra proposer, préparer ou valider une décision. Les objectifs doivent répondre aux préoccupations suivantes :

- *L'objectif doit être clair, précis, mesurable afin de cadrer les interventions pour qu'elles soient les plus utiles possibles.*
- *L'objectif doit être adapté à la durée de la réunion. Il ne s'agit pas de refaire le monde en 2 heures !*
- *L'objectif doit être réaliste et réalisable par rapport aux compétences des personnes présentes.*
- *L'objectif doit être partagé et connu par tous.*

Assurer les débuts de la réunion

Les débuts d'une réunion sont assurés par le président de séance, qui peut être mais pas systématiquement l'animateur. Les débuts d'une réunion sont difficiles. On se pose toujours la question : "par quoi je vais commencer ?". La première phrase est propre au style et à la personnalité de l'animateur de séance. Retenons que l'introduction de la réunion a pour objectif :

- de rappeler et de préciser l'ordre du jour, c'est-à-dire les objectifs de la réunion ainsi que la durée prévue de la réunion,
- de rappeler le cadre et le contexte de la réunion afin de lever de potentiels malentendus : tout le monde doit être "au diapason" au début de la rencontre,
- de procéder aux présentations des personnes présentes.

Quel rôle pour l'animateur dans le déroulement de l'animation ?

Le rôle de l'animateur-président ou de l'animateur-facilitateur est de permettre la participation et l'expression de tous les participants, et de faciliter les débats. L'animateur ne doit pas être à l'origine des idées émises au cours de la réunion. Il ne doit pas non plus prendre partie sur ce que disent les participants. En revanche, il permet au groupe d'aboutir aux meilleures conclusions ou décisions possibles. Attention ! Un bon animateur de réunion conserve une certaine neutralité tout en étant directif dans la méthode de travail qui a été adoptée au début de la réunion.

Enfin, l'animateur doit être capable d'adapter son style d'animation en fonction de la situation et de son positionnement dans la réunion.

Aider à la production d'idées

L'animateur doit favoriser les échanges et permettre la meilleure "production collective" possible. Il faut faire travailler et progresser le groupe. L'animateur-président est moteur de la réunion ; il peut éventuellement apporter des informations complémentaires pour faire avancer la réunion. En position de facilitateur, l'animateur doit faciliter la production d'idées sans pour autant prendre la place du président qui reste le moteur de la réunion.

Faciliter le déroulement

Durant le déroulement de la réunion, l'animateur-président organise le travail du groupe ainsi que les procédures de travail. Il est "gardien du temps et de la parole". Il peut également aider le groupe à préciser les objectifs, à définir les problèmes les plus urgents et à clarifier le sujet. Il doit rechercher l'accord de tous pour obtenir un consensus. Il propose régulièrement des synthèses ou des reformulations de ce qui a été dit (pour cela il est utile de prendre des notes au fur et à mesure). Enfin, il doit clôturer le débat au terme du temps de réunion. En revanche, quand l'animateur est facilitateur, il ne gère pas le temps de parole mais peut intervenir en cas de tensions ou de blocages. Il peut aider à canaliser et à maintenir la discussion sur le thème de la rencontre.

Réguler les échanges

L'animateur doit essayer de se faire écho des sentiments ressentis par le groupe, essayer de concilier les points de vue et réduire les tensions. A cet effet, l'animateur doit fonctionner comme un thermostat (faire le chaud et le froid) quand cela est nécessaire. Il doit notamment essayer de valoriser la participation de chacun à la réunion, de faire parler ceux qui

ne disent rien, de limiter ceux qui parlent trop. Il peut aussi détendre l'atmosphère en plaisantant en cas de tensions, et poser des questions pour relancer l'attention des participants.

Les principales difficultés au cours d'une réunion

La réunion ne "prend pas". Les gens ne semblent pas intéressés, ne s'expriment pas. Aucune idée n'est produite. Essayez de relancer la réunion. Le désintérêt de l'assistance est peut-être révélateur de l'inadéquation entre le thème et le public. La réunion devient "cafouillage". Tout le monde parle et la conversation part dans tous les sens. Vous devez recadrer les débats et jouer votre rôle d'animateur.

Des chefs ou leaders jouent le rôle d'animateur. Cela peut être positif qu'un "animateur naturel" du groupe prenne en main les débats. Cependant restez attentif à ce qu'il n'oriente pas les débats sur le fond et ne soit pas animateur et décideur à la fois !

De manière générale, vous êtes animateur, c'est vous qui animez. Ne vous laissez pas animer par l'assistance ! Dans les cas où les blocages persistent, n'hésitez pas en dernier ressort à clore et reporter éventuellement la réunion à des jours meilleurs.



Paroles d'animateur

"Je dispose les participants de la réunion autour d'une table ronde."

Entériner les décisions prises et conclure

C'est le président de séance qui conclut la séance. L'animateur-président est donc chargé de conclure, souvent en synthétisant ce qui a été dit pendant la réunion et en s'assurant que cela est compris par tout le monde. Il rappelle les décisions prises. Éventuellement, il fixe la prochaine réunion et prépare la suite des actions. Quand l'animateur n'est que facilitateur, il ne doit pas empiéter sur le rôle du président et ne doit pas avoir le dernier mot.

Quelle prise de décisions ?

La prise de décision collective est un exercice difficile surtout dans des cultures hiérarchisées où la parole de certains a tendance à valoir pour tous. Il faut autant que possible faire en sorte que les décisions finales soient prises collectivement, ou si elles sont prises par quelques leaders, qu'elles reflètent la décision du plus grand nombre. L'animateur doit vérifier que le dernier mot – qui sera souvent le fait des chefs – correspond aux choix de la majorité qui ont pu émerger pendant la réunion.

Lors d'une réunion, je veille toujours à ne pas creuser d'écart entre les participants et l'animateur. Par exemple, je fais attention à disposer les participants de la réunion autour d'une table ronde où tout le monde est à égalité et non dans une disposition hiérarchique avec une estrade. Chacun peut parler et est considéré comme ayant quelque chose à dire. Il y a beaucoup de gens qui ignorent leurs compétences et qui élèvent l'animateur étranger au rang de président ou de ministre parce qu'il parle bien. Attention, si tu tombes dans ce piège, il y a 100 % de chances pour que tu ne sois pas accepté plus tard dans le quartier. Ceux qui te rehaussent sont également ceux qui te dénigreront plus tard et t'accuseront d'être orgueilleux et bureaucrate ! A la fin de la réunion, je ne mange pas avec les bénéficiaires, ou alors seulement de temps en temps, afin de ne pas me faire acheter. Je dis que j'ai une autre réunion et je pars.

Paroles d'animateur

"Avec un compte rendu de la réunion, ce conflit n'aurait jamais eu lieu."

Dans le cadre d'un projet de construction d'un centre de couture, un conflit a opposé le bureau d'études et l'association de femmes, porteuse du projet. La présidente de l'association reprochait au bureau d'études de n'être venu qu'une seule fois dans le quartier et de n'avoir organisé qu'une seule réunion sur le terrain. Le bureau d'études affirmait avoir organisé trois réunions et s'être rendu trois fois sur le terrain. L'animatrice a alors organisé une médiation entre les deux parties et chacun a expliqué sa version. Ni le bureau, ni l'association n'avaient de compte rendu de réunions et les dates évoquées commençaient à dater. Sans compte rendu ni procès verbal de réunion, aucune preuve ne pouvait départager les deux parties et il se pouvait très bien que l'une ait simplement la mémoire un peu courte... Finalement et après une heure de débat, les deux parties ont convenu que "plus d'une réunion avait eu lieu" sans préciser combien. L'animatrice a alors insisté sur le fait qu'avec une preuve écrite et signée, c'est-à-dire un compte rendu de chaque réunion, ce conflit n'aurait jamais eu lieu et tout ce temps n'aurait pas été perdu...

Quels outils ? Quelles techniques ?

L'animateur dispose de plusieurs types d'outils et techniques d'animation. Ils ne doivent pas être appliqués systématiquement, mais plus être déclinés selon l'inspiration, le style et en fonction du déroulement de la réunion. On ne peut pas donner de règles d'or de l'animation de réunion, mais plutôt quelques "recettes" à utiliser et à adapter librement.

Les outils de base

La reformulation : l'animateur répète dans ses propres termes ce que l'intervenant a dit pour lui montrer que son idée est comprise mais aussi pour lui permettre de rectifier et de préciser ses propos. La reformulation peut également permettre de synthétiser une intervention trop longue ou encore de clarifier des propos en mettant en relief ce qui semble le plus important.

La synthèse : il existe plusieurs types de synthèse en fonction des moments : une synthèse par phase de discussion ou par point abordé ; une synthèse totale en conclusion qui aide le groupe à se situer par rapport à la réunion et permet de souligner les points d'accord et de désaccord.

Les outils complémentaires

La question test : elle consiste à faire définir un mot ou un concept par un membre de l'assistance. Exemple : "Qui peut me dire ce que l'on entend par réunion de bureau ?".

La question énumérative qui permet au groupe de formuler en vrac toutes les réponses pour les classer ensuite. Exemple : "Quelles sont les qualités d'un trésorier ?".

La question directe posée à un participant qui est compétent sur un sujet précis pour faire partager sa connaissance à toute l'assistance. Exemple "Papa untel, comment avez-vous organisé votre assemblée générale ?".

La question miroir : l'animateur renvoie une question posée au groupe dans son ensemble. Exemple : "Qui peut répondre à la question posée par Sylvie ?".

La question relais : l'animateur pose une question qui n'a pas été exploitée ou posée pour ouvrir la discussion sur un nouvel angle. Exemple : "Les priorités que nous venons de définir sont-elles aussi des priorités pour la mairie ?".

Faut-il faire un compte rendu de réunion ?

Il est utile de prendre l'habitude de faire un compte rendu succinct de réunion surtout quand des décisions ont été prises. C'est un moyen de synthétiser et de mettre en commun ce qui s'est dit. Cela permet d'acter par écrit les décisions et de s'y référer en cas de conflit et de contestation. Un compte rendu écrit et signé par les intervenants permet de s'assurer d'un minimum d'engagement de la part des parties prenantes.

En général, le compte rendu est fait immédiatement après la fin de la réunion. Il sera signé du rédacteur et du président de séance. Une liste de présence signée par tous les participants est jointe au compte rendu.

Élément pour rédiger son compte rendu de réunion

- Objet de la réunion
- Lieux
- Objectifs
- Date
- Personnes présentes / personnes excusées
- Sujet abordés, points particuliers de débat
- Décisions prises. C'est l'élément le plus important. Il faut toujours préciser : Qu'est ce qui a été conclu ? Qui doit faire quoi ?
- Liste des participants signée par chacun.

Conseils pratiques pour réussir une réunion

Avoir du temps devant soi : une bonne réunion nécessite au moins 1h30 à 2h.

Utiliser la langue adaptée et utilisée dans le milieu.

Vérifier que le cadre est bien choisi, que l'on peut accueillir tout le monde et que tout le monde peut entendre les débats. Il est très important de créer un cadre d'échanges convivial qui donne envie aux participants d'intervenir : éviter les dispositions formelles, hiérarchiques ou trop espacées et intimidantes.

Veiller à donner la parole au maximum de personnes et à ceux qui la prennent rarement dans les réunions, les femmes et les jeunes par exemple, sans pour autant être trop insistant envers ceux qui ne souhaitent pas s'exprimer.

Rester attentif à tout ce qui se passe : qui parle, ne parle pas ? Y a-t-il accord ou bien désaccord ? La décision prise semble-t-elle partagée par tout le monde ? Une majorité ? Ce n'est pas parce que le débat est lancé que vous devez vous reposer !



Organiser une formation

Les formations peuvent être assurées soit par l'animateur lui-même, avec l'aide de ses collègues, soit par un intervenant externe spécialisé sur le sujet. Dans tous les cas, les conseils suivants vous aideront à organiser une formation.

Pourquoi organiser une formation ?

Une formation pertinente doit répondre à une demande et à des besoins bien identifiés. Il faut une certaine compétence pour identifier les besoins en formation. Il arrive en effet que les attentes et les besoins ressentis et exprimés par le public ne correspondent pas aux véritables besoins ou bien ne puissent être comblés par une formation. Pour organiser une formation pertinente, il faut donc commencer par identifier ses objectifs en suivant les étapes suivantes :

- identifier les besoins pouvant faire l'objet d'une formation en dépassant le niveau souvent flou et inadapté des besoins de formation ressentis par le public,
- analyser les contraintes en temps et en moyens pour savoir ce qu'il est possible d'entreprendre en terme de formation,
- à partir de là, identifier une formation répondant aux besoins en adéquation avec les moyens disponibles.

Les différents types de formation

Une formation pour adultes ne doit pas se présenter comme un processus descendant du formateur vers les formés mais doit chercher à utiliser des méthodes actives en lien avec la pratique. Il faut donc bien réfléchir à la manière de transmettre des savoirs et des savoir-faire, surtout quand le public a déjà un certain nombre de connaissances et de compétences dans le domaine enseigné. Il faut donc veiller à ce que :

- les formations soient en lien avec la pratique immédiate des participants,



- les groupes soient homogènes en terme de niveau et de compétences,
- les groupes soient peu nombreux : 20 personnes maximum.

Certaines méthodes d'apprentissage peuvent être utilisées conjointement lors de formations pour adultes, notamment :

- des sessions en séance plénière sur des points théoriques et techniques,
- des exercices en groupe où on privilégie une approche pratique,
- des visites et échanges d'expérience sur le terrain.

Le travail et les exercices en groupe sont intéressants à deux titres : par le travail de réflexion qu'ils génèrent lors de l'exercice et par la restitution qui est réalisée ensuite devant tout le monde qui permet de mettre en commun les réflexions de chacun ou de chaque groupe. Le travail de groupe est généralement organisé avec un facilitateur qui anime le travail collectif et un rapporteur qui prend en charge la restitution. De plus, le travail collectif doit être bien cadré par le formateur car c'est un exercice difficile. Le formateur veillera donc à bien expliquer la démarche et à donner les règles du jeu auparavant.

Quelques types d'exercices en groupe

Exercices	Exemples d'exercices	Conseils
Groupes de réflexion sur un thème	Exemple 1 : Quels critères pour choisir un bon projet ? Exemple 2 : Quel partenariat avec les autorités locales ?	- Éviter de faire travailler plus de trois groupes sur le même thème sans quoi la restitution sera fastidieuse et répétitive. - Demander une restitution par écrit à chaque groupe puis une restitution orale. - Utiliser des supports visuels comme des cartons colorés pour la restitution.
Jeu de rôle	Exemple 1 : Mîmez la tenue d'une assemblée générale constitutive. Exemple 2 : Présentez une réunion de bureau où le président est très autoritaire.	- Organiser des mises en situation de 15 mn maximum. - Bien présenter le cadre du jeu de rôle. - Insister pour que les personnes parlent fort et distinctement. - Le jeu de rôle doit être commenté et analysé après son déroulement.
Exercice écrit	Exemple : Test de 20 questions vérifiant ce qui a été compris concernant l'étude du milieu.	- Restituer au tableau. - Faire une correction croisée : un participant corrige les exercices d'un autre et vice-versa.

Les échanges d'expériences, les visites de projet : des types de formation à valoriser

On a souvent tendance à favoriser l'apprentissage théorique "comme à l'école" où le formateur transmet son savoir à l'apprenant dans un cours magistral bien souvent ennuyeux et dont le participant ne retiendra finalement que peu de choses. Certains types de formation, et notamment les formations pour adultes, ainsi que certains sujets (par exemple des sujets devant être mis en pratique par l'apprenant) peuvent donner lieu à des formations sous forme d'échanges d'expérience ou des visites de terrain. Les apprenants rencontrent alors des personnes qui leur ressemblent (de même milieu, même niveau intellectuel) qui expliquent comment ils font concrètement, les problèmes qu'ils rencontrent et les solutions trouvées pour les résoudre. Bien souvent ce type de rencontres "horizontales" sont plus parlantes et marquantes qu'un long discours théorique...

Comment transmettre son savoir et organiser une formation ?**Comment préparer une formation ?**

Une formation se prépare à trois niveaux :

- *Au niveau organisationnel.* Il faut s'interroger : qui organise la formation ? Quels sont les besoins humains, matériels, financiers pour réaliser la formation (déterminer le nombre et le type d'intervenants : animateurs ou responsable de structure ou d'animation ? Prestataires de formation extérieurs à la structure ? Participants à la formation dans un esprit d'échanges d'expériences) ? Quelles seront les ressources disponibles, les dépenses prévues ? Comment sont choisis les participants ? Quelles sont les modalités d'inscription ? Quelles sont les modalités pratiques de déroulement de la formation (date,

durée, lieu, horaires, repas et pauses café, transport...) ? Quelle organisation pour les visites de terrain, les échanges ?

- *Au niveau pédagogique :* préparer une formation, c'est réfléchir aux méthodes et aux techniques adaptées pour permettre aux participants d'atteindre les objectifs pédagogiques définis. Il faut également réfléchir aux supports à distribuer aux participants au début, au cours ou à la fin de la formation. Si vous faites appel à un intervenant extérieur, il faut vous assurer que vous êtes bien sur la "même longueur d'ondes" et que, par exemple, son intervention sera équilibrée entre éléments théoriques et pratiques. Cela peut prendre plusieurs réunions.

- *Au niveau scientifique :* il faut enfin préparer le contenu de la formation dans le domaine choisi. Il s'agit de définir les connaissances et compétences que l'on veut transmettre, puis de décomposer le sujet et de définir le programme des thèmes à traiter.

Faut-il verser des per diem ?

Avantages du per diem : Les participants viennent nombreux. Ils sont contents. Votre formation est très prisée.

Inconvénients du per diem : Les participants viennent d'abord pour l'argent. Il est alors fréquent que la formation ne les concerne pas (ou peu). Ces participants seront peu motivés pour apprendre. Or, la motivation est la condition indispensable pour apprendre. L'effort à fournir permet de tester la motivation. C'est pourquoi certains font, au contraire, payer les formations : n'y viennent que ceux qui veulent vraiment apprendre.

Les étapes d'une formation**Déroulement de la formation**

- présentation de la formation : pourquoi ? Qui ? Comment va-t-elle se dérouler ?
- déroulement proprement dit des ateliers, sessions et rencontres prévues : il ne faut pas prévoir des sessions de plus de 2 heures sans pause, sans quoi on perd l'attention d'une grande partie des participants.
- restitution et conclusion de la formation : remarques principales, les acquis principaux.

Évaluation des acquis des participants

Il est difficile d'évaluer ce que les participants ont appris et retenu d'une formation. Il faut pourtant essayer d'évaluer ce que les formations apportent, au risque de multiplier les formations stériles et inutiles. L'évaluation écrite est souvent difficile car elle demande du temps et ne permet pas forcément d'évaluer les acquis des participants. En revanche, l'évaluation peut se faire sous forme de questions orales, notamment quand la formation se déroule sur plusieurs journées pour évaluer au fur et à mesure les acquis des journées précédentes.

Évaluation de la formation

L'évaluation de la qualité de la formation permet d'améliorer les méthodes d'apprentissage et le contenu. Il faut se demander : quelles sont les observations (points positifs et négatifs) sur le fond et sur la forme ? Comment améliorer la démarche, la méthode et le contenu de la formation ? Si l'on a travaillé avec un organisme ou intervenant extérieur : est-on satisfait de sa prestation ? A-t-elle répondu aux attentes ?

Les "chefs de village"

Lors de ses formations, le PMRU a instauré une fonction de "chef de village". Deux participants sont désignés comme "chefs de village" au début de la formation. Les participants peuvent leur faire des remarques sur l'organisation, le déroulement et le contenu de la formation.

A la fin de chaque journée de formation, un temps de discussion entre les "chefs de village", sorte de porte-parole des participants, et l'équipe du programme est prévu pour faire le point. Cela permet de réajuster le contenu et l'organisation en cours de formation ou de tirer des leçons pour les formations suivantes.

Questions à poser aux bénéficiaires pour évaluer une formation

- 1) *Les attentes : Le module de formation a-t-il traité des questions importantes ? A-t-il répondu à vos attentes ou êtes-vous déçus ?*
- 2) *La méthodologie : Les travaux en groupe ont-ils été pertinents ? Le temps de travail suffisant ? Les exposés ont-ils été enrichissants et suffisants ? Les informations apportées par les formateurs utiles ? La documentation remise claire ? Les réponses aux questions posées pertinentes ? Ai-je le sentiment d'avoir progressé en terme de connaissance ? De savoir-faire ?*
- 3) *L'organisation : L'accueil a-t-il été satisfaisant ? Le cadre de travail adapté ? Les horaires conviennent ? Les pauses et les repas suffisants ?*
- 4) *Remarques libres.*

Archivage des documents

Ranger et classer les documents liés à la formation pour pouvoir s'y référer plus tard. Faire une liste des documents de référence.

Document de présentation d'une formation aux potentiels participants.

- contexte de la formation, nom de l'organisme, le cas échéant du/des formateurs
- nature de la session, thème de la formation
- date, lieu, horaires
- justification de la session
- objectifs
- profil de participants
- programme
- méthode pédagogique
- présentation de l'équipe formatrice / d'encadrement
- condition de candidature et modalités de sélection des participants

"Souplesse" et "rigueur", les principes de base pour le bon déroulement d'une formation

SOUPLESSE ! La formation n'est pas une "parole d'évangile". Les formateurs ont une marge de manœuvre et la capacité de réaliser les ajustements nécessaires en cours de formation en fonction du niveau des apprenants et des points sur lesquels insister. Il faut aussi souvent faire face aux imprévus de dernière minute : formateur indisponible, matériel en panne... en réagissant et en négociant avec le groupe les éventuels changements de dernière minute.

RIGUEUR ! L'organisateur est garant du bon déroulement de la formation. Il doit notamment veiller à ce que la logistique (pause, repas) fonctionne et que les horaires soient plus ou moins respectés. Il faut éviter au maximum de ne pas terminer une session par une mauvaise gestion du temps. Il faut également veiller au bien-être des participants en prévoyant notamment des pauses café et si possible des repas quand la formation dure plus d'une demi-journée.

Paroles d'animateur**"On n'est pas à l'école primaire !"**

Quand j'organise une formation, par exemple sur la gestion des associations pour un groupe porteur, je garde toujours en tête que j'ai en face de moi de grandes personnes qui, de près ou de loin, ont déjà des notions plus ou moins intuitives sur les associations. On n'est pas à l'école primaire. Je travaille donc beaucoup sur les outils de la formation et le travail de groupe pour que la formation se déroule de la manière la plus participative possible. Quand les participants interviennent, il ne faut pas les couper, ni les infantiliser, en jouant le rôle du "professeur", c'est trop contraignant pour des adultes et ça risque de les dégoûter de suivre des formations.



Faire une médiation lors d'un conflit

Qu'est ce qu'une médiation ?

Un conflit naît de la confrontation d'intérêts ou de sentiments contraires qui s'opposent entre différents acteurs. L'animateur social dans sa mission d'accompagnement des acteurs locaux, doit essayer d'éviter et d'anticiper les conflits qui peuvent bloquer un processus d'organisation sociale et d'action collective en identifiant les conflits éventuels et en impliquant dans la démarche les potentiels facteurs de blocages. Néanmoins, l'animateur qui travaille avec plusieurs acteurs d'un territoire se trouve parfois confronté à des situations conflictuelles. L'animateur social a alors à organiser les conditions d'une médiation qui est le processus le plus fréquemment utilisé pour résoudre les conflits entre acteurs locaux.

La médiation est un processus par lequel un tiers neutre organise des échanges entre les parties en conflit pour leur permettre de confronter leurs points de vue et de trouver un accord.

Le médiateur, contrairement à un juge, n'impose pas une décision. Il est un tiers neutre qui aide les parties à trouver une solution au conflit qui les oppose.

Il existe plusieurs structures sur un territoire qui sont chargées de la médiation lors de conflits locaux : des structures traditionnelles comme les conseils de sage qui se constituent en jury pour établir une médiation dans certains conflits ; des structures administratives comme la délégation spéciale de quartier, également chargée de certaines médiations ou arbitrages. Même au sein des familles, une personne, généralement le doyen ou la personne la



plus respectée, prendra en charge la médiation lors des conflits familiaux. La résolution de conflit entre acteurs locaux est ainsi souvent prise en charge de manière plus ou moins formelle par ces différentes structures de médiation.

Du fait de l'existence de ces structures de médiation, l'animateur aura généralement la responsabilité d'initier et d'organiser la médiation afin de la rendre possible, mais ne sera pas lui-même médiateur. Il fera, si possible, appel à ces structures existantes et légitimes pour opérer la médiation et l'arbitrage.

L'animateur social ne jouera le rôle de médiateur que si l'on fait explicitement appel à lui.

Enfin quand la médiation est impossible ou refusée par les parties prenantes, l'animateur pourra essayer de faciliter la résolution du conflit de manière officieuse et non lors d'un processus officiel de médiation.

Les principales qualités du médiateur :

La crédibilité : le médiateur doit être respecté par les parties prenantes.

L'impartialité : pour faire preuve d'impartialité, le médiateur doit avoir établi clairement les règles du jeu et s'y tenir, faire preuve d'une écoute active égale et constante envers chaque partie et expliquer son rôle de tiers sans pouvoir de sanction.

La transparence : le médiateur doit éviter toute manipulation dans le processus de médiation. Il doit notamment révéler aux deux parties ce qu'il sait de la situation et ne pas cacher d'informations.

Paroles d'animateur

"J'ai proposé de rédiger ensemble les textes."

Au collège de la Fraternité, les parents d'élèves ne s'entendaient pas du tout avec le directeur de l'école pour la gestion des fonds de l'école. Ils ne pouvaient rien faire ensemble sans conflit. Pour mettre en œuvre un projet de réhabilitation de l'école, ils étaient pourtant obligés de collaborer. J'ai alors été sollicité pour établir une médiation. J'ai cherché à obtenir les statuts et le règlement de l'association des parents d'élèves et des enseignants. Ces statuts n'existaient pas ; l'association n'avait jamais pris le temps d'écrire des textes formels et elle fonctionnait de manière informelle uniquement. J'ai alors proposé une résolution du conflit en faisant travailler les différentes parties, ensemble, sur la rédaction de ces textes. Cela a permis de clarifier le rôle de chacun. La confusion des rôles était à l'origine de bien des conflits. Et comme les deux parties ont été impliquées dans la rédaction des textes, aucune ne pouvait les trouver injustes ; cela a donc permis de calmer le différend.

Le déroulement du processus de médiation

La médiation doit se dérouler méthodiquement afin de permettre au médiateur et aux parties de progresser de façon logique vers une solution. On peut distinguer cinq grandes étapes lors desquelles l'animateur peut intervenir.

a) Évaluer la pertinence et identifier les personnes habilitées à être médiateur

L'animateur peut jouer un rôle dans l'identification des médiateurs. Il peut notamment mobiliser, selon la nature du conflit, les conseils de sage et la délégation spéciale de quartier, ainsi que d'autres personnes suffisamment respectées et neutres.

b) Préparer la médiation avec les personnes concernées

L'animateur s'implique dans la préparation de la médiation notamment en aidant le médiateur ou les parties prenantes à élaborer l'ordre du jour et à organiser la rencontre entre les parties prenantes. La médiation est un processus volontaire, il faut donc que les deux parties donnent leur accord pour s'engager dans une médiation. Si la médiation est demandée par des personnes extérieures au conflit, il convient, avant d'engager toute discussion, d'avoir l'accord des parties en conflit afin d'obtenir la validation du processus.

c) Favoriser les explications réciproques

Soit les parties ne se rencontrent pas et le médiateur est le canal par lequel elles communiquent, soit

Intervenir ou ne pas intervenir dans un conflit ?

L'animateur ne doit pas provoquer unilatéralement une médiation. Deux cas de figure peuvent justifier son implication : Il peut être saisi de manière officielle par les autorités locales ou par les parties prenantes du conflit, pour organiser une médiation ; il peut également intervenir dans le cadre de conflits qui concernent directement ses activités dans le quartier. L'animateur est souvent sollicité en tant que personne étrangère au quartier pour organiser de manière la plus neutre possible le processus de médiation.

En revanche, l'animateur n'a parfois ni la légitimité ni la connaissance suffisante des enjeux pour organiser une médiation sur certains conflits comme par exemple : des conflits politiques, des conflits ethniques ou des conflits liés à la guerre...

L'animateur social ne doit pas surestimer sa légitimité à intervenir et il doit avoir conscience des limites de sa fonction. Il n'est ni Zorro, ni Robin des bois, ni même un juge.

les deux parties sont réunies auprès du médiateur et exposent chacune leur version du conflit. Il faut que le médiateur utilise tout son talent pour limiter les altercations et les émotions trop vives.

d) Aider à créer des options de solutions

Le médiateur doit aider les parties à se mettre dans un état d'esprit non conflictuel pour essayer de proposer diverses options possibles de solutions.

e) Faciliter la prise de décision ou l'accord verbal

Le médiateur et les parties prenantes doivent étudier toutes les solutions évoquées afin d'éliminer celles qui ne sont pas satisfaisantes. Peu à peu, des pistes de solutions sont évoquées et discutées par les deux parties qui doivent y souscrire.

Il est parfois nécessaire de réaliser un document final qui reflète la ou les solutions apportées et sera signé par les parties prenantes.

Comment faire si un des responsables administratifs est partie prenante du conflit ?

En cas de conflit impliquant un responsable administratif, une solution peut être que l'animateur sollicite un autre responsable du territoire (par exemple le comité des sages si le chef de quartier est impliqué) et organise une médiation formelle et informelle par l'intermédiaire de cette personnalité reconnue.

Quelle attitude pour le médiateur ?

Le médiateur doit chercher à :

- Favoriser une atmosphère de confiance. Il est indispensable que règne une atmosphère de confiance pour créer un climat propice aux discussions et aux solutions. Pour cela, le médiateur doit s'assurer que les parties ont une bonne compréhension de ce qui se dit. Pour rétablir la confiance mutuelle entre les parties, le médiateur peut également souligner la bonne volonté dont elles font preuve respectivement et les remarques positives des uns et des autres.
- Favoriser la communication : le médiateur doit notamment faire respecter le temps de parole de chacun et favoriser le dialogue direct entre les parties plutôt que par son intermédiaire.

Paroles d'animateur

"J'ai eu l'idée d'impliquer quelqu'un de plus important qu'eux tous."

Quand je suis arrivée au quartier 81 comme animatrice pour accompagner la réalisation de projets communautaires, je me suis trouvée face à un conflit entre le comité des sages et le chef de quartier. Ce conflit venait d'une donation d'un ministre faite quelques années auparavant pour financer un pont. À l'époque, le président de quartier était également un membre du comité des sages. Quelques années plus tard, ce président de quartier étant mort, l'argent avait disparu. Qui était porteur du projet et propriétaire de l'argent donné par le ministre entre le comité des sages et le comité de quartier, maintenant que le président n'était plus membre des deux structures ? Où était passé l'argent ? Le comité des sages et le chef de quartier se disputaient l'argent et la décision sur le projet à réaliser... Comment faire, alors qu'en principe ce sont ces deux structures qui réalisent les médiations ? J'ai eu l'idée de chercher à impliquer quelqu'un de plus important qu'eux tous, au dessus de la mêlée et respecté par tous : l'honorable député du quartier. Le député est tout d'abord intervenu auprès du ministre pour retrouver la trace de l'argent. Cet argent avait été emprunté par un de ses assistants qui l'a aussitôt remis en banque de peur d'être accusé. Puis, il a soutenu le projet en constituant un comité de projet composé de membres de la délégation spéciale et de membres du conseil des sages, si possible de personnes membres des deux structures ainsi que de riverains du projet de pont. L'intervention du député, la réapparition de l'argent et la création d'un comité ad hoc ont permis de régler ce conflit.

Quelques outils et méthodes du médiateur... parmi tant d'autres

Des méthodes pour faire avancer la médiation

L'appel à l'intérêt général. Le médiateur a comme principal argument pour faire avancer la médiation l'importance de vivre sur un territoire pacifié où les acteurs locaux s'impliquent pour des causes d'intérêt commun. L'appel à l'intérêt commun est un argument fort pour inciter les parties prenantes à faire des compromis.

La référence à des principes moraux partagés par tous : le médiateur peut également faire appel à des notions morales partagées par tous (les valeurs familiales, les principes de vie commune, éventuellement des valeurs religieuses) pour inciter les parties prenantes à trouver un accord.

La mise en avant d'un compromis où l'honneur est sauf pour tous les acteurs impliqués, est également un argument pour avancer vers une résolution de conflit. Chacun doit parvenir à s'en tirer la tête haute.

Des outils et techniques de médiation

L'écoute active avec des questions ouvertes (par exemple : "quelles étaient vos motivations pour ceci ?").

Le recadrage qui permet de tourner les propos négatifs de façon positive.

Le silence : utiliser le silence qui permet aux parties d'avancer dans leur réflexion.

La valorisation : souligner les réussites ponctuelles du processus pour renforcer la volonté d'avancer (par exemple : "je suis heureux de voir que vous êtes ouverts aux différentes options").

L'humour : l'humour est très important pour alléger les tensions.

Brainstorming : laissez les parties s'exprimer librement et donner toutes leurs idées – même absurdes – pour résoudre le conflit. A partir de toutes ces idées, éliminez collectivement les options irréalistes et optez finalement pour la solution la plus adaptée.

La formulation d'hypothèses : reformuler clairement une solution d'une partie pour faire réagir l'autre.

Quels sont les principaux écueils à éviter lors d'une médiation ?

- Prendre partie
- Manipuler les parties prenantes
- Ne pas jouer la transparence
- Éviter de prolonger éternellement une médiation qui n'aboutit pas. Une médiation peut échouer.

Exemple de conflit vécu au PMRU

Une cause fréquente de conflit est la concurrence entre deux personnes qui visent toutes deux le même but.

Par exemple MM. Mabonzo et Ibara vivaient au quartier 51 et avaient tous deux été postulants à la présidence du comité d'hygiène. Le premier, plus célèbre que le second l'emporta. Quelques mois plus tard, le PMRU arrivait dans le quartier pour un projet d'eau potable. Les deux compères, toujours postulants aux postes de responsabilités se positionnèrent. M. Mabonzo demanda alors au chef de quartier, qui était son parent, une recommandation spéciale pour que les chefs des zones et blocs votent pour lui. Le jour de l'élection pour la présidence du comité d'eau, M. Mabonzo fut élu à la grande surprise de M. Ibara. Ce dernier s'estima alors lésé car il avait été le premier à avoir connu le PMRU, à avoir exprimé ce besoin au nom du quartier et à avoir, par ses propres moyens, réalisé un devis pour le projet. Il tempêta et cria à l'imposture. Toutes ses plaintes furent cependant vaines car le nouveau président avait été élu régulièrement. Le projet commença donc. À chaque étape toutefois, des querelles surgissaient. Certains groupes remettaient en cause le président supposé insuffisamment disponible. M. Ibara s'insurgeait régulièrement contre l'animateur, comme si lui seul avait le pouvoir de le faire devenir président. Bref, le projet était vraiment mal parti ! ...



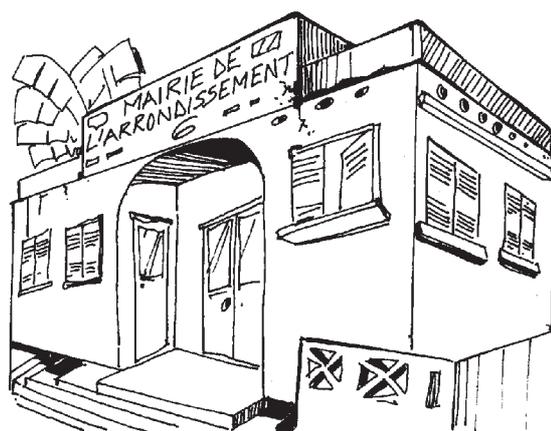
Travailler avec les acteurs locaux

Pourquoi prendre en compte les divers acteurs du territoire ? Qui prendre en compte ?

L'animateur qui intervient sur un territoire se trouve en contact avec des acteurs de natures différentes : responsables politiques locaux, services techniques de mairie, services déconcentrés de ministères techniques, entreprises de service public, associations d'habitants, d'usagers, groupes religieux... Chaque type d'acteur joue un rôle et a des fonctions spécifiques dans l'organisation et le fonctionnement du quartier.

L'animateur doit chercher à impliquer ces différents acteurs en fonction de leur rôle dans l'organisation et le fonctionnement du territoire et des projets initiés.

Un des enjeux du travail d'animation sociale est de parvenir à initier un processus de concertation et de faire travailler ces acteurs ensemble. Cette concertation est loin d'être évidente dans des pays où les acteurs d'un même territoire le plus souvent s'ignorent, n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et parfois sont en conflit.



Qu'est ce qu'une concertation ?

La concertation vise à associer de manière active, à travers des débats, des rencontres, des échanges d'arguments et de points de vue, différents types d'acteurs dans la conception, l'élaboration ou la mise en œuvre d'un projet. Elle a pour finalité de rechercher des compromis entre les intérêts parfois contradictoires des acteurs, d'améliorer les projets ou de faire émerger de nouvelles propositions qui devront être prises en compte dans l'élaboration d'un projet.

Qui impliquer ?

L'implication des acteurs du territoire d'intervention de l'animateur doit se faire en fonction de la nature des projets, des activités réalisées et des compétences des acteurs locaux.

La mairie

La mairie est chargée du développement de son territoire. Elle a des compétences très larges d'après les textes. Certains domaines sont clairement de sa compétence : voirie et réseau d'assainissement, ramassage des ordures ménagères,

réseau routier et transports urbains, marchés, pompes funèbres, actions culturelles et sociales, cadastre, ... Elle a également compétence dans les domaines de l'éducation (primaire et secondaire), de la santé, de l'eau potable et de l'électricité. Dans ces domaines toutefois, les ministères techniques ont encore actuellement une très forte autorité. La mairie a souvent peu de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires. Elle possède des services techniques qui peuvent être mobilisés dans leur domaine de compétence. Globalement, la mairie a une vision et des projets pour son territoire qu'il faut connaître.

Les services déconcentrés des ministères et les institutions techniques

On s'inscrit dans un cadre légal qu'il faut connaître et prendre en compte, de façon à agir en toute légalité. Sans être suffisant, c'est un premier élément de pérennité des équipements et services créés.

Pour certains projets, des autorisations des ministères techniques concernés sont un préalable indispensable. Par exemple pour l'ouverture d'un centre de santé, il faut être habilité par le ministère de la

santé pour être reconnu et avoir du personnel de santé mis à disposition. De même, pour les projets d'eau, la Société nationale de distribution d'eau (SNDE) est un acteur incontournable.

Les associations et groupes d'habitants

Les groupes que l'animateur social est chargé d'appuyer sont de plusieurs types. Il peut s'agir d'associations d'usagers qui interviennent dans la gestion de projets de service public en collaboration avec

des acteurs institutionnels, mairie ou institutions techniques concernées (par exemple au sein d'un comité mixte d'un centre de santé ou d'un comité de gestion du ramassage des ordures ménagères).

Il peut également s'agir d'associations qui développent des activités associatives et privées (par exemple une crèche communautaire ou une boutique communautaire) et qui sont généralement propriétaire et gestionnaire de l'ouvrage.

A chacun ses compétences selon les types de projet

Les acteurs locaux intervenant sur un territoire ont des compétences et interviennent à des niveaux différents selon les types de projets qu'une démarche d'appui au développement local met en œuvre. On peut différencier deux grandes familles de projets, en fonction desquelles le positionnement des acteurs locaux varie :

D'une part les projets "de service public" qui concernent par exemple l'accès à l'eau potable, l'électrification, le ramassage des ordures, l'éducation ou la santé. Ces projets "de service public" concernent des compétences de la mairie, même s'ils sont pris en charge par des associations. Dans ce cas, la mairie est propriétaire des ouvrages. Les associations porteuses des projets sont des associations d'usagers qui peuvent s'impliquer dans la gestion de l'ouvrage au sein d'un comité mixte. De même, il convient d'impliquer dans certains projets les ministères et les institutions techniques concernés. Par exemple, la SNDE pour un projet d'accès à l'eau potable ou la SNE pour un projet d'électrification.

D'autre part, les projets associatifs comme par exemple l'ouverture d'une pharmacie communautaire, d'un centre de formation ou d'une crèche sont purement privés. Les associations porteuses sont alors maîtres d'ouvrage et propriétaires des projets. La mairie ou d'autres acteurs institutionnels peuvent éventuellement être partenaires.

Il n'est pas nécessaire d'impliquer systématiquement les responsables administratifs et les pouvoirs locaux. Il faut savoir les impliquer avec discernement quand leur participation est légale ou quand elle peut faciliter la réalisation du projet. En revanche, cela sera toujours bien perçu d'informer de la démarche en cours les responsables locaux.

Quand travailler avec les acteurs locaux ?

L'animateur ne doit pas chercher à solliciter tout le monde tout le temps, c'est une perte de temps et un risque de cafouillage. Il ne doit pas non plus faire "cavalier seul" au risque de soulever des oppositions et des tensions dans le quartier à moyen terme. Trouver un juste milieu dans l'information et l'implication des acteurs locaux dans la démarche relève des missions de l'animateur. Pour cela, il doit s'interroger :

- Quels sont les acteurs incontournables (sources potentielles de blocages) pour mener à bien une action ?
- A quels moments doivent-ils être impliqués ?
- Quelle peut être leur implication ? (par exemple autorisation écrite, participation financière, manifestation de soutien...).
- Quels sont ceux que l'on peut impliquer de manière pertinente mais qui ne sont pas des facteurs de blocage ? Comment les impliquer et pourquoi ?
- Quelles sont les collaborations techniques avec

des institutions de service public ou des ministères techniques incontournables ou souhaitables pour réussir le projet ?

En répondant à ces questions, l'animateur doit savoir qui solliciter, quand et pourquoi. Pour s'en assurer, il faut parfois se référer aux compétences légales ou coutumières des acteurs locaux. Il faut également avoir une bonne connaissance du milieu et faire appel à son intuition pour déceler les acteurs qui ont un statut informel dans le quartier mais qui peuvent être influents (par exemple des chefs religieux, des leaders traditionnels, les "sages" du quartier...).

Comment travailler avec les acteurs locaux ?

Après avoir identifié les acteurs locaux, se pose la question de comment collaborer avec eux. A chaque type d'acteur correspondent un discours et un comportement adapté.

La première rencontre avec les autorités locales

Au Congo, il faut, avant de commencer un travail d'animation dans un quartier, rencontrer l'autorité administrative du quartier pour les informer de la démarche initiée. Dites qui vous êtes ainsi que les raisons et le cadre de votre présence dans le quartier.

Puis cherchez à en faire un interlocuteur privilégié et un partenaire. Cela est toujours utile pour le bon déroulement des activités. Demandez "l'autorisation" de continuer votre démarche dans le quartier. En effet, pour organiser un certain nombre d'activités comme une collecte de cotisations ou des réunions publiques, il est d'usage d'en avertir le premier responsable.

A la fin de cette entrevue, ne manquez pas de le remercier de vous avoir écouté. Le climat de confiance et la volonté de coopérer de votre interlocuteur sont essentiels pour les actions d'animation dans le quartier. Remerciez également votre interlocuteur pour sa disponibilité et ses recommandations (personnes ressources à rencontrer, idées de projets à réaliser et autres).

L'implication des acteurs concernés peut se faire à diverses étapes d'une démarche d'appui au développement local et de la réalisation de projets. Il convient par exemple :

- d'associer la mairie le plus tôt possible dans la conception de projets de service public et de travailler de manière collective sur la conception de tels projets,
- d'informer les services techniques, les ministères et les institutions concernés tout au long de la mise en œuvre du projet,
- d'organiser des événements (inauguration, forum) en collaboration avec la mairie pour valoriser son implication et la bonne entente des différentes parties,
- d'élaborer des systèmes de gestion appropriés en fonction des projets : concession, délégation de service, comité mixte de gestion,
- d'insister sur la régularité et la fréquence des comptes rendus d'activités (compte rendu tous les six mois au ministère de tutelle par exemple).



Faire un rapport

L'animateur est un homme de terrain. Une grande partie de son travail se déroule dans les zones d'intervention lors de rencontres avec les acteurs locaux. Mais il doit également avoir une capacité de synthèse, de rédaction et de production de documents écrits. En effet, l'animateur social est fréquemment chargé de rédiger des rapports. Il s'agit par exemple de comptes rendus d'activités, de comptes rendus de réunions ou de fiches projets. Quel que soit le cadre, l'animateur doit écrire et rédiger. Or, c'est rarement sa spécialité, et cela peut se révéler une tâche difficile. L'animateur doit savoir : pourquoi et comment faire un rapport ? Que "mettre dedans" ? Comment synthétiser tout en disant l'essentiel ?



Pourquoi faire un rapport ?

La rédaction de rapports et de comptes rendus par l'animateur a plusieurs objectifs :

- C'est un moyen de laisser une trace écrite d'une rencontre, d'une décision collective à laquelle on peut se référer.
- C'est un moyen de présenter les activités à ses supérieurs hiérarchiques et à ses collègues. L'animateur est souvent seul sur le terrain, la rédaction de rapports d'activités permet de rendre compte de ce qu'il fait et de valoriser des activités abstraites.
- C'est également un moyen de synthétiser des activités et de faire le point régulièrement sur les avancées et les retards de la démarche. L'écriture permet de prendre du recul par rapport au travail de terrain.

Quels sont les différents types de rapports ?

Rapport d'activité hebdomadaire, mensuel, annuel qui rend compte des activités de l'animateur dans une zone ou bien de l'ONG durant une période donnée.

Rapport de mission sur une activité précise avec des objectifs définis en amont.

Compte rendu de réunion, d'entretien ou de décision...

Comment faire un rapport ?

Il ne suffit pas de se mettre devant une feuille ou un ordinateur pour écrire un rapport ou un compte rendu. Cela demande des qualités de synthèse, de rédaction et de sélection de l'information. Plus un rapport est court, synthétique et percutant, plus il sera lu par un grand nombre de personnes. Attention, les analyses, remarques et préconisations doivent être argumentées et s'appuyer sur des bases sérieuses (et ne pas être seulement une opinion de l'animateur).

Quelques conseils pratiques pour rédiger un rapport

Avant d'écrire, réfléchissez à ce que vous voulez écrire, aux idées que vous souhaitez transmettre à votre lecteur. Pensez par exemple aux trois ou quatre idées fortes sur lesquelles vous allez insister.

Puis élaborez un plan dans lequel doivent s'enchaîner de manière cohérente toutes les informations que vous allez donner. Un rapport n'est pas un enchaînement sans queue ni tête d'observations et de remarques que vous vous êtes faites sur le terrain. C'est un document qui part d'un endroit pour aboutir à un autre ; c'est une démonstration construite.

Lors de la rédaction, soyez synthétique. On ne vous demande pas un roman sur la dernière réunion à laquelle vous avez assisté mais des idées argumentées, illustrées éventuellement par des exemples et des descriptions de cas. Par exemple, un compte rendu d'une réunion de 2 heures ne devrait pas dépasser 2 pages.

Dans un rapport, il faut éviter les banalités qui sont valables pour tous les quartiers et tous les projets...

et que vous auriez pu écrire avant de faire le travail et d'aller sur le terrain.

Un rapport doit apporter des informations. Soyez le plus précis possible dans vos informations et dans votre analyse. Apportez dans la mesure du possible des données chiffrées ou quantifiables. Donnez des exemples et racontez des faits pour illustrez vos propos.

Quelques exemples "à écrire" et "à ne pas écrire"

Ne pas écrire	... mais écrire :
"Le groupe rencontre beaucoup de difficultés"	"Le groupe a plusieurs types de difficultés : - des problèmes de gestion financière : il n'a pas de trésorier ni de contrôleur, - des problèmes d'organisation : les assemblées générales ne se déroulent pas régulièrement..., - etc."
"Dans ce quartier la situation est bonne"	"Dans ce quartier, l'existence de groupes organisés et dynamiques et une volonté forte de la part des partenaires institutionnels sont des éléments favorables à une intervention..."
"Les résultats ont assez bien été atteints."	"Au cours de ce trimestre, les résultats sont les suivants : - Trois projets ont été achevés et inaugurés, - Deux associations ont élu leur bureau en assemblée générale, - Une association a obtenu des financements complémentaires pour l'extension du projet eau potable, - etc."

Quels sont les éléments à mettre dans un rapport ?

Le plan d'un rapport dépend de sa nature, de ses interlocuteurs et de ses objectifs. Néanmoins certains éléments peuvent permettre de construire sa réflexion.

Quelques éléments pour structurer un rapport

- objectifs visés par l'activité / durant le mois...
- activités réalisés.
- méthode de travail utilisée pour ces activités.
- difficultés rencontrées.
- acteurs concernés.
- projets / décisions prises.
- perspectives et suites de l'activité ou le programme de travail.

Quelques conseils de style

On ne demande pas à l'animateur d'être écrivain. La sobriété et la clarté sont les principales qualités requises pour rédiger un rapport. Il est souvent difficile de rédiger simplement. Pour aider l'animateur dans son travail, plusieurs méthodes sont possibles :

- Utilisez un plan type ou des fiches afin de simplifier et alléger le travail de rédaction.
- Gardez en tête qu'un rapport s'adresse à quelqu'un, par exemple des habitants, un responsable d'ONG, d'autres animateurs, un bailleur. Il faut donc adapter le style à son interlocuteur. Si c'est difficile, il faut s'imaginer en train de parler à son interlocuteur et de lui raconter oralement ce que vous avez à lui dire. Les mots viendront et vous pourrez ensuite passer facilement à l'exercice écrit.

Quelques conseils pour écrire plus facilement

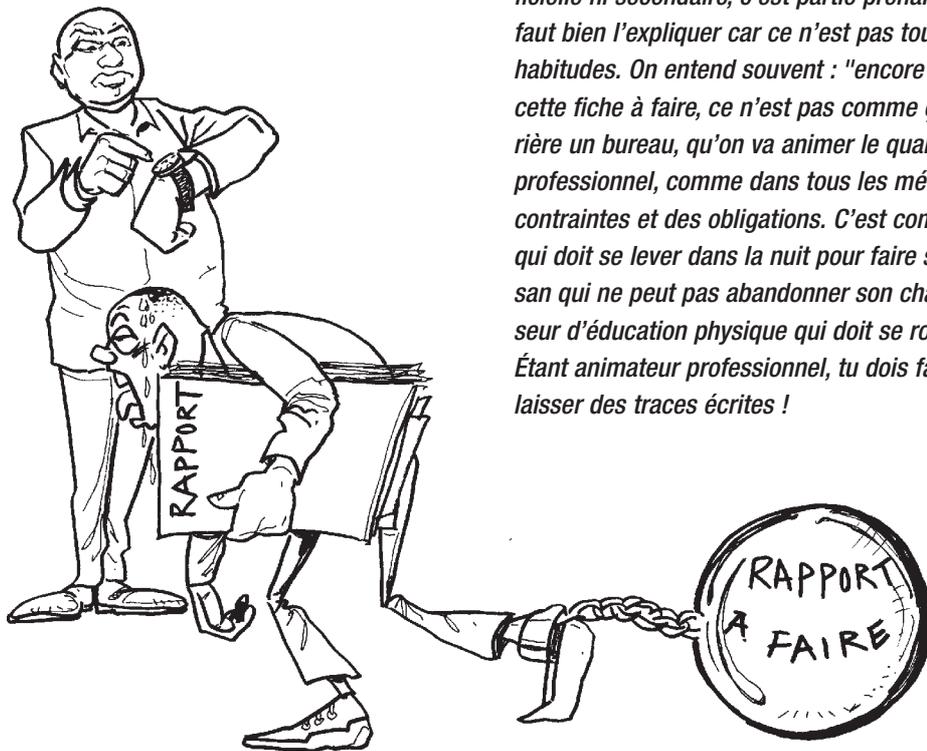
- faites des phrases courtes.
 - évitez les formules compliquées et le vocabulaire mal maîtrisé.
 - évitez les tournures impersonnelles et la forme passive.
 - formulez une idée par paragraphe et aérez votre mise en page.
 - évitez les redites.
 - n'hésitez pas à intégrer des tableaux et des schémas : un bon schéma est parfois plus explicite qu'une longue tirade.
 - travaillez la mise en forme : utiliser des tirets et des puces pour énoncer clairement vos idées et arguments.
- Enfin, retenez que "ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément." (Nicolas Boileau).

Et surtout, ne vous découragez pas ! Écrire et rédiger un rapport est un exercice difficile qui s'apprend avec l'expérience et est une question d'habitude.

Paroles d'animateur

"Le rapport est parfois perçu comme une corvée."

Le rapport est parfois perçu comme une corvée. Tu dois cependant comprendre que c'est un passage obligé de l'animateur professionnel. Ce n'est pas une activité superficielle ni secondaire, c'est partie prenante au métier. Il faut bien l'expliquer car ce n'est pas toujours dans les habitudes. On entend souvent : "encore ce rapport ou cette fiche à faire, ce n'est pas comme ça, en restant derrière un bureau, qu'on va animer le quartier!". Si tu es professionnel, comme dans tous les métiers, tu as des contraintes et des obligations. C'est comme le boulanger qui doit se lever dans la nuit pour faire son pain ou le paysan qui ne peut pas abandonner son champ ou le professeur d'éducation physique qui doit se rouler par terre. Étant animateur professionnel, tu dois faire des rapports et laisser des traces écrites !



Organiser son travail

Les tâches de l'animateur social sont variées et ses fonctions différentes selon les situations : observation, médiation, appui technique, relations avec les autorités... Il est donc souvent difficile pour l'animateur de s'organiser et de se retrouver dans toutes ses missions. Comment déterminer ce qui est prioritaire ? Comment ne pas perdre de vue les objectifs d'accompagnement et d'animation ainsi que les principes fondateurs qui guident l'intervention ? Quelles sont les activités à réaliser pour atteindre un objectif ?

Les conseils donnés ici s'adressent aux animateurs employés par des ONG. Ils concernent également tout type de structure employant des animateurs (structures projets).

Planning du 2^{ème} trimestre

activité	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11
Fin de la collecte	///	///	///	///							
Signature du Contrat			///	///	///						
Fiche F 27					///	///	///	///	///	///	///
Réunion démarrage travaux						///	///	///	///	///	///
Travaux											
Réception des travaux											

Qu'est ce que la programmation d'activités ?

La programmation d'activités consiste à réfléchir sur la manière de planifier la mise en œuvre des activités afin que rien ne soit omis et que tout s'accomplisse efficacement dans les limites de temps et de budget prévu.

L'animateur est chargé de missions d'animation et vise un certain nombre d'objectifs. A partir de ces objectifs, la programmation d'activité permet de lister les actions à mener, de les hiérarchiser et de les mettre dans un ordre chronologique logique.

La meilleure solution est de réaliser deux niveaux de programmations : la prévision à court terme (par semaine) et à moyen terme (trimestrielle ou annuelle). Chaque programme dressera une liste des activités planifiées, de leur date, des ressources nécessaires et des personnes responsables de leur exécution.

A quoi sert la programmation d'activités ?

- Planifier son travail. La programmation permet à l'animateur de se retrouver dans toutes les fonctions et actions qu'il doit mener, de les mettre dans l'ordre chronologique, de déterminer celles qui

dépendent les unes des autres et d'estimer la date et la durée de chaque action en les conciliant aux délais impartis. C'est aussi un bon moyen de progression pour l'animateur dans son travail d'animation. En cours d'exécution d'un projet ou d'une activité, la planification peut aider à identifier les écarts entre les prévisions et la réalité, afin de réviser et d'apporter les ajustements nécessaires.

- Coordonner le travail des animateurs au sein d'une ONG. La programmation est aussi un moyen de travailler en groupe et de renforcer la cohésion entre animateurs d'une même ONG en facilitant la connaissance des activités de tous par l'équipe. C'est également un bon moyen de coordination, d'encadrement et de suivi des équipes d'animation par les responsables d'ONG. Sur la base des programmes d'activités ou des plans de travail, l'animateur et son responsable peuvent suivre et évaluer les activités réalisées. Les plans de travail permettent d'évaluer si les activités initialement prévues ont été réellement réalisées.
- Connaître et prévoir les moyens. La programmation doit prévoir le budget qui est une traduction en terme monétaire des activités et du programme. Ce budget doit être réaliste par rapport aux ressources prévues et aux activités de l'animateur.

Comment faire pour planifier ?

L'animateur doit élaborer son programme d'activités en travaillant avec ses responsables d'animation ou d'ONG. L'élaboration d'un programme d'activités exige un travail d'équipe pour analyser et discuter des différentes étapes d'un plan d'activités.

Il peut aussi élaborer son programme lui-même et le faire valider par le responsable d'animation ou d'ONG qui doit exiger la réalisation d'un planning par tous les animateurs. En élaborant lui-même son plan de travail, l'animateur devient responsable de ses activités et de leurs résultats. C'est un contrat moral entre l'animateur et les responsables de l'ONG.

Enfin, il faut que l'animateur prenne l'habitude d'afficher son planning dans l'ONG afin de faire voir à ses collègues et à ses responsables ses activités à venir et s'y référer quotidiennement.

Décrire précisément les activités

Il est indispensable de réaliser un inventaire exhaustif des activités nécessaires pour mener à bien des objectifs définis. Les tâches doivent être décrites avec beaucoup de précision et organisées dans un

Liste des activités pour établir un programme d'activités

- définir des objectifs,
- lister et sélectionner les actions à mener,
- déterminer la suite chronologique des activités,
- sélectionner les agents d'exécution,
- estimer les moyens et les ressources financières nécessaires.

ordre chronologique, pertinent et logique. Pour cela il faut se demander : quelles sont les différentes actions à combiner pour, qu'à un moment donné, le projet se réalise ? Quelles sont les actions indépendantes les unes des autres, celles qui sont interdépendantes voire qui peuvent bloquer la suite du projet si elles ne sont pas réalisées (par exemple la sélection définitive des projets) ? Parmi les activités à réaliser, l'animateur doit identifier celles qui sont de son ressort et celles qui sont dépendantes d'autres intervenants et partenaires.

Savoir réadapter un programme

La programmation est un outil évolutif qui ne doit pas être envisagé comme rigide et immobile. Il faut savoir la faire évoluer et la modifier régulièrement (tous les mois par exemple) en fonction de l'évolution des activités.

Modèle de planning hebdomadaire

	Activité	Qui ?	Moyens	Remarques
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				

Modèle de planning trimestriel

Activité	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8	Sem. 9	Sem. 10	Sem. 11	Sem. 12
Prise de contact dans le quartier												
Visite exploratoire												
Focus group												
...												
...												

Classer les informations

Quelles informations ? Quels documents ?

L'animateur social collecte et doit classer trois types de documents :

- Les informations sur ses propres objectifs et activités. L'animateur doit avoir copie des contrats et des profils de poste le concernant signés par son ONG. Trop souvent ces documents restent au niveau des responsables d'ONG et les animateurs, pourtant les premiers concernés, n'y ont pas accès. Il doit conserver son planning d'activités et ses notes ou comptes rendus de réunions internes.
- Les documents spécifiques des projets et des activités suivis par l'animateur :
 - Les informations sur les terrains d'intervention : données quantitatives, cartes, analyses. L'animateur doit apprendre à les classer et à les conserver car cela lui apporte une "culture" du terrain à laquelle il doit pouvoir se référer.
 - Les documents techniques sur les projets et activités : L'animateur doit avoir en sa possession les documents produits sur les projets qu'il suit : études techniques, identification de projet...
 - Des documents qu'il produit lui-même au fur et à mesure de ses activités. L'animateur garde des traces sous forme de fiches par exemple de toutes les activités réalisées (réunions, entretiens...). Cela lui permet de faire le point sur son travail au fur et à mesure. Cela permet également de laisser une mémoire écrite : un autre animateur doit être en mesure de reprendre le dossier et de continuer le travail sans perte d'information en cas de changement de poste.
- Les documents de "culture générale" sur son métier : documents sur le fonctionnement associatif, supports de formations ou manuels d'animation... Ces documents constituent des références méthodologiques pour l'animateur.



Tous ces documents constituent la documentation de l'animateur. Ils ont tous leur intérêt et doivent être accessibles en permanence.

Comment classer l'information ?

L'animateur doit être responsable de ses dossiers et gérer leur classement. Il faut que l'animateur soit soucieux de classer l'information et de se constituer une petite documentation comportant tous les types de documents au siège de son ONG. Les documents seront clairement identifiés et nommés, classés par projet, par thème ou par type d'information.

Dans le cadre de l'activité professionnelle, la documentation n'est pas personnelle. Elle est propriété de l'ONG. Elle doit pouvoir être consultable par les responsables et les collègues. Elle doit également pouvoir être utilisée en cas de maladie, d'absence ou de départ d'un des animateurs par un autre membre de l'équipe. Le partage de l'information entre animateurs est également un bon moyen de partager des expériences de terrain et d'enrichir la culture et l'expérience de chacun par celles des autres. C'est la mémoire individuelle de chaque animateur mais aussi la mémoire collective de l'ONG.

Pour classer les informations et les documents, il faut :

- collecter les documents arrivant à l'ONG et sélectionner parmi toutes les informations celles qui méritent d'être conservées,
- actualiser cette information sans cesse,
- conserver les documents de manière claire et ordonnée.

Conseils pratiques pour classer l'information

- Réfléchir au classement des documents et à l'organisation du rangement.
- Disposer d'une surface de rangement au sein des locaux de l'ONG.
- Prévoir des supports de rangement : utiliser une boîte par projet ; dans ces boîtes, utiliser une chemise par type de document (comptes rendus, documents techniques, courriers...).
- Prévoir une chemise pour les documents en attente de classement.

Animateurs, réclamez les informations et documents qui vous concernent !

Souvent, l'accès aux documents et informations n'est pas facile pour l'animateur, considéré comme un homme de "terrain" par les responsables d'ONG. La circulation de l'information est souvent bloquée au sein des associations.

Pourtant, l'animateur a besoin de documentation et d'information pour bien faire son travail. Aussi, il ne doit pas hésiter à réclamer certains documents, notamment : les termes de référence de ses missions aux responsables d'ONG et tous les documents concernant des projets et groupes porteurs pour lesquels il est en appui aux bureaux d'études et autres intervenants.



Travailler en équipe

Pourquoi travailler en équipe ?

L'animateur travaille généralement seul sur son terrain d'intervention avec les acteurs locaux, les bénéficiaires et les autorités locales. Il est bien rare de faire intervenir des équipes d'animation sur un même terrain et sur les mêmes activités. Pourtant, il faut prévoir au sein d'une ONG des temps de travail collectif avec d'autres animateurs, les responsables d'animation et d'ONG. Une équipe est un ensemble de personnes réunies qui poursuivent un ou plusieurs buts et partagent une identité, des activités, une organisation... Le travail en équipe vise notamment les objectifs suivants :

- L'animateur qui travaille pour une ONG doit être porteur de la vision et des principes portés par la structure. Il doit donc rendre des comptes à son ONG qui se doit de contrôler ses activités sur le terrain et de s'assurer qu'elles correspondent bien aux principes défendus par l'ONG. Pour expliquer et construire des orientations communes, il est nécessaire de débattre en équipe afin que l'animateur, sur le terrain, soit porteur non de sa vision personnelle, mais de la vision collective de son équipe.
- L'échange, le conseil et le débat sont des moments de formation continue et d'apprentissage pour l'animateur. L'animateur novice surtout



a besoin de partager ses premières expériences pour les comprendre, les analyser et pour améliorer ses pratiques.

- Le travail collectif est également un moyen d'affiner et d'améliorer ses analyses et de faire de meilleurs choix pour les activités de terrain.
- Le travail en équipe vise également à encourager la motivation des animateurs.
- Enfin, le travail collectif permet de développer un sentiment d'appartenance à l'ONG. Plus l'animateur se sentira lié à une équipe et donc à une structure, moins il risquera d'être "volatile" et de changer régulièrement d'association en fonction des aléas des contrats.

Voici comment développer la motivation des animateurs :

- *Par l'information : la diffusion de l'information est nécessaire pour engendrer la motivation au travail. Au contraire, la confiscation des informations engendre suspicion et blocage qui font baisser le moral.*
- *Par l'élargissement des tâches qui consiste à confier aux exécutants tout ou partie du travail de conception, de préparation et de contrôle de leur activité.*
- *Par l'écoute et le conseil. Les dirigeants doivent se mettre en position de conseil et d'appui en cas de difficultés rencontrées par un animateur sur le terrain. Ils bénéficient souvent de plus de recul que les animateurs, parfois également d'expérience. Pour instaurer ce dialogue, ils doivent établir un rapport de confiance et non de contrôle et d'évaluation permanente des animateurs sous leur direction, sans quoi, jamais les animateurs n'iront confier leurs problèmes.*
- *Par la culture de l'ONG, c'est-à-dire la diffusion de l'ensemble de valeurs et d'habitudes communes des membres d'une organisation.*

Paroles d'animateur

"Un sentiment de famille a été créé dans l'équipe."

Le travail en équipe dépend beaucoup du chef et des méthodes qu'il instaure entre les animateurs de la structure. Le coordinateur de notre cellule d'animation est parvenu à créer un esprit de groupe incroyable, un véritable esprit de famille, en développant plusieurs méthodes de travail. Tous les lundis matins nous avons une réunion d'équipe. Il fallait être là, et ponctuel en plus, sinon il fallait se justifier. Cette réunion était un moment d'échange entre tous les membres de l'équipe pour faire le point sur la période écoulée et programmer le travail de la semaine à venir. On n'hésitait pas à se donner des conseils mutuellement : "si tu fais cela tu vas te casser la figure !" C'était un réel moment d'échanges. En plus, dans l'équipe chacun était responsable de quelque chose : responsable logistique pour les formations, responsable de la capitalisation, responsable administratif, responsable d'animation, etc.. Cela permettait de valoriser chacun dans un domaine particulier et de créer des interdépendances entre les personnes. Et puis, quand il y avait des conflits entre nous, ce coordinateur avait la capacité de faire parler les gens, de faire sortir ce qu'ils avaient dans le ventre et de ne pas laisser pourrir les situations. Enfin, il y avait aussi les "prolongations", les moments de détente. Après des journées chargées, toute l'équipe allait boire un verre ou allait au restaurant. Une fois par mois, on sortait ensemble. Finalement un sentiment de famille a été créé dans l'équipe. A la fin du programme, nous sommes restés très liés, nous avons même créé une mutuelle d'entraide entre nous qui fonctionne encore aujourd'hui.

Pour toutes ces raisons, il est très pertinent d'organiser au sein d'une ONG ou d'un programme des moments d'échange et de travail collectif entre animateurs.

Comment travailler en équipe ?

Le travail en équipe au sein d'une ONG prend différentes formes :

- des réunions hebdomadaires où chacun s'exprime librement et donne son avis sur des questions traitées collectivement, explique les problèmes qu'il/elle a rencontrés et les expériences qu'il/elle souhaite partager. Cela permet de trouver collectivement des pistes de solutions aux problèmes rencontrés sur le terrain.
- des ateliers thématiques occasionnels où les animateurs ont l'occasion d'échanger sur des projets et des pratiques spécifiques.
- des binômes, entre animateurs débutants et confirmés ou bien entre des animateurs dont les profils sont complémentaires, sous une forme de parrainage et de lien privilégié.
- des activités menées en commun (par exemple l'animation de réunions à deux) ou des visites de terrain pour observer comment des collègues travaillent.

Comment être Chef ?

Le chef d'animation ou d'ONG a un rôle important pour développer le sentiment d'appartenance à une structure et le travail en équipe. Il est en position de pilotage et son rôle de chef peut prendre différentes formes. On peut caractériser trois grands types de commandements :

- Le commandement autoritaire, caractérisé par l'autorité d'un chef et la frustration des membres,
- Le commandement démocratique ou concerté, caractérisé par la participation du chef et la coopération des membres,
- Le commandement laisser-faire, caractérisé par l'abandon par le chef de ses responsabilités.

Il s'agit là de modèles types, la réalité n'est pas toujours aussi caricaturale. En fonction du type de commandement, l'animateur aura plus ou moins de latitude pour s'exprimer auprès de ses responsables mais aussi pour développer des échanges avec les autres animateurs. En fonction de cela, il/elle développera plus ou moins un sentiment d'appartenance à la structure et d'engagement vis-à-vis de ses missions.

Renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe

L'animateur ne se sent pas toujours appartenir à une équipe. Plusieurs facteurs peuvent faciliter et renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe, notamment :

- de bonnes conditions de travail et une bonne rémunération régulière prenant en compte clairement les frais liés à l'activité professionnelle (indemnité de déplacement, frais de téléphone...),
- la diffusion de l'information et une gestion transparente au sein de l'ONG,
- la responsabilisation des animateurs dans leur mission,
- la valorisation du travail effectué,
- l'écoute et la disponibilité des responsables d'animation,
- des perspectives d'évolution de carrière.

Échanges d'expérience et mise en réseau

Au-delà du travail en équipe au sein d'une même ONG, il peut être enrichissant pour les animateurs de différentes ONG de développer entre eux des liens et d'échanger expériences et méthodes.

Sans le savoir, les animateurs sont souvent confrontés à des situations semblables et aux mêmes problèmes. Les échanges "horizontaux" sont peut-être un des meilleurs moyens d'apprendre et de se perfectionner. En effet, les bons réflexes et les bonnes pratiques d'animation ne peuvent s'acquérir qu'avec le temps et l'expérience. C'est pourquoi les échanges d'expérience peuvent être un moyen de surmonter certaines difficultés de l'animateur novice qui a conscience de ses faiblesses et qui veut progresser.



Achévé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie Auguste
(pour les cahiers intérieurs)

Couverture imprimée en U.E.

Brazzaville - République du Congo

Juin 2006

Un manuel pour l'action

À Brazzaville, quatorze ONG congolaises d'ingénierie sociale ont travaillé, de 2002 à 2006, au sein du PMRU, programme de microréalisations en milieu urbain, financé par l'Union européenne sur les 7^{ème} et 9^{ème} Fonds européens de développement. Elles ont appuyé des groupes d'habitants ou des associations de base dans la préparation et la réalisation de 150 microprojets. Les animateurs de ces ONG, au nombre d'une soixantaine, ont accompagné pas à pas la réalisation des projets. Ils ont eux-mêmes bénéficié d'un important travail de formation de la part du PMRU.

La démarche d'appui à ces associations locales a été mise au point et améliorée tout au long de l'action. Ce manuel en synthétise les apports : il clarifie les concepts, apporte des méthodes et des outils pratiques. Il s'adresse aux animateurs sociaux des ONG congolaises et de toute structure engagée dans des actions de développement urbain, pour les aider à concevoir et mettre en œuvre leurs actions d'accompagnement des dynamiques de développement participatif.

Le manuel est composé de quatre volumes : maîtriser les techniques de base de l'animation, accompagner la réalisation d'un projet, améliorer le fonctionnement des associations, gérer l'argent.

Le présent volume, "**maîtriser les techniques de base de l'animation**", détaille en 11 fiches l'activité de l'animateur. Deux thèmes sont abordés : les techniques et le positionnement de l'animateur face aux acteurs locaux et l'organisation de son travail au quotidien.



**Le PMRU
est un programme de coopération entre l'Union européenne
et la République du Congo
(7^{ème} et 9^{ème} FED).**

Couverture : P. CARTA



Ce manuel a été produit dans une démarche collective par le Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), ONG française responsable de la mise en œuvre du PMRU, l'équipe du PMRU et les huit ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartier.

