

CNUEH

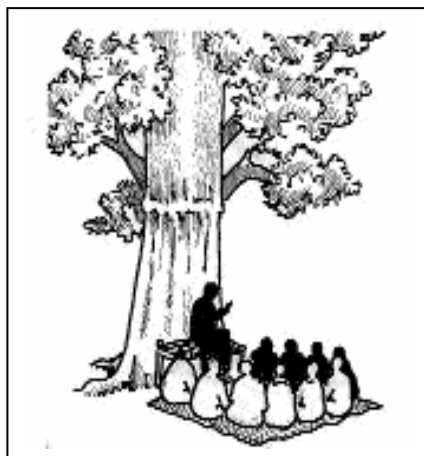


Enda TM/Ecopop



Manuels de Formation des Elus Municipaux

Le conseiller : un Communicateur



Cahier 1

Comme tous les autres cahiers de la série, le présent cahier de formation, **LE CONSEILLER: UN COMMUNICATEUR**, se prête à de multiples utilisations.

L'exposé théorique contenu dans la première partie du cahier est destiné à la formation autonome. Vous n'aurez besoin que d'un endroit tranquille pour réfléchir, d'un peu de temps libre et du nécessaire pour écrire. Nous vous encourageons à noter par écrit vos réponses aux questions posées à différents endroits. Le lecteur qui se donne cette peine retire beaucoup plus de sa formation que celui qui ne le fait pas.

Les notes du formateur et les exercices apparaissant dans la deuxième partie du cahier peuvent être utilisés par des formateurs chevronnés appelés à animer un atelier de formation réunissant des conseillers de divers conseils **municipaux, ruraux et régionaux**¹. Les formateurs y trouveront un large éventail d'activités d'apprentissage à partir duquel il leur sera relativement facile d'adapter l'atelier aux besoins particuliers des conseillers. Nous avons conçu le présent cahier dans l'intention de vous inciter à intégrer à la formation votre propre expérience comme formateur, ce qui ne pourra qu'accroître l'efficacité du matériel mis à la disposition des participants.

Vous pourriez décider, comme formateur, d'utiliser tout le matériel contenu dans le cahier en respectant l'ordre préétabli et la présentation suggérée. Vous pourriez aussi, si vous le souhaitez, modifier l'ordre des exercices ou le contenu de ceux-ci afin d'atteindre des objectifs de formation précis. Ainsi, il vous serait possible d'utiliser certains exercices et activités clés du cahier pour animer une séance de formation de trois heures. Vous pourriez également ajouter aux nombreux documents contenus dans le cahier du matériel que vous auriez vous-même produit afin d'étendre la séance sur une journée complète.

Le présent cahier fait partie d'une série de douze cahiers destinés à la formation des élus municipaux. Vous pourriez décider - ou on pourrait vous demander d'offrir un atelier vous amenant à utiliser plus d'un cahier à la fois, ou encore l'ensemble des cahiers sur une assez longue période. Bien que chaque cahier puisse être utilisé de façon indépendante, l'emploi successif de tous les cahiers, s'il est réalisable, procure certainement aux conseillers participants un apprentissage intégré des plus efficaces.

Le matériel de formation peut également être utilisé, de préférence par un formateur ou un animateur d'expérience, afin d'améliorer le rendement d'un groupe de

¹ Il conviendrait, en effet, de remplacer "gouvernements" par "conseils" municipaux. Evidemment, la conception positive de la décentralisation suppose l'existence de véritables gouvernements. Mais les conditions historiques du Sénégal font que cette réalité est plus virtuelle qu'effective.

Il s'y ajoute que la décentralisation, au Sénégal, prévoit diverses catégories de collectivités locales : conseils ruraux, communes et régions

conseillers siégeant à un même conseil municipal. A notre avis, le formateur doit alors être prêt à modifier l'ordre et le déroulement des activités contenues dans le cahier. En certaines circonstances, vous pourriez choisir, comme formateur, de proposer de nouvelles activités adaptées à la situation et aux caractéristiques du groupe. Nous espérons que vous considérez le présent cahier comme une "trousse d'outils" renfermant une multitude de suggestions de formation qui vous appartiendra de combiner, de modifier ou même de mettre de côté, selon ce que dictera la situation.

Les cahiers de formation permettent aux formateurs de choisir parmi un large éventail d'options. Nous souhaitons que vous profitiez pleinement du matériel mis à votre disposition

PREMIERE PARTIE

A titre de COMMUNICATEUR, le conseiller municipal est appelé à obtenir et transmettre avec précision des renseignements, de même qu'à échanger des idées et des sentiments en faisant preuve d'ouverture.

Résumé

Le présent exposé théorique ne porte que sur quelques-uns des modes de communication auxquels peut recourir le conseiller municipal. Vous n'y apprendrez pas comment prononcer de vibrants à votre avantage à la télévision. Nous nous attacherons plutôt à approfondir l'aspect de la communication que la majorité des gens maîtrisent difficilement : l'écoute. Nous vous transmettrons également des suggestions sur la façon de formuler et de recevoir des commentaires; nous verrons en quoi les perceptions peuvent constituer des tremplins ou, parfois, des obstacles à la communication; et, enfin, nous vous fournirons quelques conseils pour mener des enquêtes auprès de la population.

Réflexion personnelle

Lorsque je pense à mon rôle de communicateur, les idées suivantes me viennent à l'esprit.

1 _____

2 _____

3 _____

Concepts et idées

Les gens n'ont pas tous la même conception d'un communicateur efficace, comme en témoignent les déclarations suivantes² :

Aïda est une oratrice hors pair. Demandons-lui de représenter le conseil municipal à l'inauguration du nouveau centre communautaire.

Avez-vous lu le dernier article de François dans le journal ? Ses idées y sont exprimées très clairement. Il devrait être un excellent conseiller lorsqu'il entrera en fonction le mois prochain.

Pourrions-nous convaincre Fatou de nous représenter auprès des marchands ambulants? Nous avons besoin de quelqu'un qui sache écouter leurs plaintes et leurs préoccupations avec sensibilité et objectivité.

Abdoul a produit un excellent rapport sur le nouveau projet de construction domiciliaire, à la fois bien structuré, pertinent et très convaincant.

Ngoor, je cherche quelqu'un qui puisse interroger les mères du quartier où la municipalité ouvrira bientôt une nouvelle garderie. Je crois savoir que votre adjoint, Sikilibouya, se débrouille très bien dans les entrevues.

Pourrais-je vous l'emprunter pendant quelques jours?

Avez-vous vu le conseiller Jean Louis A /a télévision hier soir ? Il était extraordinaire!

Ces exemples démontrent bien qu'il existe de nombreuses formes de communication, le choix de celles-ci étant dicté par les besoins, les objectifs et les circonstances qui caractérisent le travail du conseiller municipal. Voilà pourquoi nous avons éprouvé un peu de difficulté à déterminer le contenu du présent cahier, afin que celui-ci corresponde à vos intérêts à vos besoins en matière de communication. Nous avons décidé de mettre l'accent sur la communication orale plutôt que sur la communication écrite car, selon nous, vous consacrez plus de temps et d'énergie à parler et à écouter qu'à écrire. Nous avons également supposé que toute formation que vous avez déjà pu recevoir sur la communication orale avait été davantage axée sur le rôle de l'émetteur que sur celui du récepteur. Les conceptions hautement subjectives de votre travail nous ont amenés à attacher davantage d'importance aux compétences nécessaires pour écouter qu'à celles qui interviennent dans l'expression

² Il conviendrait de contextualiser les noms, en tenant compte des rapports de genre, de la diversité ethnique, culturelle, religieuse, etc.

orale. Mais examinons d'abord certaines notions relatives à la communication qui vous seront d'une grande utilité, quels que soient la nature ou le but de vos échanges.

Perceptions et réalités

Un peu comme la communication, la perception est l'un de ces termes qu'il est difficile de définir en quelques mots précis. On l'a déjà décrite simplement comme “la démarche par laquelle nous donnons un sens à nos expériences”. On peut aussi affirmer, sans nuance, que nos perceptions correspondent à notre réalité. La façon dont nous interprétons les choses que nous percevons constitue, pour nous, la réalité. Bien sûr, il arrive que diverses personnes aient des perceptions différentes de la réalité et il se peut aussi qu'aucune de ces perceptions ne soit exacte. Pourtant, c'est à partir de celles-ci que nous donnons un sens au monde qui nous entoure.

Connaissez-vous l'histoire des trois aveugles et de l'éléphant. Chacun d'eux touchait à une partie différente de l'animal et en tirait sa propre interprétation. Celui qui touchait à une patte associait celle-ci à un tronc d'arbre, celui qui touchait à la queue décrivait celle-ci comme une corde, et celui qui touchait à l'un des flancs de l'animal croyait passer sa main sur le mur d'un édifice. Chaque aveugle avait l'impression d'entrer en contact avec une chose unique. Pourtant, c'était bien le même éléphant qu'ils décrivaient si différemment les uns des autres. Il en va de même d'un grand nombre des “réalités” collectives avec lesquelles nous devons travailler. C'est uniquement lorsque nous cherchons à mieux comprendre ces nombreuses perceptions de la réalité que nous approchons de la vérité, si celle-ci existe effectivement.

Deux aspects des perceptions méritent une attention particulière. leur origine (c'est-à-dire ce qui influence nos perceptions) et ce que nous avons tendance à faire lorsque nos perceptions ne concordent pas avec celles de notre entourage. Plusieurs facteurs influent sur la façon dont nous percevons la réalité. Par exemple, nous avons souvent une perception unique des éléments de notre environnement. Il existe un test de perception qui consiste à montrer à un groupe de personnes un carré, divisé en 16 carrés plus petits. Lorsqu'on demande à ces personnes combien de carrés elles voient, les réponses initiales varient généralement entre 16 et 30. Bien sûr, toutes les réponses sont considérées comme « exactes », puisqu'elles dépendent de la façon dont les personnes interrogées voient les carrés.

Il importe aussi de préciser que nous ne réagissons pas tous de la même façon aux événements, ce qui, par ricochet, influence notre perception de la réalité. Ainsi deux personnes peuvent passer la saison des pluies dans une région pluvieuse, où les précipitations sont abondantes, et parler très différemment de cette saison à un ami vivant dans une autre région du globe. Si l'une des personnes n'aime pas la pluie, elle décrira l'hivernage comme “absolument abominable”. Si l'autre raffole de la pluie, elle parlera d'un hivernage “absolument extraordinaire”. Laquelle de ces deux personnes l'ami commun devra-t-il croire ?

Nous possédons tous notre propre “état intérieur” façonné par l'ensemble de nos apprentissages. Cet état intérieur est le produit de notre patrimoine culturel, des expériences vécues pendant notre enfance, des études que nous avons faites et des efforts que nous déployons pour gagner notre vie. Il est également influencé par les choses qui nous motivent et, en réalité, par tout ce que nous avons déjà fait. Plus l'état intérieur d'une personne diffère de celui d'une autre personne, plus celles-ci auront de la difficulté à communiquer l'une avec l'autre avec “transparence”, C'est-à-dire sans les nombreuses “couches de verre teinté” qui filtrent leurs expériences de diverses façons.

Dans les situations que nous considérons comme importantes, notre façon de réagir aux différences de perception dépend, dans une large mesure, des facteurs mentionnés précédemment. Les réactions varient beaucoup d'un individu à un autre, certains adoptant une attitude “défensive” (ils défendent leur point de vue tout en rejetant celui des autres), tandis que d'autres sont prêts à “parcourir une grande distance dans les souliers d'autrui” (ils écoutent avec intérêt et empathie le point de vue de leur interlocuteur et se montrent disposés, d'une façon ou d'une autre, y adhérer s'il est jugé valable).

"Nous ne voyons pas le soleil mais ce que nos yeux nous permettent d'en voir"

chapitre nouveau sur la communication

Sans communiquer, l'homme ne peut vivre en société. Il y a plusieurs moyens de communication : cinéma, télévision, livres, journaux, téléphone, parole, etc.

*La communication peut être considérée comme **un processus d'influence, c'est-à-dire un processus par lequel un émetteur transmet des stimuli pour modifier le comportement du récepteur.***

*L'acte de communication suppose l'existence de : **émetteur, récepteur, medium, filtre, un même referant.***

L'émetteur cherche à passer le message, à se faire entendre, à faire agir. Le récepteur a une logique différente de celle d'un homme qui est dans une position d'émetteur. Il est libre d'écouter ou de ne pas écouter, d'accepter ou de refuser le message. Il peut aussi ne pas le comprendre ou ne pas l'entendre.

Obstacles à la communication

Il existe de nombreux obstacles à une communication efficace. En voici quelques-uns :

- * Les personnes avec qui vous communiquez ont peut-être des objectifs, des valeurs et des points de vue différents des vôtres.
- * Vos antécédents diffèrent peut-être beaucoup de ceux de vos interlocuteurs, et il est possible que vous ne teniez pas compte de ces différences dans vos contacts avec eux.
- * Votre situation de conseiller intimide peut-être les personnes à qui vous vous adressez et peut même les dresser contre vous, si ces personnes n'aiment pas l'administration que vous représentez
- * Le lieu même de la rencontre ne se prête peut-être pas à une communication fructueuse (nous pensons ici aux nombreuses salles du conseil, de par le monde, qui constituent des obstacles à la fois physiques et psychologiques aux échanges entre les élus municipaux et leurs mandants).

Rien ne garantit donc que la tentative de l'émetteur pour se faire entendre et par conséquent, agir, réussira. Cela dépend de beaucoup de facteurs : de l'adaptation du message à la capacité de compréhension du récepteur, de l'intérêt qu'y trouvera le récepteur, etc.

Il peut donc arriver que surviennent des distorsions dans la communication. Les distorsions et les pertes s'effectuent au niveau du filtre et du décodage.

Variables en rapport avec l'émetteur	Variables en rapport avec le récepteur
- Attitude sociale de l'émetteur	- état de préparation du récepteur
- idée que l'émetteur se fait du récepteur	- influence des informations préalables
- idée que l'émetteur se fait de l'opinion de l'autre à son égard	- influence de la personnalité de l'émetteur
- influence du milieu	- influence de l'intérêt du message
- influence de la situation sociale	- influence du décodage du message
- représentation du rôle du récepteur	
- représentation de son propre rôle	
- idée de l'effet à produire	
- influence de la langue à utiliser	

Si la communication ne peut s'établir sans la perception de l'autre et du milieu, elle risque aussi d'être faussée si on accorde une trop grande importance à cette perception.

Le feed-back qui est la rétroaction permet la régulation. Elle permet aussi à l'émetteur de contrôler la bonne arrivée de l'information, c'est donc **un moyen de réajustement**.

En définitive, le bon communicateur est celui qui sait utiliser la voie la plus adaptée à la situation. L'erreur la plus fréquente d'un émetteur consiste à trop se centrer sur sa propre expérience lorsqu'il cherche à persuader. Il pense qu'il suffit :

- qu'une consigne soit techniquement bien expliquée pour qu'elle déclenche le comportement attendu ;
- d'expliquer clairement et de façon logique pour persuader ;
- d'être convaincu pour convaincre.

En effet, l'émetteur s'adresse au récepteur comme s'il était un autre soi-même, à qui il dit « fais comme moi ». Au contraire, l'émetteur doit savoir analyser la psychologie du récepteur pour savoir « se mettre à sa place ».

Réflexion personnelle

Prenez quelques minutes pour réfléchir aux obstacles qui vous empêchent peut-être de communiquer plus efficacement avec les autres membres du conseil, les fonctionnaires de la municipalité et vos électeurs. Existe-t-il des moyens que vous pourriez prendre pour supprimer ces obstacles ou en réduire l'incidence?

Sur la voie du changement

IL existe plusieurs façons d'améliorer votre capacité de percevoir le monde différemment (en vous fondant sur les perceptions que d'autres partagent avec vous) et de parvenir à une communication plus harmonieuse avec votre entourage.

1. Lorsque vous essayez de comprendre les perceptions d'une autre personne au sujet d'une situation, il est préférable de taire votre jugement ou, mieux encore, de vous garder de tout jugement. Lorsqu'on commence à critiquer les perceptions d'autrui, à mettre ses valeurs en question ou à porter des jugements sur son comportement, on ferme la porte à toute compréhension.
2. Vous devriez explorer diverses solutions aux problèmes de la collectivité ou, encore, envisager ceux-ci comme des occasions à exploiter, plutôt que de tenter d'imposer l'unique solution qui vous vient à l'esprit. Lorsqu'on se présente à la table de discussion avec "son idée toute faite", il y a peu de chances de parvenir à une solution négociée.
3. La capacité d'être spontané, d'éviter toute tromperie et de ne nourrir aucun motif caché constitue un précieux outil de communication pour combler les nombreux fossés qui divisent les collectivités.
4. L'empathie constitue également une qualité à cultiver. Elle est d'ailleurs d'une telle importance que nous l'examinerons plus à fond dans une autre section du présent cahier. Contentons-nous, pour le moment, de définir l'empathie comme la capacité de comprendre les problèmes d'autrui, de partager ses sentiments et d'accueillir ses réactions émotives telles qu'elles sont exprimées. Cette qualité contribue grandement à l'efficacité de la communication.

5. Enfin, appliquez-vous à traiter vos interlocuteurs comme des égaux, c'est-à-dire à établir un climat de respect mutuel et de confiance et à ne faire aucun cas du rang ou de la situation de ces personnes.

Nous vous recommandons de faire preuve d'ouverture à l'égard de vos propres expériences aussi bien que de celles des autres. Puisque nous vivons tous dans un monde où la réalité constitue un concept personnel et subjectif, à la fois déformé et incomplet, nous ne pouvons qu'espérer que notre propre désir d'ouverture nous rapprochera de ceux qui doivent composer avec les mêmes contraintes.

Ne parle que si ta contribution est plus précieuse que le silence.

- Auteur inconnu

Savoir écouter est une compétence en soi. Faire de l'écoute active signifie devoir mettre cette habileté en pratique. Si nous avons affirmé que le communicateur déploie deux fois plus d'efforts pour écouter que pour parler, c'est que l'écoute exige deux fois plus d'énergie que la parole. Il est très facile d'avoir l'esprit ailleurs lorsque quelqu'un nous parle. Par contre, il est plus difficile de rêvasser lorsque c'est nous qui parlons.

L'écoute active nous oblige à porter attention non seulement à ce qui est dit, mais aussi à ce qui ne l'est pas. Nous devons également être attentifs au langage corporel de notre interlocuteur et écouter celui-ci avec nos deux yeux aussi bien qu'avec nos deux oreilles. Or, ces exigences peuvent nous éloigner des propos tenus. Difficile de s'y retrouver, n'est-ce pas? Dans l'écoute active, nous devons nous demander si nous saisissons bien le message de notre interlocuteur et si cette personne nous comprend bien, elle aussi. L'un des auteurs du présent cahier a vécu une expérience intéressante à cet égard lors de la préparation d'un atelier en Europe de l'Est. Ayant demandé à une collaboratrice sur place d'acheter plusieurs centaines de fiches sept sur neuf aux fins de l'atelier, il a été très surpris d'ouvrir les emballages de fiches et d'y trouver une multitude de petits morceaux de carton. Bien sûr, comme vous le devinez sans doute, il voulait parler de pouces, alors que son interlocutrice pensait à des centimètres.

L'oreille perce les ténèbres.

- Proverbe masai

-

A quoi votre interlocuteur fait-il référence? Quels sont les sentiments qui accompagnent son message? Dans quel contexte ses paroles sont-elles prononcées? C'est en répondant à de telles questions que vous pourrez améliorer la qualité de votre écoute.

Pour être efficace, l'écoute exige une bonne dose d'effort. Des recherches ont prouvé que l'écoute active entraîne une augmentation de la fréquence cardiaque,

une accélération du débit sanguin et une légère hausse de la température corporelle. Rien ne démontre, toutefois, qu'elle pourrait remplacer votre séance quotidienne de jogging! Si l'écoute active vous oblige à un certain effort, c'est que la communication n'est pas un processus à sens unique.

Comme nous l'avons déjà indiqué, nous devons jouer un rôle actif dans les discussions auxquelles nous sommes associés. Nous ne pouvons nous contenter d'écouter nos interlocuteurs. Nous devons nous efforcer de comprendre les messages qu'ils nous transmettent, afin de réduire les fausses interprétations et les risques d'incompréhension. Les techniques présentées à la page suivante peuvent nous aider à améliorer la qualité de notre écoute.

Technique d'écoute active

Si vous voulez..... vous pourriez dire A votre interlocuteur

- exprimer votre intérêt..... *Je vois ce que vous voulez dire!*
- l'encourager à poursuivre..... *Oui, j'aimerais en savoir davantage.*
- obtenir des éclaircissements..... *Ainsi, vous percevez la situation de la façon suivante...*
- refléter les propos entendus *Si j'ai bien compris, vous affirmez que...*
- faire ressortir les éléments..... *Voyons si j'ai bien saisi les principales*
- Clés de la conversation..... *idées que vous avancez...*
- réagir aux sentiments exprimés..... *Vous semblez en colère à propos de ...*
- résumer le message formulé..... *Je vais maintenant essayer de résumer l'essentiel de vos propos.*

Toutes ces techniques d'écoute active ont pour effet d'indiquer à votre interlocuteur :

- * que vous l'écoutez effectivement;
- * que vous vous intéressez à ce qu'il dit;
- * que vous le traitez avec respect.

Il est particulièrement important que ces trois objectifs soient atteints si vous traitez avec des membres de la collectivité qui peuvent avoir l'impression qu'un fossé vous sépare d'eux sur le plan du pouvoir. Dans son livre intitulé *"Listen to the People"* (qui traite du travail et de la vie quotidienne dans un quartier pauvre d'Amérique Latine), Lawrence Salmen affirme ce qui suit :

Les risques de mauvaise communication entre les responsables de la mise en œuvre d'un projet et les résidents du secteur visé sont très grands. Souvent, les résidents les plus pauvres du secteur sont les derniers à se faire entendre, en raison d'un sentiment de peur ou d'insécurité, ou parce qu'il est déjà arrivé à maintes reprises qu'on ne tienne pas compte de leurs opinions. Or, ce serait une

erreur de conclure que, si les résidents les plus pauvres parlent moins, c'est qu'ils sont les plus satisfaits. Pour qu'une communication efficace s'établisse avec eux, ils doivent avoir le sentiment d'être écoutés.

L'une des responsabilités propres aux élus municipaux est de rester en contact avec tous les membres de la collectivité. Les propos de Lawrence Salmen permettent de comprendre pourquoi cela est particulièrement important dans le cas des résidents des quartiers défavorisés sur le plan économique.

Les conseils fournis dans les pages qui précèdent devraient vous aider à communiquer plus efficacement de vive voix avec vos électeurs. L'écoute active vient souvent au dernier rang des techniques de communication abordées dans la formation des élus municipaux. Pourtant, à nos yeux, il s'agit peut-être de l'habileté la plus importante à maîtriser pour un communicateur, et c'est pourquoi nous lui avons réservé une place de choix dans le présent exposé théorique.

*Je serais prêt à parcourir trente kilomètres
à pied pour écouter mon pire ennemi, si je
pouvais apprendre quelque chose de lui.*

Gotfried Wilhelm Leibniz

Nous vous invitons à prendre quelques minutes pour réfléchir à votre expérience et à vos compétences personnelles dans le domaine de l'écoute. Quelle opinion avez-vous de vous-même comme "écoutant"? A votre avis, comment vos collègues de travail ou les membres de la collectivité vous jugeraient-ils à cet égard? A quand remonte la dernière fois où vous vous êtes aventuré dans la collectivité dans le simple but d'écouter ce que vos électeurs ont à dire sur le fonctionnement de l'administration municipale? Notez ci-dessous le fruit de vos réflexions.

La communication pour le développement

Définition

La communication pour le développement est définie comme *un processus social destiné à établir un dialogue véritable et permanent entre les différents acteurs du développement, à susciter, appuyer et accompagner les initiatives prises par consensus afin de jeter les bases d'une gestion concertée indispensable à la réussite de l'œuvre entreprise.*

Son objectif ultime sera de permettre aux populations de mieux maîtriser leur environnement, y compris l'agriculture, la santé, l'habitat et les autres facteurs dont dépend la qualité de leur vie.

Principes

Elle repose sur quatre principes majeurs :

a) *Promouvoir la participation de la population à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des grandes orientations ;*

b) Appuyer les initiatives prises au niveau des communautés de base en favorisant l'échange des informations, des savoir et des techniques entre ces communautés ;

c) Rompre avec le système de communication verticale et uniformisante pour lui substituer une communication interactive, capable de favoriser l'échanges entre décideurs, techniciens et populations ;

d) Rechercher un cohérence et une complémentarité entre les différentes approches dans le domaine du développement

La communication pour le développement assume ainsi plusieurs fonctions qui se distribuent entre la communication sociale, la communication éducative et la communication institutionnelle.

Composantes

La communication sociale

Elle vise à promouvoir le dialogue, la concertation, la participation à l'analyse des situations et à la gestion du développement et la mobilisation. Elle permet de renforcer la réflexion et la prise de conscience des populations sur les problèmes de développement et sur les actions concrètes mises en œuvre. Elle permet d'atteindre un consensus sur les actions.

Elle se situe au niveaux national, régional et local ; elle a pour support les mass media dont l'action doit être nécessairement combinée pour espérer toucher tous les partenaires concernés.

La communication éducative

Elle est souvent désignée par le concept de **communication de proximité**, celle dans laquelle l'interaction entre le communicateur et ses partenaires est directe, localisée, dans le cadre d'un cheminement participatif où chaque étape est réalisée en utilisant le support de communication adéquat .

Son objectif est d'accompagner la prise de décision et l'action de développement par l'éducation et la formation en sachant partager les savoirs. Elle fournit l'information et les savoirs techniques dont les populations ont besoin pour être en mesure d'agir, dans le consensus.

L'éventail de ses supports est très large. Mais en raison des conditions de terrain parfois très complexes, l'adaptabilité et la souplesse des supports constituent des facteurs réussite. Il s'y ajoute que la reproductibilité est un impératif. Ici, l'utilisation de la richesse culturelle et du savoir endogène exprimés à travers les moyens de communication traditionnels est un atout.

La communication institutionnelle

Ce type de communication a pour objet d'alimenter et de réguler les flux d'information interactifs entre les ministères, les établissements publics, les structures de recherche, de formation et d'intervention, les programmes de développement multisectoriels, les autorités administratives, etc.

Elle vise à créer un systèmes de vases communicants entre les différents protagonistes institutionnels pour coordonner et gérer dans la cohérence la stratégie élaborée. Elle est

essentielle pour asseoir une compréhension commune des objectifs et des besoins. Elle constitue, de ce fait, la base nécessaire pour engendrer et développer la synergie indispensable.

LES ENQUÊTES: UN AUTRE MODE DE COMMUNICATION AVEC LES AUTRES MEMBRES DE LA COLLECTIVITE

La majorité des administrations municipales n'ont pas recours à des enquêtes pour "écouter" ce que les membres de la collectivité ont à dire. Pourtant, ces enquêtes constituent une excellente façon d'obtenir de précieux renseignements concernant : a) la qualité des services fournis par la municipalité; b) les raisons pour lesquelles les citoyens sont insatisfaits des services offerts, le cas échéant, ou pour lesquelles ils n'utilisent pas certains services ou certains programmes; c) les données factuelles requises pour l'élaboration de nouveaux projets ou la modification des projets en cours; d) les moyens à prendre pour sensibiliser davantage les citoyens aux programmes et aux services existants; e) l'évaluation de la demande relative à la prestation de nouveaux services.

Si les municipalités ne procèdent que rarement à des enquêtes auprès des citoyens, c'est parce que celles-ci leur semblent compliquées et coûteuses. Cette perception est à la fois exacte et inexacte. Il est vrai que les enquêtes peuvent constituer une entreprise extrêmement complexe, surtout si elles sont soumises à des normes très rigoureuses en matière de vérification. Nous vous rappelons cependant, à cet égard, que votre municipalité n'est pas tenue, pour ses enquêtes, de satisfaire aux exigences d'un comité chargé d'évaluer une thèse de doctorat, ni de faire preuve d'un haut degré de compétence en matière de recherche. Bien sûr, nous ne vous recommandons pas de réaliser des enquêtes bâclées. Nous vous rappelons, par contre, que tout renseignement supplémentaire que vous parviendrez à recueillir avec soin auprès des membres de la collectivité vaut mieux qu'aucun renseignement du tout, ou encore que tout commentaire formulé par vos bons amis dans le cadre de conversations informelles.

Et qu'en est-il des coûts? Il est exact que les enquêtes auprès des électeurs peuvent être coûteuses si elles sont confiées à des organismes de recherche professionnels ou si vous consacrez trop de temps à la planification et à la conception des outils de communication. Il existe d'autres façons de procéder. La présence d'une université ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur dans votre localité peut constituer une excellente source de main-d'œuvre et de compétences spécialisées. Souvent, les professeurs dont l'enseignement porte sur les méthodes de recherche sont heureux de fournir à leurs étudiants la possibilité de travailler avec un véritable client. Si vous ne disposez pas d'une telle ressource, vous pourriez à des enquêtes périodiques auprès de la population.

Bien qu'il existe différents types d'enquêtes (appels téléphoniques, questionnaires par la poste et entrevues), les entrevues constituent, à notre avis, la méthode la plus

efficace, car elles permettent de rejoindre les résidents des quartiers défavorisés (ceux qui, souvent, ont le plus de difficulté à se faire entendre des élus municipaux).

Nous n'aborderons pas ici l'aspect technique des enquêtes auprès des électeurs. Nous voulons simplement, grâce au présent exposé, vous amener à considérer ces

enquêtes comme un outil parmi d'autres afin de communiquer avec vos les suivants:

1. Soyez prêt à entendre ce que les personnes interrogées auront à vous dire. Il pourrait arriver que les commentaires recueillis ne soient pas très flatteurs ou qu'ils vous prennent totalement au dépourvu.
2. Le fait de poser des questions implique souvent que des mesures seront prises à la lumière des réponses obtenues. Les consultations publiques peuvent susciter des attentes chez les personnes interrogées. Il importe de tenir compte de cette réalité dans la planification et la réalisation de toute enquête.
3. Les personnes qui participent aux enquêtes – quel que soient du côté des interrogateurs ou des répondants - sont susceptibles d'utiliser les résultats de celles-ci. Par exemple, si vous décidez de consulter des mères de famille au sujet des services de planification familiale et des moyens à prendre pour accroître l'efficacité des programmes d'éducation communautaire, les responsables de ces services et de ces programmes devraient collaborer à la conception et à la réalisation de l'enquête. Cette participation devrait les aider à mieux comprendre les résultats obtenus et renforcer leur détermination d'utiliser ces résultats efficacement. Il en va généralement de même des personnes qui fournissent de nouvelles informations.
4. Les questions les plus importantes à vous poser avant de mener une enquête sont les suivantes : a) Pour quelle raison désirez-vous consulter la population? Les membres du conseil et les fonctionnaires municipaux sont-ils prêts à utiliser les résultats obtenus afin d'améliorer la qualité des programmes et des services destinés à la collectivité?

Point à retenir

Le conseiller municipal dispose de nombreux outils de communication. Sa capacité d'écouter ses interlocuteurs avec empathie constitue peut-être le plus important d'entre eux.

La perception désigne la démarche par laquelle nous donnons un sens à nos expériences. Or, nos perceptions influencent considérablement notre interprétation de la réalité.

11 arrive souvent que nos perceptions nuisent aux efforts que nous déployons afin de communiquer plus efficacement.

L'efficacité de nos échanges tient donc, bien souvent, à notre capacité d'harmoniser nos perceptions du monde qui nous entoure avec celles des personnes qui vivent, elles aussi, dans le même environnement.

- * L'écoute active peut s'avérer un outil précieux pour le conseiller qui souhaite entrer en contact avec ses électeurs.
- * Bien que cela puisse sembler paradoxal, l'écoute active nécessite une bonne dose d'échanges réciproques.
- * Le conseiller peut recourir à de nombreuses techniques pour aider ses interlocuteurs à communiquer plus efficacement.
- * Les enquêtes constituent une façon efficace de communiquer avec les membres de la collectivité.

1. SALMEN, Lawrence F. *Listen to the People*, Washington (D.C.), The World Bank, 1987, p.49.

PRATIQUES CANADIENNES

Les besoins de formation des élus locaux varient selon les fonctions et les responsabilités assurées par chacune des municipalités. Néanmoins, certains besoins se rencontrent partout. La situation des municipalités du Québec, province francophone du Canada, est proposée ici en exemple. Il convient toutefois de mentionner que les responsabilités des municipalités canadiennes peuvent varier suivant les provinces, étant donné que les municipalités relèvent des gouvernements provinciaux.

La municipalité québécoise avait autrefois pour rôle d'offrir des services de base aux propriétaires afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la population. Par suite de l'évolution des dernières décennies, elle offre désormais, directement à tous les citoyens, une plus grande diversité de biens et de services. Afin de toujours mieux représenter ses concitoyens et de se montrer à la hauteur de la tâche

complexe qui est chargé d'accomplir, l' élu municipal doit consacrer de plus en plus de temps à ses fonctions publiques. Il est appelé à jouer un rôle plus actif dans différents secteurs de l'économie locale. Il doit être bien outillé et informé afin de mieux servir ses concitoyens; il ressent donc, de plus en plus, le besoin de parfaire sa formation.

La qualité de la formation offerte aux élus municipaux revêt une importance particulière au sein de l'Union des Municipalités **du Québec** (UMQ). Cet organisme s'est associé à des partenaires du secteur privé à la préparation et à la présentation des cours. Le secteur privé s'implique bénévolement dans ces activités. Des critères précis permettent de retenir les meilleurs formateurs. L'expertise du secteur privé, jointe à la connaissance qu'a l'UMQ des besoins des élus municipaux en matière de formation, répond aux exigences de plus en plus grandes de ces derniers.

L' élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de la municipalité. Il joue notamment le rôle de communicateur. La communication n'est pas seulement indispensable à l' élu; elle est aussi essentielle au bon fonctionnement de la municipalité. Elle permet de véhiculer l'information nécessaire pour entretenir un climat de confiance chez les citoyens et chez certains intervenants. Elle favorise en outre de saines relations entre les paliers politique et administratif (entre les élus et les employés de la ville).

Un cours offert par l'UMQ aborde cet aspect du rôle de l' élu. Ce cours, *Les communications et l' élu(e)*, examine quatre thèmes, à savoir les relations avec les médias, les relations publiques, les communications avec les citoyens et les communications internes.

Les relations avec les médias

Les relations entre les élus municipaux et les médias sont parfois difficiles et tendues. Pour prévenir de telles situations, il importe de rapporter à l'actualité, ce qui se passe à l'instant. Il ne faut pas leur donner de l'information périmée. Les médias doivent intéresser leur public, exposer des faits et soutenir la concurrence.

L' élu municipal doit adopter certaines attitudes envers les médias afin d'obtenir une bonne collaboration de ces derniers. Les journalistes sont en quête d'une information exacte, complète et franche. Avant de parler aux médias, l' élu doit bien se préparer pour répondre à leurs attentes. Il doit avoir la certitude de maîtriser ses dossiers; il doit faire le point sur ce qui doit être dit et sur ce qui ne peut pas être dit. L' élu gagne à s'en tenir aux faits. En communiquant des informations précises, il permet une interprétation plus juste du message à faire passer. Il ne doit laisser aucune zone grise pouvant susciter malentendus ou confusion.

Les médias apprécient la franchise. Il est possible que l'élu ne puisse pas tout dire; en pareil cas, il vaut mieux expliquer que toute l'information ne peut être divulguée plutôt que d'essayer de contourner la question. Par ailleurs, l'élu doit être réaliste quant au message que les médias sont en mesure de retransmettre au public, et ne pas s'attendre à ce que le contenu soit toujours livré intégralement.

Il existe plusieurs moyens de communiquer une information aux médias

- le communiqué de presse;
- la conférence de presse,.
- la rencontre de presse (briefing)
- l'invitation à une visite thématique;
- la participation à des émissions d'affaires publiques;
- les entrevues par téléphone;
- l'envoi du journal municipal;
- l'envoi de procès-verbaux des séances du conseil;
- la chronique dans un média local (journal de quartier, radio ou télévision communautaire).

Chacun de ces moyens a son intérêt et sa pertinence. Il faut faire un choix judicieux et ne pas s'éparpiller. De fait, ce sont le communiqué et la conférence de presse qui sont les plus utilisés. Le communiqué de presse doit fournir une information suffisante. On peut s'en servir pour faire connaître ses réactions, pour répondre à une déclaration, pour annoncer un événement ou une décision. La conférence de presse permet de livrer à plusieurs journalistes à la fois une même information, en leur donnant l'occasion d'obtenir des éclaircissements. On la réserve à des circonstances ou événements majeurs.

Pour entretenir de bonnes relations avec les médias, il faut que l'élu établisse un climat de confiance auprès de ces derniers. Chacun doit être parfaitement conscient des limites des autres et respectueux de leur rôle. Le développement de bons rapports de presse tient beaucoup à la qualité des relations interpersonnelles entre les porte parole du gouvernement municipal, qu'ils soient des élus ou des fonctionnaires, et les représentants des médias.

Les relations publiques

Les relations publiques sont un ensemble d'actions destinées à établir une communication continue entre la municipalité et les différents intervenants. Elles servent à promouvoir la compréhension mutuelle et visent à obtenir des réactions favorables de l'opinion publique à l'égard des activités de la municipalité. Bien qu'elles aient notamment pour objectif de faire connaître les actions des élus et des fonctionnaires, elles demeurent un échange : l'effort de compréhension doit être réciproque, et l'information doit circuler dans les deux sens.

Les communications avec les citoyens

Les élus municipaux sont choisis par les citoyens pour les représenter au sein de leur municipalité. Ils sont chargés de prendre des décisions pour le bien-être de la collectivité et, par le fait même, ont le devoir de communiquer avec leurs concitoyens de façon suivie pour leur faire connaître les programmes, les politiques, les réalisations et les mesures administratives conçus pour le collectivisme ainsi que les services qui lui sont offerts. Mal informés, les citoyens ressentent de l'incompréhension, de l'indifférence, de l'intransigeance ou même de l'agressivité à l'endroit de la municipalité. Il importe donc de bien les informer, soit en faisant appel à des ressources externes, soit en familiarisant des employés avec les techniques de communication.

Le désir de communiquer avec leurs concitoyens incite les élus à se doter d'une politique de communication. En général, une telle politique est un ensemble de principes, de normes, de procédures, de directives et de moyens guidant la municipalité dans ses activités de communication. La politique de communication est un outil de gestion nécessaire, un complément à l'administration municipale; elle favorise et facilite les relations entre la municipalité et les citoyens.

Il arrive que les communications se révèlent défectueuses dans les situations de crise ou d'urgence, ce qui engendre une mauvaise perception des actions entreprises par la municipalité. L'incertitude et l'ignorance suscitées par une mauvaise information ne peuvent améliorer la situation. Un plan de communication s'impose.

Pour que l'information atteigne son but, il faut bien la cibler. Certains messages ne concernent qu'une partie de la population. Pour joindre ce public, il faut utiliser les outils de communication appropriés.

Non seulement il est important d'informer la population sur les activités de l'administration municipale, mais il est essentiel de connaître ses attentes envers la municipalité. La consultation favorise la communication entre les autorités municipales et les citoyens; elle permet d'impliquer la population dans le processus menant à une décision. Cependant, on peut aussi communiquer pour se tenir simplement à l'écoute de la population : on peut consulter la population sur différents sujets intéressant la municipalité, comme les orientations de base, l'élaboration d'objectifs de développement, le choix des priorités, l'affectation et l'aménagement des ressources, et les services offerts. Plusieurs outils de consultation peuvent être utilisés, par exemple le sondage, le référendum, l'enquête maison. On peut également tenir des rencontres avec les organismes ou les citoyens concernés par une question, lire les coupures de presse, analyser les plaintes, étudier le courrier, passer en revue les commentaires qui sont faits aux séances du conseil, etc.

La communication interne

La communication au sein de l'administration municipale est un outil de gestion indispensable au bon fonctionnement de la municipalité. Elle contribue à maintenir des relations de travail harmonieuses en éliminant les rumeurs et les demi-vérités. Elle doit être permanente et multidirectionnelle. Lorsque l' élu prend l'engagement de communiquer avec ses employés, il s'engage également à être à leur écoute, afin de modifier ou de corriger au besoin des comportements ou des attitudes, et d'améliorer les composantes de l'administration.

Il n'y a pas de secret qui garantisse le succès de la communication interne. Il faut la modéliser de façon qu'elle corresponde aux besoins de l'organisme. On peut la favoriser de plusieurs façons. La communication interpersonnelle, qui devient aisément un moyen d'information privilégié, contribue à créer un climat de confiance. Elle se concrétise par des réunions, mais aussi par des contacts. L'ensemble du Canada, produisant un bulletin d'information interne. En matière de communication, l'innovation et la créativité dans le choix des moyens ne peuvent être que bénéfiques.

De même que la communication avec les citoyens, la communication interne exige que l'on connaisse bien son public. Il faut se tenir au courant des perceptions et des besoins changeants de ses employés (pour la plupart syndiqués). La communication interne ne se fait pas sans difficulté : au premier abord, les élus et les fonctionnaires ne semblent pas partager les mêmes priorités.

La multitude des variables affectant la communication interne exige un encadrement, un plan de communication qui s'accorde avec le plan de communication externe. Trois éléments doivent être intégrés dans ce plan : premièrement, une liste des objectifs visés, qui, contrairement aux buts, doivent être formulés dans une perspective de long terme; deuxièmement, une liste des publics à atteindre; troisièmement, une stratégie adaptée à chacun de ces publics.

Il est important pour les élus municipaux d'élaborer une stratégie globale de communication qui soit parfaitement adaptée aux caractéristiques de leur municipalité. Pour réaliser cet exercice, ils doivent être en mesure de reconnaître les problèmes inhérents à la fonction de communication dans leur milieu et de définir les priorités relatives à l'établissement de structures de communication. Une formation adaptée à leurs besoins spécifiques est un sérieux atout pour faciliter une implantation efficace et adéquate de structures de communication dans leur municipalité.

*La présente section a été préparée par l'Union des Municipalités du Québec,
680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680, Montréal (Québec) Canada H3A 2M7.*

Partie II

Raison d'être

La communication est le chemin qu'empruntent un émetteur et un récepteur pour échanger des idées, des renseignements et des opinions. Ce chemin peut être accidenté, plein de détours et de mauvais tournants, ou il peut être plat et sans encombres. Le conseiller qui maîtrise l'art de la communication - qui écoute avec attention, qui exprime ses idées en toute liberté et qui s'assure régulièrement de connaître le point de vue des électeurs, des autres conseillers et des fonctionnaires municipaux - peut être certain de réaliser un parcours beaucoup plus harmonieux comme représentant de la population.

Le présent atelier a pour raison d'être d'exposer les pièges à éviter en matière de communication, ainsi que de présenter des méthodes efficaces pour transmettre et recevoir de l'information. Il permettra aux participants de s'exercer à utiliser des techniques de communication approuvées, à porter attention aux idées exprimées par leurs interlocuteurs et à réduire les obstacles à la communication qui peuvent entraîner de coûteux malentendus.

Sommaire

Vous trouverez ci-dessous une brève description de chaque activité. d'apprentissage, de même qu'une estimation de sa durée. N'hésitez pas à modifier l'ordre des activités, à supprimer certaines d'entre elles si vous le jugez opportun, ou encore à intégrer votre propre matériel de formation aux activités proposées.

4.1 Exercice de mise en train : Combien de carrés voyez-vous?

Les participants observant une figure géométrique renfermant un certain nombre de carrés. ils communiquent ensuite le résultat de leurs observations et discutent des différences de perception. (20 à 30 minutes)

4.2 Présentation du formateur

Le formateur fournit une courte présentation à partir des renseignements contenus dans l'exposé théorique et de sa propre expérience des échanges interpersonnels. L'accent y est mis sur l'importance de tenir compte des différences de perception et de pratiquer l'écoute active, ainsi que sur divers moyens pouvant être utilisés afin de transmettre de l'information à la collectivité et d'obtenir ses commentaires. (30 minutes)

4.3 Exercice : Réduction des obstacles à la communication

Les participants tentent, en petits groupes, de déterminer les obstacles à la communication avec des groupes de citoyens et des fonctionnaires municipaux, de même qu'entre les membres du conseil municipal. Ils apprennent aussi à reconnaître ces obstacles, à les éliminer ou à les réduire. (60 A 90 minutes)

4.4 Exercice : Auto-évaluation en matière d'écoute

Les participants répondent à un questionnaire sur la qualité de leur écoute et dressent leur profil à cet égard. (30 minutes)

4.5 Exercice : Communication avec la collectivité

Les participants imaginent diverses façons de transmettre de l'information aux membres de la collectivité et de recevoir ses commentaires. Ils discutent ensuite des idées formulées. (60 @ 75 minutes)

4.6 Exercice : Consultation des électeurs

Répartis en petits groupes, les participants doivent déterminer comment procéder pour transmettre des renseignements à la population relativement à un grave problème de construction domiciliaire et solliciter de celle-ci, en retour, des suggestions en vue de résoudre le problème. (1 20 150 minutes)

4.7 Exercice de transferts des connaissances

Les participants réfléchissent à ce qu'ils ont appris pendant l'atelier et s'engagent à mettre ces nouvelles connaissances en pratique dans leur rôle de communicateur. (30 A 45 minutes)

Durée : 20 à 30 minutes

Objectif

Le présent exercice illustre à quel point les membres d'un groupe peuvent interpréter différemment la même expérience. il peut également être utilisé afin de démontrer qu'il y aura forcément apprentissage et croissance personnelle si des gens qui ne perçoivent pas les choses de la même façon ont la possibilité d'échanger leurs points de vue et de discuter de ceux-ci avec un esprit ouvert.

Déroulement

Reproduisez la figure ci-dessous sur une feuille de papier. Cette feuille doit être suffisamment grande pour que tous les participants à l'atelier puissent la voir facilement. Attirez l'attention des participants sur la figure et posez-leur la question suivante : (x Combien de carrés voyez-vous?

Accordez 30 secondes aux participants pour répondre à la question, puis invitez-les à noter leur réponse sur une petite feuille de papier.

Une fois toutes les réponses consignées, ramassez les feuilles et transcrivez rapidement les nombres sur une autre grande feuille de papier. Un corrigé illustrant les diverses combinaisons de carrés est fourni dans le *Guide pour la formation des élus municipaux*.

Lorsque plusieurs des combinaisons possibles de carrés auront été mentionnées, demandez aux participants laquelle de ces réponses est la bonne. Certains affirmeront que la figure renferme 30 carrés, puisqu'ils s'agit du nombre maximal de carrés. Quelqu'un prétendra peut-être que toutes les réponses sont justes, puisque la question posée était la suivante : (Combien de carrés voyez-vous?) 11 s'agit là de la réponse recherchée, puisqu'elle démontre que ce qui est « correct » pour chacun, c'est ce qu'il perçoit A un moment précis.

Demandez aux participants comment ils se sont sentis, le cas échéant, lorsque quelqu'un a déclaré avoir vu davantage de carrés qu'eux (sceptiques, incompetents manipulés, etc.). Déterminez également comment ils ont alors réagi (par exemple en examinant de nouveau la figure pour tenter d'y repérer d'autres carrés).

Enfin, invitez les participants à échanger sur l'utilité de cet exercice pour les conseillers municipaux qui doivent souvent traiter, dans l'exercice de leurs fonctions, avec des personnes ayant certainement des perceptions différentes des leurs.

Durée : 30 minutes

Objectif

La présentation vise à fournir aux participants des idées et des points de vue sur le rôle de communicateur, ainsi que des notions théoriques pouvant être rattachées aux exercices individuels et collectifs contenus dans le présent atelier.

Déroulement

Préparez votre présentation à partir des éléments d'information de l'exposé théorique qui précède sur le rôle de communicateur. Faites-y valoir l'importance de tenir compte des différences de perception et des obstacles à la communication, de pratiquer l'écoute active, ainsi que de disposer d'un large éventail de moyens pour transmettre de l'information à la collectivité et en obtenir les commentaires de celle-ci en retour.

Nous vous recommandons de noter sur des fiches les principaux renseignements à communiquer aux participants; il vous sera ainsi plus facile de ne rien oublier et de respecter l'horaire fixé.. Posez des questions de temps à autre, pour vous assurer que les participants comprennent bien et qu'ils sont attentifs. Le recours à des aides visuelles, comme les transparents pour rétroprojecteur et les grandes feuilles de papier remplies au préalable, agrémentera votre présentation et facilitera aussi la compréhension.

Durée : 60 à 90 minutes

Objectif

Le présent exercice a pour but de faire ressortir les obstacles à la communication entre les conseillers municipaux, entre les membres du conseil et les fonctionnaires municipaux, de même qu'entre le conseil et divers groupes de citoyens. Il aide également les participants à supprimer ou à réduire ces obstacles pour communiquer plus efficacement.

Déroulement

Expliquez tout d'abord aux participants que les différences entre les gens - ce qu'ils croient (leurs valeurs), ce qu'ils veulent (leurs objectifs), comment ils aiment faire les choses (leurs méthodes préférées) et ce qu'ils savent déjà d'un sujet (leurs connaissances antérieures) - influencent leurs propos, leur façon de s'exprimer et l'interprétation qu'ils choisissent de donner à ce qu'ils entendent. Insistez sur le fait que ces différences peuvent constituer d'énormes obstacles à la compréhension, surtout si elles ne sont pas connues des individus ou des groupes qui tentent de communiquer. Indiquez aux participants qu'ils seront appréciés, en petits groupes, à définir et à éliminer les obstacles à la communication au sein du conseil municipal, de même qu'avec les fonctionnaires municipaux ou divers groupes de citoyens.

Divisez les participants en petits groupes (au moins trois) et invitez chaque groupe à discuter des obstacles pouvant entraver l'un des trois types de communication suivants : a) la communication avec des particuliers et des groupes au sein de la collectivité; b) la communication avec les fonctionnaires municipaux; c) la communication entre les membres du conseil municipal. Demandez à chacun des groupes de dresser une liste des facteurs susceptibles d'empêcher ou de dénaturer la communication, puis de répondre aux questions suivantes pour chacun des obstacles relevés :

- 1 . Pourquoi s'agit-il d'un obstacle?
2. Comment le conseiller municipal peut-il déceler la présence d'un tel obstacle?
3. Comment serait-il possible de supprimer ou d'atténuer cet obstacle?

Proposez à chaque groupe de consigner les idées recueillies sur une grande feuille de papier, en s'inspirant de la présentation suggérée dans les pages qui suivent.

Après 30 à 45 minutes, réunissez les petits groupes et demandez à chacun d'eux de rendre compte de ses discussions. Invitez ensuite l'ensemble des participants à relever des similitudes et des différences entre les idées recueillies et à en discuter.

Durée : 30 minutes

Objectif

Le présent instrument renseigne efficacement les participants sur leurs forces et leurs faiblesses respectives en matière d'écoute.

Déroulement

Invitez les participants à remplir un instrument de douze questions portant sur leurs compétences en matière d'écoute (voir les deux pages qui suivent). Une fois le

document rempli, demandez-leur de compter le nombre de ((X)) dans les colonnes 1 et 2 (reflets de certaines faiblesses), ainsi que dans les colonnes 4 et 5 (reflets de leurs points forts). Proposez-leur ensuite de choisir un ou deux points faibles sur le plan de l'écoute et de songer à des moyens d'améliorer leur rendement à cet égard. Enfin, placez les participants deux par deux afin qu'ils discutent des améliorations qui leur semblent réalisables.

L'instrument d'auto-évaluation est suivi d'une feuille de travail sur laquelle les participants peuvent noter leurs points faibles et les mesures qu'ils comptent prendre pour s'améliorer.

Vous trouverez ci-dessous douze énoncés se rapportant à votre capacité d'écoute. Évaluez votre habileté dans chacun de ces domaines en faisant un ((X dans la case appropriée. Répondez à ces questions en toute honnêteté. Une fois l'auto-évaluation terminée, inscrivez le nombre total de ((X))> dans chacune des colonnes au bas de la deuxième page.

	1	2	3	4	5
énoncé	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours

1. Je m'intéresse aux *sentiments, aux attitudes, aux perceptions et aux valeurs de mes interlocuteurs aussi bien qu'aux faits rapportés.*
2. Je porte vraiment attention à la personne qui me parle, plutôt que de faire semblant.
3. Je ne laisse pas mes sentiments au sujet de quelqu'un influencer la qualité de mon écoute.
4. J'évite de me laisser distraire par le style de mon interlocuteur, ses tics, sa tenue vestimentaire, sa voix, etc.
5. Je veille à ce que le rang de mon interlocuteur n'ait pas d'incidence sur ma façon de l'écouter.
6. Je prends soin de ne pas être influencé par ce que je souhaite entendre.

7. *Je tiens compte du langage corporel de mon interlocuteur (ses gestes, son humeur, sa posture, son contact visuel, etc.).*
8. *J'évite d'être déconcentré par des bruits, des mouvements, des éléments extérieurs et d'autres facteurs ne se rapportant pas la conversation.*
9. *J'évite de me laisser distraire par certaines difficultés d'expression de mon interlocuteur (débit trop lent, idées mal organisées, tendance à la répétition, etc.).*
10. *J'ai recours à la communication non verbale (contact visuel, sourires, hochements de tête, etc.) lorsque je veux en savoir davantage.*
11. *Je répète ou je reformule au besoin les propos de mon interlocuteur, pour lui signifier que je l'ai bien compris.*
12. *Je me concentre sur le message qui m'est communiqué, plutôt que sur ce que je m'apprête à dire.*

Total par colonne

1. L'instrument d'auto-évaluation a révélé que je devais améliorer ma capacité d'écoute dans le domaine suivant:

J'entends prendre la ou les mesures précises ci-après afin d'améliorer la qualité de mon écoute :
2. L'instrument d'auto-évaluation a aussi révélé que je devais améliorer ma capacité d'écoute dans le domaine suivant :

J'entends prendre la ou les mesures précises ci-après afin d'améliorer la qualité de mon écoute
3. L'instrument d'auto-évaluation a également révélé que je devais améliorer ma capacité d'écoute dans le domaine suivant :

J'entends prendre la ou les mesures précises ci-après afin d'améliorer la qualité de mon écoute :

Durée : 60 à 75 minutes

Objectif

Le présent exercice a pour objectif d'inciter les participants à mettre à profit leur expérience personnelle et leur créativité pour trouver des façons de communiquer avec les résidents d'une municipalité notamment dans le but de transmettre et de recevoir de l'information.

Déroulement

Expliquez aux participants qu'ils seront appelés, dans le cadre de cet exercice, à travailler en petits groupes à l'établissement d'une liste de moyens pouvant être utilisés afin de fournir de l'information aux membres de la collectivité ainsi que d'une liste semblable d'idées pour obtenir de l'information en retour. Précisez-leur que les idées recueillies seront communiquées à l'ensemble des participants.

Formez des groupes de cinq à sept participants. Vous pourriez proposer à ceux-ci de recourir à la technique bien connue du « remue-méninges » pour faire jaillir des idées et en dresser la liste (voir ci-dessous les règles qui s'appliquent au remue-méninges). Suggérez à chaque groupe de se doter d'un animateur et d'un secrétaire. Demandez aux groupes de répondre, successivement, aux deux questions suivantes :

1. Quels moyens pourrions-nous prendre pour fournir à la collectivité des renseignements convaincants et faciles à comprendre?
2. Quels moyens pourrions-nous prendre pour recevoir, en retour, de l'information de la collectivité, afin de savoir ce que les électeurs attendent de nous?

Règles du remue-méninges

1. Chaque idée doit être notée telle quelle.
2. On ne doit pas discuter des idées émises ni les critiquer, afin de ne pas nuire leur libre expression.
3. On doit s'efforcer de formuler beaucoup d'idées, sans se préoccuper de leur qualité.
4. On doit rechercher, entre autres, des idées qui complètent ou même qui contredisent des idées préalables.
5. On ne doit pas négliger non plus les idées farfelues ou même absurdes, car elles peuvent renfermer des éléments utiles.
6. Le remue-méninges ne doit pas durer plus de **cinq** minutes.

Fournissez à chaque groupe deux séries de fiches de couleur (une couleur pour chaque question). Une fois la séance de remue-méninges terminée, invitez les groupes à noter sur ces fiches les idées formulées en réponse aux deux questions, en respectant la couleur attribuée à chacune d'elle. Accordez-leur de 30 à 45 minutes pour cette tâche.

Une fois toutes les idées consignées sur des fiches, réunissez l'ensemble des participants et demandez à l'animateur désigné par chaque groupe de lire les idées des membres de son groupe. Ramassez ensuite les fiches et placez-les sur l'un des murs de la salle. Amorcez une discussion sur les diverses idées recueillies.

Durée : 120 à 150 minutes

Objectif

Le présent exercice fournit aux participants la possibilité de prendre des décisions portant sur le contenu et le déroulement d'échanges d'information avec les électeurs au sujet de questions délicates touchant la collectivité.

Déroulement

Distribuez aux participants des copies du texte *Amorce d'un dialogue avec la collectivité* (reproduit à la page suivante) et invitez-les à le lire. Expliquez-leur ensuite qu'ils seront appelés, en petits groupes, à déterminer comment procéder pour transmettre des renseignements à la collectivité relativement à ce grave problème de construction domiciliaire, ainsi que pour solliciter, en retour, des suggestions sur la façon de résoudre le problème.

Divisez les participants en petits groupes. Expliquez que chaque groupe dispose d'une heure pour élaborer un plan de communication et de consultation adapté à la situation. Ce plan doit être exposé sur une grande feuille de papier.

Pour faciliter le travail, demandez aux participants de répondre aux quatre questions ci-dessous et d'intégrer leurs réponses au plan de communication et de consultation proposé :

1. Comment serait-il possible de déterminer l'ampleur du problème?
2. Quels groupes de citoyens le conseil municipal devrait-il consulter?
3. Quelle est la meilleure façon de joindre chacun de ces groupes?
4. Quels renseignements le conseil devrait-il fournir aux citoyens et quels renseignements devrait-il obtenir d'eux en retour?

Une fois le délai d'une heure écoulé., réunissez les petits groupes et demandez à chacun d'eux de présenter son plan aux autres participants. Terminez l'exercice en proposant aux participants de discuter des avantages et des inconvénients des différents plans.

Une agglomération voisine a été secouée par un violent tremblement de terre. Depuis quelques jours, les lourdes pertes humaines et matérielles qui en ont résulté dominent les bulletins d'information. Dans l'éditorial du journal local, la rédactrice en chef a critiqué le gouvernement municipal pour son « refus imprudent et déraisonnable d'imposer des normes plus strictes en matière de construction »)). Elle évoque la possibilité qu'un désastre semblable frappe la municipalité, en indiquant clairement que, si cela se produisait, le conseil municipal serait responsable des dégâts subis. Il va sans dire que cet éditorial a suscité une avalanche de réactions de la part des citoyens, qui exigent que des mesures préventives soient prises avant qu'il ne soit trop tard.

L'un des conseillers municipaux est ingénieur en structure. Il insiste depuis quelque temps déjà auprès de ses collègues pour que la municipalité rehausse les normes actuelles - effroyablement basses - pour la construction de nouveaux logements. Le conseil hésitait jusqu'ici à s'attaquer au problème des normes de construction, notamment en raison des coûts élevés qui résulteraient d'une réglementation plus rigoureuse. Le conseil craint également les contre-coups d'une telle décision au sein de la population, et en particulier la réaction des propriétaires des logements dont la structure devrait être renforcée. Pourtant, ce sont eux qui auraient le plus à perdre si la ville était touchée par un tremblement de terre ou une autre catastrophe naturelle. Plusieurs conseillers soupçonnent, sans toutefois posséder de preuves concrètes, que certains propriétaires de taudis ont été autorisés, illégalement, à construire des habitations à étages multiples sur des fondations ne pouvant recevoir qu'un seul étage. Le conseil s'inquiète des réactions des citoyens s'ils avaient vent de cette irrégularité, surtout dans le contexte potentiellement explosif des normes de construction.

Malgré les risques courus au plan politique, le conseil est persuadé qu'il ne peut attendre plus longtemps avant d'intervenir. Toutefois, si des sommes considérables doivent être affectées à l'amélioration des logements, le conseil est d'avis qu'une telle décision exige un mandat clair de la population. Le conseil éprouve le besoin de recueillir des données supplémentaires sur la nature et l'ampleur du problème, ainsi que d'engager un dialogue avec les citoyens sur les mesures à prendre. (Comment allons-nous amorcer ce dialogue?), demande une conseillère, reflétant du même coup les préoccupations de tous ses collègues.

Durée : 30 à 45 minutes

Objectif

Le présent exercice devrait aider les participants à transférer les connaissances acquises pendant l'atelier dans leurs activités réelles comme représentants élus. Il vise principalement à susciter des attentes, des plans réalistes et des engagements personnels. Certains échanges sont encouragés entre les participants, mais ceux-ci travaillent individuellement la plupart du temps.

Un large fossé sépare la connaissance de la pratique.

On s'entend généralement pour dire que la formation vise à améliorer les façons de faire des gens, grâce à l'apprentissage de méthodes plus efficaces. En fait, le succès de la formation peut être à mesure au degré de croissance personnelle et de changement survenant chez l'apprenant aussi bien pendant la formation qu'après celle-ci.

Les séances de formation sont rarement aussi efficaces que le souhaiteraient les formateurs, surtout si elles ne durent que quelques heures. L'enthousiasme du moment s'estompe rapidement lorsque les participants retrouvent leurs vieilles habitudes de travail et doivent affronter la résistance de leurs collègues qui, eux, n'ont bénéficié d'aucune formation.

Les engagements pris à l'égard du changement personnel et de l'acquisition de connaissances au terme d'un atelier peuvent aider les participants à surmonter aussi bien leur propre résistance à l'apprentissage que celle de leur milieu de travail. Grâce à quelques exercices simples de planification, un formateur d'expérience peut amener les participants à réaliser une transition harmonieuse entre l'univers des connaissances et celui de la pratique. Le temps consacré au transferts des connaissances peut transformer une courte sensibilisation à quelques idées intéressantes en une expérience susceptible de modifier le cours d'une vie.

Déroulement

Prenez au moins 30 minutes pour attirer l'inattention des participants sur les apprentissages importants qu'ils ont réalisés tout au long de l'atelier et incitez-les à appliquer leurs nouvelles connaissances dans le cadre de leurs activités courantes comme conseillers. Accordez-leur d'abord une quinzaine de minutes pour remplir, individuellement, le court questionnaire apparaissant à la page suivante sur le transfert des connaissances.

Pour clore l'atelier, invitez chaque participant à communiquer brièvement au reste du groupe deux ou trois points qu'il compte modifier dans son rôle de communicateur au sein du conseil municipal.

Réfléchissez pendant quelques minutes à votre rôle de communicateur, aux nouvelles idées qui vous ont été présentées dans le cadre du présent atelier, de même qu'à ce que vous ressentez au sujet de ces idées. Rédigez ensuite une ou deux phrases, dans l'espace prévu ci-dessous, pour décrire une découverte intéressante que vous avez faite à propos de vous-même pendant l'atelier.

A la lumière de ce que vous avez appris sur vous-même et des nombreuses possibilités de changement explorées au cours de l'atelier, indiquez ci-dessous deux ou trois modifications que vous comptez apporter à la façon dont vous vous acquittez de votre rôle de communicateur au sein du conseil municipal.

1 .

2.

3.

Enfin, quels obstacles prévoyez-vous devoir surmonter, aussi bien sur le plan personnel que dans votre milieu de travail, lorsque vous vous efforcerez de réaliser les changements souhaités? Quelles mesures prendrez-vous pour supprimer ou atténuer ces obstacles?

Mesures à prendre pour supprimer atténuer ces obstacles

Celui qui peut acquérir des connaissances peut aussi les mettre en pratique.