



Manuels de Formation des Elus Municipaux

Le conseiller : Un Facilitateur

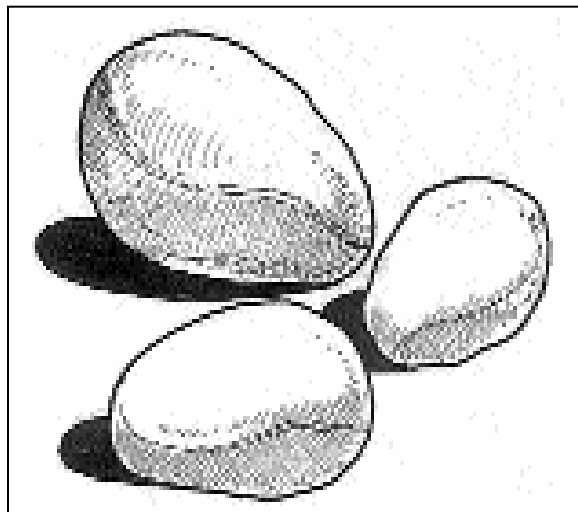


TABLE DES MATIERES

			<i>Page</i>
Utilisations possibles du présent cahier			5
PARTIE I			5
Exposé théorique sur le rôle de facilitateur			5
Description du rôle			5
Résumé			5
Réflexion personnelle			6
Concepts et idées			6
Participation aux réunions			6
Préparatifs			8
Fonctions axées sur la tâche			8
Fonctions axées sur le groupe			9
Préoccupations particulières			9
Réflexion personnelle			10
Animation de réunions	10	Jouez la bonne CARTES	
	10	Travail d'équipe	
			12
Intérêts collectifs et intérêts particuliers			13
Constitution d'un esprit de corps			14
Réflexion personnelle			14
Gestion des conflits			14
Source des conflits			15
Réactions devant un conflit			15
Exploration des différences			16
Résolution de problèmes			17
Dernières remarques			18
Points à retenir			18
Conseiller : facilitateur dans la gestion des conflits			18
Qu'est ce qu'en conflit			18
Gestion des conflits			18
Renvois			19
Pratiques canadiennes			19
PARTIE II			21
Atelier sur le rôle de facilitateur			21
Vue d'ensemble			21
Exercice de mise en train:		22	
Présentation du formateur			23
Instrument d'évaluation: Comportements adoptés par les facilitateurs			23
Exercice: Des réunions plus satisfaisantes			25
Exercice: Résolution de conflits			26
Étude de cas et jeu de rôle:			28
Exercice de transfert des connaissances			31
Fiches des cas pratiques			40 - 41

Avertissement

Dans le présent cahier, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes, cela dans le but d'alléger le texte.

UTILISATIONS POSSIBLES DU PRÉSENT CAHIER

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

Formation autonome

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.

Formation en atelier

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 gouvernements municipaux. 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'organiser 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.

Formation de groupe

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 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 considérerez le présent cahier comme une « trousse d'outils » renfermant une multitude de suggestions de formation qu'il 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.

PARTIE I

Exposé théorique

Description du rôle

À titre de **FACILITATEUR**, le conseiller municipal est appelé à promouvoir le travail d'équipe, à aider d'autres personnes à résoudre des problèmes, favoriser la tenue de réunions productives, ainsi qu'à gérer des conflits interpersonnels ou intergroupes.

Résumé

Le présent exposé théorique porte sur diverses techniques auxquelles vous pourriez recourir afin de faciliter, dans vos rapports avec d'autres personnes, l'atteinte des objectifs du conseil municipal et, bien sûr, de vos propres objectifs. Le facilitateur met à profit ses compétences dans le domaine des processus de groupe (tenue de réunions plus efficaces et collaboration accrue entre des coéquipiers), ainsi que de la résolution de conflits et de problèmes. Toutes ces compétences pourraient vous être fort précieuses non seulement dans votre travail au sein du conseil municipal, mais aussi dans les fonctions dont vous vous acquittez dans la collectivité comme représentant élu.

Réflexion personnelle

Lorsque je pense à mon rôle de facilitateur, à la fois au sein du conseil et dans la collectivité, les idées suivantes me viennent à l'esprit:

1. _____
2. _____
3. _____

Concepts et idées

L'emploi du terme « facilitateur » pour décrire un ensemble précis de fonctions est assez récent. Pourtant, ce nouveau terme semble s'être vite répandu à l'échelle de la planète, et il est maintenant d'usage courant. La « facilitation » a pris naissance dans le mouvement des relations humaines et de la dynamique de groupe, et, dès que son utilité a été reconnue, elle a rapidement été appliquée dans les domaines des services sociaux et de la gestion. Quel que soit son origine ou son secteur d'application, nous sommes persuadés que la facilitation est une fonction clé en politique. Nous croyons aussi que les conseillers municipaux exercent depuis longtemps cette fonction, sous une forme ou une autre, dans les efforts qu'ils déploient pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités, ainsi que pour se faire réélire. Pour bon nombre d'entre vous, le présent cahier donnera lieu à une révision de concepts qui vous sont déjà familiers. Pour d'autres, il pourrait constituer une source de conseils précieux sur les moyens à prendre pour travailler plus efficacement au sein d'un groupe.

Au Sénégal, Chacun possède une perception plus ou moins « intuitive » du facilitateur, fondée sur une expérience quotidienne de son environnement. Mais la définition du concept de facilitateur peut aussi varier afin de mieux appréhender un milieu socio politique ou pour satisfaire un objectif. La définition que nous retiendrons intègre nécessairement l'influence du temps et de l'espace car le rôle du conseiller en tant que facilitateur couvre inévitablement des événements, des activités dont la réalisation s'étale dans le temps et dans l'espace.

Ainsi le concept « facilitation » peut-être défini comme **un processus le plus souvent informel, par lequel un tiers « impartial », le facilitateur, tente à travers l'organisation d'échange entre les**

parties de leur permettre de confronter leurs points de vue et de rechercher avec son aide une solution au conflit qui les oppose.

Nous avons longuement réfléchi au contenu du présent cahier, et plus précisément aux éléments d'information qu'il devait comporter et à ceux qui pouvaient en être exclus. Il existe déjà de nombreux écrits sur les diverses circonstances ou situations dans lesquelles le facilitateur peut jouer un rôle des plus utiles. Puisqu'il est impensable que nous traitions dans les pages qui suivent de tous les aspects de la facilitation, nous avons décidé de nous limiter aux tâches qui, à notre avis, sont les plus étroitement associées au rôle de facilitateur joué par le conseiller municipal. Notre propre expérience et les recherches que nous avons menées sur les responsabilités des représentants élus nous ont poussés à mettre l'accent, dans le présent cahier, sur les éléments suivants:

1. Comment améliorer le déroulement des réunions auxquelles vous participez;
2. Comment aider votre conseil municipal à travailler plus efficacement en tant qu'équipe (bien que certains d'entre vous, nous le savons, pouvez penser que le conseil municipal ne devrait pas agir ainsi);
3. Comment faciliter la résolution de conflits entre des individus ou des groupes;
4. Comment aider d'autres personnes à résoudre leurs problèmes ?

Participation aux réunions

N'est-il pas vrai, comme nous le supposons, que les réunions accaparent la majeure partie du temps que vous consacrez à votre fonction de conseiller municipal? Or, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des résultats obtenus? Ne vous arrive-t-il pas de penser que la majorité de ces réunions constituent une perte de temps? Si c'est le cas, vous-même et vos collègues pourraient songer à prendre des mesures pour corriger la situation. Certains d'entre vous penseront sans doute que cela est plus facile à dire qu'à faire, et d'autres pourraient s'interroger sur les causes de cette situation. À notre avis, ces causes sont nombreuses, mais la principale d'entre elles constitue peut-être notre tendance à accepter sans réagir les réunions INFRUCTUEUSES - c'est-à-dire celles pendant lesquelles NOUS PERDONS NOTRE TEMPS - parce que nous n'avons jamais connu d'autres types de réunions. « Ce n'est que l'un des prix à payer pour occuper le poste de conseiller municipal », diront peut-être certains d'entre vous. Il n'en demeure pas moins qu'il vous serait possible de dissiper cet « écran de fumée et de brouillard verbal » qui vous tient peut-être éloigné de ceux qui vous sont chers et vous empêchent aussi d'atteindre les objectifs que vous poursuivez, en collaboration avec d'autres personnes.

Avant de voir ensemble ce que vous pourriez faire pour améliorer votre participation à diverses réunions, examinons brièvement quelques-uns des problèmes rencontrés aux quatre coins du monde en ce qui a trait à la tenue de réunions:

- Les objectifs visés pendant les réunions sont imprécis.
- Personne ne semble diriger les discussions ou présider les débats.
- Aucun ordre du jour n'est établi, ou celui-ci est tellement long qu'on désespère d'en venir à bout.
- On discute de multiples questions, sans prendre de décision à leur égard.

- Tout le monde parle en même temps.
- La disposition des sièges ne permet pas de bien voir ce qui se passe.
- Il y a toujours quelqu'un qui domine les discussions.
- Certains participants se sentent manipulés.
- L'horaire fixé n'est pas respecté (par exemple, plus d'une heure après qu'une réunion aurait dû commencer, la moitié des participants ne sont pas encore arrivés).

Certains de ces problèmes vous sont sans doute familiers, mais savez-vous comment les résoudre? Vous trouverez dans les pages qui suivent un certain nombre de suggestions susceptibles de faciliter grandement votre participation à diverses réunions. Précisons sans plus tarder que, dans le présent exposé théorique, nous traiterons des réunions tenues à l'extérieur de la salle du conseil. Le déroulement des séances officielles d'un conseil municipal étant régit au Sénégal par la loi 96-06 portant création des collectivités locales.

Avant d'accepter l'invitation de participer à une réunion, nous vous recommandons de tenter d'obtenir des réponses aux questions suivantes:

- Pourquoi cette réunion est-elle tenue? Quels sont les objectifs visés?
- Existe-t-il un ordre du jour officiel? Serait-il possible d'en obtenir une copie avant la réunion?
- Pourquoi suis-je invité à participer à la réunion? (La réponse à cette question n'est pas toujours évidente).
- Qui d'autre est invité?
- Qu'attend-on de moi pendant la réunion? Dois-je apporter des documents ou d'autre matériel?
- Combien de temps devrait durer la réunion?
- Qui a convoqué cette réunion? Qui présidera les débats?
- À quel point est-il important que j'assiste à la réunion? Qu'arriverait-il si je n'y allais pas? (Si vous avez peur que cette question soit mal interprétée, vous devriez peut-être essayer d'y répondre vous-même).

Revenons maintenant brièvement sur certaines de ces questions. Pour un représentant élu, il est particulièrement important de connaître les attentes de ceux qui organisent la réunion. Ces personnes voudraient-elles que vous fassiez une déclaration officielle? Souhaitent-elles que vous preniez une décision? Si c'est le cas, est-ce bien indiqué, étant donné que vous ne représentez qu'une voix au sein du conseil municipal? D'autres conseillers participeront-ils à la réunion? Si vous y êtes le seul conseiller, est-ce que cela pourrait nuire à vos rapports avec les autres membres du conseil?

Après avoir obtenu des réponses à toutes les questions susmentionnées, vous devriez être en mesure de décider si cela vaut la peine d'assister à la réunion. Si vous n'êtes pas satisfait de toutes les réponses reçues, tout en considérant malgré tout la réunion comme valable, il serait peut-être utile que vous incitez les organisateurs à consacrer plus de temps aux travaux préparatoires. Exprimez vos attentes avec précision. Si vous présentez cette requête de façon appropriée, vos interlocuteurs accueilleront probablement vos suggestions avec reconnaissance.

Préparatifs

Une fois votre décision d'assister à une réunion prise, vous devez vous y préparer. Si cette réunion vise à échanger des renseignements, êtes-vous disposé à fournir l'information que l'on attend de vous? Vous contenterez-vous plutôt d'un rôle d'observateur? Si c'est le cas, nous vous recommandons de noter, en quelques mots, ce que vous attendez de la réunion. Si la rencontre doit déboucher sur une décision, êtes-vous prêt à prendre vous-même cette décision, ou encore à vous associer à une décision collective? Cette question est très importante lorsque vous vous prononcez au nom des personnes qui vous ont élu. Si d'autres conseillers participant à la réunion, il serait peut-être opportun que vous discutiez avec eux, au préalable, de l'ordre du jour. Vous voudrez peut-être aussi consulter d'autres personnes qui, d'après vous, pourraient contribuer au succès de la réunion. Efforcez-vous d'avoir une bonne longueur d'avance sur les organisateurs de la réunion, dans l'éventualité où ceux-ci auraient un ordre du jour « caché ». Tenez également compte, le cas échéant, des coutumes ou des règles de conduite à respecter lors de la réunion (par exemple, ne vous présentez pas à celle-ci en jean et en t-shirt si tous les autres participants portent un complet et une cravate ou un grand boubou traditionnel).

Arrivez tôt sur les lieux de la réunion, afin de participer à l'aménagement de la pièce, si cela est possible et si cela vous semble important. Une telle recommandation vous paraît-elle exagérée? Il vous appartient d'en décider, mais notre expérience nous permet d'affirmer que la disposition des tables et des chaises peut avoir une influence décisive sur l'issue d'une réunion. Par exemple, si une réunion doit porter sur un épineux problème divisant les résidents d'un quartier, il pourrait être indiqué de placer les chaises de manière que les personnes puissent former de petits groupes pour discuter de diverses solutions possibles au problème. Si la réunion doit donner lieu à une forme ou une autre d'affrontement, vous jugerez peut-être bon de vous asseoir à un endroit qui vous confèrera davantage d'influence pour traiter avec vos adversaires. Bien que les pratiques à cet égard varient d'un pays à un autre, vous n'auriez pas avantage, à de nombreux endroits, à vous asseoir derrière une colonne au fond d'une salle longue et étroite, près d'une fenêtre ouverte donnant sur une voie de circulation très bruyante!

Le fait d'arriver tôt vous permet également de rencontrer d'autres participants appelés à jouer un rôle clé dans la réunion. Étudiez les lieux attentivement. S'il est important que vous exerciez un certain contrôle ou fassiez valoir votre autorité, asseyez-vous à un endroit qui vous procurera un avantage psychologique. Cela ne devrait pas constituer un problème, puisque vous vous présentez à la réunion avec le prestige de votre fonction de conseiller, mais il vaut mieux ne rien tenir pour acquis. Soyez prêt à tout mettre en œuvre pour que la réunion se déroule bien.

Bien que nous ayons supposé, jusqu'ici, que vous participiez à des réunions organisées par d'autres personnes, bon nombre de nos recommandations s'appliquent également à celles que vous organisez vous-même. Quel que soit votre rôle, voici quelques fonctions dont vous pourriez vous acquitter afin de faciliter le déroulement d'une réunion.

Fonctions axées sur la tâche

Favoriser l'échange de renseignements et d'opinions - Il vous incombe de fournir des renseignements ou d'exprimer des opinions susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs de la réunion, ainsi que d'encourager d'autres participants à échanger librement des renseignements et des opinions, s'ils hésitent à le faire.

Demander des précisions - Il arrive souvent, lors d'une réunion, que personne n'ose réclamer des éclaircissements lorsqu'une question n'est pas bien comprise. Une telle intervention peut avoir pour effet de réorienter les discussions dans la bonne direction et, ce qui est tout aussi important, de réduire les pertes de temps.

Entrer dans les détails - Il est parfois utile qu'une idée ou une recommandation soit exposée plus à fond afin d'être bien comprise par tout le monde. Les détails supplémentaires ou les éclaircissements servent à << valoriser >> la contribution des participants à la réunion et permettent de juger de la qualité des échanges au sein du groupe.

Résumer l'essentiel des propos - Dans une réunion, si quelqu'un ne se donne pas la peine de résumer les propos formulés par les participants, on peut arriver à un point où plus personne ne s'en rappelle. S'il y a un tableau ou un chevalet de conférence dans la salle, n'hésitez pas à vous en servir. Votre résumé sera d'autant plus utile qu'il reposera sur un support visuel à portée de la vue de tous les participants.

Vérifier s'il y a consensus - Souvent, les participants à une réunion continuent de débattre d'une question même si une entente semble être déjà intervenue au sein du groupe. Une question simple, comme << Sommes-nous prêts à prendre une décision? >>, permettrait d'accélérer le déroulement de la réunion. N'hésitez pas à vérifier s'il y a consensus lorsque vous avez l'impression que la majorité des participants sont prêts à prendre une décision.

Toutes les fonctions que nous venons d'énumérer sont décrites par les spécialistes des processus de groupe comme des << fonctions axées sur la tâche >>. Elles aident les membres du groupe à s'acquitter de leur tâche, à prendre des décisions, à échanger des idées ou des informations, ou encore à résoudre des problèmes ou des conflits. Elles se rattachent toutes à la raison d'être de la réunion et aux objectifs visés par les participants.

Fonctions axées sur le groupe

Il existe également des fonctions destinées à favoriser une amélioration des relations interpersonnelles au sein d'un groupe, ainsi que le maintien de ces bonnes relations. Les groupes qui existent depuis un certain temps ressemblent à de vieilles voitures: ils ont besoin d'un << entretien périodique >> pour éviter qu'ils ne tombent en panne ou que leurs engrenages ne s'encrassent. Vous trouverez ci-dessous diverses mesures à prendre pour que les relations entre les membres d'un groupe demeurent harmonieuses.

Faire respecter le droit de parole - Il est fréquent, dans un groupe, qu'une ou deux personnes dominent les discussions, tandis que d'autres participants, qui auraient pourtant des remarques valables à formuler, sont réduits au silence. En pareil cas, il importe de veiller à ce que davantage de personnes puissent participer aux discussions.

Encourager les participants à s'exprimer - Il arrive parfois, surtout dans des réunions de quartier, que certains citoyens hésitent, pour une raison ou une autre, à dire ce qu'ils pensent. Il est alors important de les encourager à exposer ouvertement leurs idées. Pour y arriver, il suffit parfois de souligner la présence de ces personnes et de les amener à prendre conscience qu'elles sont acceptées par d'autres participants à la réunion.

Susciter des accords et des compromis - Il peut arriver que les échanges se détériorent entre les participants à une assemblée publique. Des personnes commencent à argumenter et à défendre certaines positions dans le simple but de ne pas perdre la face plutôt que d'aider le groupe à atteindre ses objectifs. Bien que les désaccords puissent être souhaitables dans un groupe, il est important de s'assurer qu'ils portent sur les tâches à exécuter. Les attaques personnelles doivent être évitées.

Éliminer les éléments indésirables - Dans certaines réunions, le niveau de confusion, de colère ou de désintérêt à l'égard des opinions exprimées peut être tel qu'il devient impossible de poursuivre les discussions. Il faut alors << mettre de l'ordre >>. Nous avons vu des conseils municipaux atteindre pareil degré d'inefficacité. Plutôt que d'attendre que la population leur facilite la tâche aux prochaines élections, les conseils devraient avoir le courage de prendre les choses en main et de supprimer eux-mêmes les éléments qui nuisent à leur bon fonctionnement. Il s'agit alors d'examiner les relations interpersonnelles qui se sont détériorées depuis que le groupe existe et de décider de ce qui doit être corrigé. Les membres du groupe doivent reconnaître qu'ils ne travaillent pas très bien ensemble et adopter de nouvelles normes de fonctionnement.

Préoccupation particulière

Lorsque le matériel initial de formation a été évalué sur le terrain, les conseillers interrogés nous ont suggéré d'inclure dans le présent cahier certaines recommandations relatives à l'amélioration du mode de fonctionnement des commissions, aux rencontres avec des groupes de citoyens, ainsi qu'aux réseaux d'organismes communautaires.

Les réunions des commissions relevant d'un conseil municipal peuvent être régies par des règlements ou des arrêtés municipaux. En ce qui a trait au mode de fonctionnement de ces commissions, il importe avant tout de savoir ce qui est prescrit par les règlements et les arrêtés en vigueur et ce qui ne l'est pas. Par exemple, est-il obligatoire que les commissions se rencontrent à intervalles réguliers? Si ce n'est pas le cas, et si vous êtes d'avis que beaucoup de réunions sont tenues inutilement, vous voudrez peut-être contester le bien-fondé de réunions aussi fréquentes.

Les réunions des commissions sont-elles aussi productives que vous le souhaiteriez? Sinon, êtes-vous prêt à collaborer avec le président de ces commissions pour que des améliorations soient apportées? Les décisions sont-elles prises de façon démocratique? Chaque participant a-t-il la possibilité de se faire entendre, ou les réunions sont-elles dominées par le président ou une autre personne dirigeant les débats de façon informelle? Les commissions peuvent-elles compter sur la collaboration de fonctionnaires municipaux compétents, s'ils ont besoin de renseignements ou de certaines analyses? Nous pourrions formuler ainsi de nombreuses autres questions, mais il vaut peut-être mieux que vous preniez quelques instants pour réfléchir à votre propre expérience en ce qui a trait au mode de fonctionnement des comités relevant de votre conseil municipal.

Réflexion personnelle

En votre qualité de conseiller municipal, que pensez-vous des commissions auxquels le conseil a recours pour faciliter la prise de décision? Êtes-vous satisfait de leur fonctionnement global? Des résultats obtenus grâce au travail de ces commissions? De votre propre participation et de votre efficacité au sein des comités? Si vous avez répondu négativement à l'une de ces questions, nous vous invitons à réfléchir pendant quelques minutes aux causes de votre insatisfaction et aux mesures correctives que vous pourriez adopter.

Le déroulement de rencontres avec des groupes de citoyens ou des réseaux d'organismes communautaires dépend, dans une large mesure, de la culture locale qui s'applique à ces rencontres, ainsi que de tout précédent ayant pu être établi par des conseils antérieurs. À cet égard, nous tenons à préciser immédiatement que vous n'êtes pas lié par ces précédents. Vous avez simplement intérêt à savoir ce qu'on pourrait attendre de vous, comme conseiller, d'après ce qui s'est fait antérieurement. Une fois que vous connaîtrez et comprendrez bien tous les éléments de la situation, il vous sera beaucoup plus facile de susciter des changements destinés à améliorer le déroulement des rencontres avec les membres de la collectivité.

Animation de réunions

Nous pouvons également supposer que, en votre qualité de représentant élu, vous êtes fréquemment appelé à animer divers types de réunions. Qu'il s'agisse de séances de travail de sous-commissions relevant du conseil municipal ou de rencontres d'envergure avec des groupes de citoyens (ASC, GIE, GPF, des chefs d'entreprises, des commerçants etc.) ou d'autres partenaires (ONG, bailleurs) vous serez heureux d'apprendre que les points traités jusqu'ici s'appliquent également aux réunions dont vous assumez vous-même la direction. En fait, il est souvent plus facile d'exercer diverses fonctions axées sur la tâche ou sur le groupe lorsque c'est vous qui dirigez les débats. Une mise en garde s'impose, cependant. Lorsque vous présidez une réunion, l'importance que vous attachez à la tâche peut vous empêcher de veiller au bon fonctionnement du groupe. Pour combler cette lacune, vous pourriez demander à un collègue ou à un ami de s'occuper à votre place des fonctions axées sur le groupe.

Les questions formulées au début du présent exposé s'appliquent également aux réunions que vous animez. En plus de revenir sur celles-ci dans les pages qui suivent, nous aimerions vous présenter une autre approche relative à la tenue de réunions, soit celle qui est utilisée par un organisme américain, *l'Institute of Cultural Affairs* (ICA), pour aider ses employés à tenir des réunions productives à l'échelle des collectivités. L'ICA réalise un excellent travail dans de nombreux pays du globe, au sein de cultures très variées, et sa riche expérience ne peut que nous être profitable.

Jouez la bonne CARTE

L'ICA utilise fréquemment des acronymes pour mettre certains concepts en évidence et faire en sorte qu'ils soient mieux retenus. L'acronyme CARTE vise à faciliter la préparation des réunions tenues au sein des collectivités. Il regroupe les éléments suivants:

- C** - Caractère spécial
- A** - Art de l'animation
- R** - Résultat
- T** - Temps
- E** - Endroit
- S** - Sérénité

Examinons maintenant brièvement chacun de ces éléments.

Caractère spécial - Nous attachons beaucoup d'importance à cet élément. Avouons-le, certaines réunions n'ont aucun caractère spécial et ne font pas partie de ces grands moments dont nous gardons un souvenir impérissable. Pourtant, il arrive que certaines réunions constituent des événements importants aux yeux des participants; il pourrait y être question, par-exemple, de l'ouverture d'un nouveau centre communautaire, ou encore de l'amorce d'un projet à long terme devant profiter à l'ensemble de la collectivité. En pareilles circonstances, il vaut la peine d'y songer et prendre quelques dispositions pour donner à la réunion un caractère un peu spécial.

Art de l'animation - Vous est-il déjà arrivé de sortir d'une réunion et de dire à la personne se trouvant à côté de vous: « Quelle réunion décevante » ! Souvent, un commentaire de ce genre porte aussi bien sur la façon dont la réunion a été animée que sur les résultats atteints. Il peut être prononcé au terme d'une réunion mal organisée, ou au cours de laquelle les participants n'ont pas été traités avec toute la courtoisie voulue. Il est aussi possible que la réunion ait été trois fois plus longue que prévu.

Résultat - Qu'attendez-vous de la réunion? Si vous ne vous fixez pas de buts précis au départ, il vous sera difficile d'obtenir des résultats satisfaisants. Comme le dit un vieux proverbe: « Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y conduira ». L'issue de la réunion dépend des objectifs visés, c'est-à-dire des raisons qui vous poussent à convoquer cette réunion. Les réunions les plus efficaces sont celles qui débouchent sur un résultat concret: une décision, une solution à un problème, un communiqué résumant les points sur lesquels les participants se sont entendus, etc.

Temps - Cette composante englobe non seulement le moment choisi pour la réunion, mais aussi la durée de celle-ci, le rythme des discussions et le respect de l'horaire fixé. Dans la plupart des pays du globe, personne ne songerait à organiser une réunion en fin d'après-midi le vendredi. Il vaut mieux éviter, aussi, de passer la première heure d'une réunion de deux heures à discuter du premier point à l'ordre du jour si celui-ci en compte dix, à moins que ce point ne soit, à lui seul, aussi important et exige autant de temps que les neuf autres. En pareil cas, il serait peut-être préférable de tenir deux réunions distinctes.

Endroit - L'endroit où vous tenez votre réunion a aussi son importance. Convient-il aux personnes que vous souhaitez réunir? Est-il suffisamment vaste, sans être trop grand? Parfois, il vaut mieux qu'une salle soit bondée, si vous voulez donner l'impression que la rencontre suscite beaucoup d'intérêt, plutôt que dégarnie, au point où l'assistance semble insuffisante. Les participants se sentiront-ils à l'aise à cet endroit? Par exemple, des femmes s'occupant des centres de planification familiale d'une municipalité pourraient éprouver une certaine gêne à se réunir dans des locaux appartenant à l'Église catholique. L'ameublement répond-il à vos besoins? Si les participants sont appelés à résoudre des problèmes, il

vous faudra peut-être disposer de tables, de tableaux ou de chevalets de conférence. D'autres détails doivent être envisagés en ce qui a trait à l'aménagement de la salle. Ne confiez pas ces détails à une autre personne avant d'avoir discuté de ceux-ci à fond.

Sérénité- : elle est l'une des clés de réussite dans toute entreprise. Dans la préparation ou l'organisation d'une réunion, elle devient le maillon le plus important. En outre, elle permet d'être moins « dispersé » et moins arrogant. Ainsi, vous cultiverez un esprit pédagogique vis à vis même de vos détracteurs. La sérénité exige aussi de vous concentration, motivation, persévérance, modestie et respect de l'autre.

La facilitation repose à la fois sur une combinaison d'habiletés techniques et une attention soutenue aux personnes présentes. Le facilitateur efficace s'efforce donc de maîtriser les techniques liées à la tenue de réunions, tout en apportant à son travail cette « touche personnelle » qui fait de l'animation un art.

L'art de l'animation tient, entre autres, aux éléments suivants: a) un optimisme réaliste; b) une responsabilité pleinement assumée à l'égard des tâches, des méthodes employées et du résultat de la réunion; c) la prise de conscience et l'exploitation du potentiel créatif du groupe et des individus qui le composent; d) un mélange de souplesse et de fermeté, pour que le groupe ne s'écarte pas de ses objectifs; e) des encouragements à participer; f) une attitude d'objectivité; g) l'atténuation des critiques, de la colère ou de la frustration, pour permettre au groupe de progresser.

Nous pourrions vous fournir de nombreux autres conseils susceptibles de vous aider à animer vous-même des réunions plus productives ou à participer plus efficacement aux réunions organisées par d'autres personnes. Jusqu'ici, nous vous avons peut-être donné l'impression, par nos propos, que toutes les réunions ont beaucoup d'ampleur et qu'un grand nombre de personnes y participent. Ce n'est pas du tout le cas, puisque la majorité des réunions ne rassemblent que deux ou trois personnes. Chose étonnante, nos conseils s'appliquent également à ces réunions qui, tout en étant peut-être moins formelles et non planifiées, ne constituent pas moins une dépense de temps et d'énergie et, plus souvent qu'autrement, une démarche volontaire. À l'avenir, lorsque vous sortirez d'une réunion pour en commencer une autre (en ayant l'impression, parfois, que les représentants élus ne font absolument rien d'autre), nous espérons que vous garderez à l'esprit ce vieux proverbe français: « Celui qui n'a pas donné de lui-même n'a rien donné ».

Travail d'équipe

Certaines personnes prétendent que les conseillers municipaux ne devraient pas considérer qu'ils font partie d'une équipe, en raison de leurs fonctions de représentation. Il s'agit là d'une allégation légitime, que nous garderons à l'esprit en examinant cette nouvelle composante du rôle de facilitateur: le travail d'équipe. Dans *Teamwork*, le livre qui résume les résultats de leurs recherches sur le travail d'équipe

dans plus de 75 établissements différents, Carl Larson et Frank LaFasto proposent la définition ci-après d'une équipe, qui nous semble fort valable.

- Une équipe est composée d'au moins deux personnes.
- Elle a un objectif de rendement ou un but précis à atteindre.
- Les coéquipiers doivent coordonner leurs efforts afin d'atteindre cet objectif ou ce but commun.

Les deux auteurs de *Teamwork* ont dressé une liste des caractéristiques des équipes qui travaillent efficacement.

1. un objectif clair et inspirant;
2. un mode de fonctionnement axée sur les résultats;
3. des membres compétents;
4. un engagement commun;
5. un climat de collaboration.;
6. des normes d'excellence;
7. un appui et une approbation extérieurs;
8. un leadership raisonné.

Examinons maintenant plus à fond chacune de ces caractéristiques, dans l'optique de votre rôle comme représentant élu.

Objectif clair et inspirant - Cet objectif est parfois décrit comme une mission, ou encore comme la vision d'une situation meilleure que l'on s'efforce ensuite de réaliser. Nous avons déjà traité assez longuement de l'établissement d'objectifs dans le cahier portant sur votre rôle d'élaborateur de politiques. Personne ne peut douter de l'importance d'une telle fonction. Pourtant, elle est difficile à définir dans le contexte de l'« équipe » formée par les membres d'un conseil municipal sans formuler toute une série de clichés sur la saine gestion des affaires publiques, comme la nécessité de « bâtir une collectivité forte et viable ». La situation est peut-être aussi compliquée par le fait que toute personne se joignant au conseil municipal possède sa propre perception des problèmes de l'administration municipale et des mesures à prendre pour les résoudre. Il n'en demeure pas moins que, s'ils ne s'appuient pas sur une vision claire de la voie à suivre (objectif inspirant), les conseillers risquent de ne pas être capables de former une équipe efficace, ni de décider de l'affectation des ressources municipales afin que celles-ci aient une incidence optimale sur la collectivité.

Mode de fonctionnement axé sur les résultats - Le conseil municipal est-il structuré de manière à pouvoir travailler efficacement? Cette question pourrait être envisagée selon au moins deux perspectives différentes. Tout d'abord, comment le conseil s'acquitte-t-il globalement de ses fonctions comme corps législatif? Ensuite, les commissions chargées d'exécuter certaines tâches et de prendre des décisions provisoires, le cas échéant, jouent-elles efficacement leur rôle? Si une commission donnée a besoin de savoir ce que font d'autres ou de travailler plus étroitement avec elle, existe-t-il un mécanisme de collaboration clairement défini?

Le conseil est-il soumis à des règles ou à des règlements inefficaces découlant de lois adoptées par des instances supérieures et nuisant à son bon fonctionnement? Si c'est le cas, n'hésitez pas à vous associer à d'autres conseils pour réclamer que ces lois soient modifiées. Bon nombre des procédures dysfonctionnelles et des impasses administratives avec lesquelles doivent composer les conseils municipaux remontent à l'époque du régime colonial. Il s'agit souvent d'anachronismes qui n'ont plus

leur place dans la conduite des affaires publiques à l'ère moderne. Les pratiques administratives devraient être au service des grandes fonctions de l'État, plutôt que de constituer, comme c'est souvent le cas, des obstacles à l'exécution de ces fonctions.

Membres compétents - Comme simple conseiller, vous avez relativement peu d'influence sur la compétence globale du conseil municipal, mais cette caractéristique n'en demeure pas moins cruciale pour l'efficacité d'une équipe. Rien ne vous empêche, cependant, de prendre diverses mesures, dont la formation, pour accroître votre propre compétence. Une autre stratégie consiste à faire en sorte que les membres du conseil acquièrent chacun une compétence individuelle dans un secteur d'activité de l'administration municipale. Vous pourriez devenir, par exemple, un expert des services de santé, tandis que l'un de vos collègues se spécialiserait dans les travaux publics. Une telle spécialisation pourrait cependant exiger un plus grand niveau de confiance entre les conseillers. Dans une véritable démocratie, la répartition des compétences au sein du conseil municipal est décidée par la population, au moment des élections, et ces compétences peuvent ne pas correspondre du tout à celles qu'exige la gestion d'un établissement humain complexe. La façon la plus efficace de jouer votre rôle de facilitateur consiste peut-être à mettre toute compétence particulière que vous pouvez posséder au service de vos collègues et à demander que tous les membres du conseil bénéficient d'activités de formation.

Engagement commun - Des qualités comme l'énergie physique et mentale font partie des caractéristiques les plus abstraites des équipes efficaces. Or, la présence de plusieurs partis politiques ou de groupes guidés par des valeurs différentes au sein d'un même conseil municipal fait en sorte qu'il est difficile, pour les conseillers, de parvenir à un engagement commun. Pourtant, derrière ces différences qui les séparent se cache une force potentielle. Il leur est possible de faire preuve d'un engagement commun à l'égard de la collectivité tout en défendant des points de vue différents sur la façon d'assurer son développement. Dans ce domaine, votre plus grand atout, comme facilitateur, réside dans votre capacité d'écouter objectivement vos interlocuteurs et d'attendre que tous les points de vue aient été exprimés avant de vous prononcer.

Climat de collaboration - Selon une enquête menée il y a quelques années par un organisme américain, la *National League of Cities*, la plus grande difficulté à surmonter pour les membres d'un conseil municipal est de s'entendre les uns avec les autres. Or, de tous les facteurs pouvant contribuer à la création d'un climat de collaboration et à la bonne entente au sein d'une équipe, le plus important est la confiance. Pour que cette confiance s'établisse entre les coéquipiers, ceux-ci doivent faire preuve d'honnêteté, d'ouverture (volonté de s'exprimer soi-même et d'être réceptif aux idées des autres), de constance (comportement prévisible) et de respect.

Normes d'excellence - Les normes d'excellence touchent le mode de fonctionnement du conseil municipal, sa façon de prendre des décisions et de représenter la population, la qualité de ses décisions d'orientation, ainsi que sa capacité de collaborer efficacement avec des individus et des organismes de l'extérieur. À titre de facilitateur, vous pourriez proposer que les conseillers se fixent des normes d'excellence à partir desquelles ils pourraient évaluer la qualité de leur travail comme législateurs et comme représentants de la population.

Appui et approbation extérieurs - En ce qui a trait à cette caractéristique, les équipes formées de représentants élus bénéficient d'une bonne longueur d'avance sur les équipes du secteur privé. Vous pouvez juger de l'appui de la population à chaque séance du conseil municipal et, pour ce qui est de l'approbation qui vous est accordée, elle se manifeste de façon absolue dans la capacité des conseillers

d'être réélus. Quoi qu'il en soit, l'appui et l'approbation des citoyens ne doivent jamais être tenus pour acquis. Le maintien d'un dialogue constant avec tous les secteurs de la collectivité constitue la meilleure façon de vous assurer que vous jouissez toujours de l'appui et de l'approbation nécessaires pour réaliser, en équipe, un travail efficace.

Leadership raisonné - Les équipes ont besoin de leaders. Cette affirmation ne semble-t-elle pas constituer une incohérence? Pourtant, le leadership au sein d'une équipe municipale ne réside pas nécessairement dans la fonction de maire. Les rapports entre un conseiller et ses collègues sont fondés sur des échanges constants. Or, les leaders ont besoin de personnes qui les suivent. Si les citoyens n'ont pas confiance en vous, il vous sera difficile, voire impossible, d'assumer une position de leader. Au sein d'une même équipe, tous les participants peuvent être des leaders. S'agit-il là d'un paradoxe? Oui, mais n'oublions pas que les équipes ne sont pas des armées où le rang de chacun détermine sa valeur et sa contribution éventuelle.

Intérêts collectifs et intérêts particuliers

Vous êtes-vous déjà retrouvé dans la situation suivante? Dans un excellent esprit de collaboration, les membres du conseil se sont entendus sur une politique ou un programme qui profitera à l'ensemble de la collectivité. Or, les résidents du quartier que vous représentez ne voient pas les choses du même œil. Ils ont l'impression que vous vous ralliez à la position appuyée par la majorité des conseillers à la prochaine séance du conseil et ils en sont très mécontents. Que faire en pareil cas?

Tout d'abord, il vous serait beaucoup plus facile de défendre votre position si vous pouviez présenter, à l'appui de celle-ci, des données précises et une analyse des diverses propositions envisagées, y compris celle que le conseil s'apprête à adapter.

Ensuite, il pourrait être utile que vous rencontriez des représentants des résidents pour discuter de la proposition retenue et essayer de leur expliquer pourquoi celle-ci est la plus avantageuse pour la collectivité dans son ensemble et comment elle répondra, en bout de ligne, à leurs propres besoins.

Il n'existe pas de solution toute faite à ce genre de conflits. La position que vous défendez sera renforcée si: a) vous expliquez ouvertement pourquoi vous avez adapté celle-ci, b) vous agissez dans ce qui vous semble être l'intérêt de la collectivité (ce qui ne vous empêche pas de prendre certaines décisions en fonction de vos propres électeurs), c) vous êtes prêt à collaborer à l'application de la proposition adaptée par le conseil, même si vous n'avez pas voté pour celle-ci.

Constitution d'un esprit de corps

Certains conseils municipaux s'engagent dans un processus appelé la constitution d'un esprit de corps. Ce processus amène habituellement tous les conseillers à se réunir à l'extérieur de la salle du conseil, pendant une assez longue période (de un à trois jours), pour répondre ensemble à deux grandes questions: a) Dans quelle mesure l'équipe que nous formons est-elle efficace? et b) Quels sont les principaux problèmes ou les occasions à saisir qui devraient être au cœur de notre action comme leaders de la collectivité? Les conseils qui décident de créer un meilleur esprit de corps font généralement appel à un facilitateur de l'extérieur, c'est-à-dire quelqu'un qui appartient à un

établissement de formation ou à une société de consultation en gestion et qui a l'habitude des petits groupes de travail et de ce genre d'interventions organisationnelles. Les séances axées sur le travail d'équipe peuvent aussi viser l'acquisition de certaines compétences; on pourrait alors utiliser du matériel ressemblant à celui que renferme le présent cahier.

Une autre façon de renforcer l'esprit de corps au sein du conseil consiste amener les conseillers à discuter des questions susmentionnées avec certains employés clés de l'administration municipale. De telles discussions s'avèrent particulièrement utiles lorsque des problèmes sont survenus entre les conseillers et des fonctionnaires de la municipalité et qu'ils ont évolué au point où il serait difficile de les résoudre un à un, dans le cadre des activités courantes. Des discussions sont également recommandées lorsque le conseil fait de la planification à long terme et a grand besoin, à cette fin, de rapport de divers spécialistes de la municipalité.

La constitution d'un esprit de corps est une stratégie à laquelle votre conseil peut recourir pour faire le point sur son mode de fonctionnement et procéder à un « entretien périodique de ses rouages » en vue d'atteindre un niveau maximal d'efficacité. Elle peut également être utilisée au début de la préparation du budget annuel, lorsque les conseillers ont peut-être besoin de s'interroger plus à fond sur l'avenir de la collectivité et les moyens pouvant être mis en œuvre par la collectivité locale pour lui assurer une prospérité durable.

Toute équipe efficace est composée de personnes possédant un large éventail de compétences. Dans le cas d'un conseil municipal, ces personnes doivent notamment être capables d'entretenir une relation quelque peu ambiguë avec leurs pairs. D'un côté, il leur est pratiquement impossible de travailler efficacement si elles ne forment pas une équipe unie. De l'autre côté, chaque conseiller ne peut jouer efficacement son rôle de représentant élu que s'il est prêt à travailler de façon autonome et s'il en est effectivement capable.

Réflexion personnelle

Nous vous avons présenté dans les pages qui précèdent différents concepts liés au rôle de facilitateur, avec lequel vous n'êtes peut-être pas aussi familier que d'autres. Nous vous invitons maintenant à prendre quelques minutes pour réfléchir à la façon dont le concept de l'équipe peut être appliqué à un conseil municipal. Comment voyez-vous ce lien entre l'équipe et le conseil municipal? Vous semble-t-il opportun? Pourquoi? Ou, le cas échéant, pourquoi pas? Quelle est votre plus grande contribution aux activités de votre propre conseil municipal? Que pourriez-vous faire pour jouer un rôle plus grand au

sein de cette équipe? Si vous ne pouviez prendre qu'une seule mesure pour accroître l'efficacité du conseil, quelle serait-elle?

Le conseiller : un facilitateur dans la Gestion des conflits

Qu'est ce qu'un conflit ?

Le conflit est partout et dans tout

Quelques proverbes sénégalais pour situer l'origine des conflits

La langue et les dents partagent le même espace et il arrive que les dents mordent la langue

Les vaches qui broutent dans un même pré se donnent souvent des coups de cornes.

Le conflit selon Alain Touraine est une « relation d'antagonisme qui existe entre des acteurs dont l'un tend à dominer le champs social des autres au sein d'un même espace ou au sein d'un même espace social »

Selon un sociologue, « Le conflit consiste en un affrontement ou heurt intentionnel entre deux êtres de même groupe, de même groupe qui manifestent les uns à l'égard des autres une intention hostile en général à propos d'un droit et qui, pour maintenir, affirmer ou rétablir ce droit essayent de briser la résistance des autres, éventuellement par le recours à la violence, laquelle peut le cas échéant tendre à l'anéantissement de l'autre ».

Examinons quelques éléments transversaux de ces citations :

- Relation d'antagonisme : opposition sur des éléments considérés comme importants.
- Intentionnel : le caractère de ces conflits est volontaire (positionnement). On est toujours acteur, puisqu'on fait un choix.
- Intention hostile : l'autre est supposé comme un ennemi, opposant, considéré comme une menace, d'où une méfiance.
- Droit : normes, règles
- Briser la résistance de l'autre : gagner ou dominer, se faire reconnaître par l'autre

Gestion des conflits

Quelqu'un a déjà dit que « La meilleure façon de continuer d'avoir peur est de ne pas chercher la cause exacte de ce que nous craignons ». Les conflits font partie de ces choses que la majorité des gens préfèrent éviter, s'ils en sont capables. Nous nous fermons souvent les yeux lorsqu'un conflit surgit. Malheureusement, ce conflit de même que ses causes, ne disparaît habituellement pas de lui-même. Il s'installe et prend progressivement de l'ampleur. Le fait d'ignorer les conflits qui apparaissent peut créer - et crée effectivement - des problèmes dans un grand nombre d'organisations. Nous savons

également que les réactions devant un conflit varient d'une culture à une autre et que nos propres propos sur le sujet sont largement tributaires des théories et des pratiques occidentales dans les domaines de la gestion et de la psychologie. Le mieux, pour nous, est de le reconnaître honnêtement et de vous demander de passer nos idées et leur bien-fondé au crible de votre propre expérience et des normes inhérentes à votre culture.

Nous soupçonnons que les gens évitent les conflits parce qu'il est désagréable de les voir éclater au grand jour. Fermer les yeux devant un conflit n'est pas agréable non plus, mais, à tout prendre, c'est moins désagréable que de devoir faire face à ses causes sous-jacentes. Mais est-ce bien le cas? À long terme, les conflits enfouis peuvent miner sérieusement une organisation ou une collectivité. Nous avons également une immense capacité d'imaginer le pire au sujet de ce qui pourrait se produire si un conflit devait être exposé. Nous évitons peut-être les conflits parce que nous ne savons pas comment les résoudre. Souvent, nous << gérons >> un conflit en permettant aux personnes qui s'opposent de crier l'une après l'autre, ce qui fait sortir beaucoup de frustration, certes, mais procure peu d'apaisement. Pour jouer efficacement son rôle de facilitateur, le conseiller doit acquérir des connaissances et des compétences dans le domaine de la gestion des conflits.

Avantages et inconvénients des conflits

La majorité des gens comprennent bien les aspects négatifs des conflits, mais peu sont conscients que les conflits peuvent contribuer à une amélioration des rapports, que ce soit entre des personnes, des groupes, des organisations ou des nations. Voyons rapidement quelques-uns des avantages et des inconvénients des conflits.

Avantages

Les conflits ont pour avantage de nous obliger à chercher de nouvelles solutions, de nous aider à définir plus clairement nos positions et les sujets de discorde, ainsi que de susciter un regain d'énergie et d'activité. Les conflits peuvent mettre à jour des problèmes qui persistent depuis des années, susciter de meilleures idées et permettre de réaliser des progrès décisifs sur le plan des relations humaines et de la productivité.

Inconvénients

Les conflits ont aussi des conséquences fâcheuses, dont celle d'engendrer un climat d'inquiétude et de méfiance. Ils peuvent pousser certaines personnes à se sentir rabaissées et démotivées. Enfin, les conflits peuvent provoquer une substitution d'objectifs chez les personnes visées (elles consacrent plus de temps à se venger l'une de l'autre qu'à atteindre leurs objectifs initiaux) et éloigner les uns des autres des gens qui gageraient pourtant, peut-être, à travailler ensemble.

Source des conflits

Les conflits peuvent résulter de divergences dans:

- les faits et les perceptions (notre représentation personnelle de la réalité);
- les objectifs et les résultats visés (comment les choses devraient être, et non comment elles sont actuellement);
- les moyens à prendre pour atteindre les objectifs visés;

- les valeurs (nos convictions profondes).

Les divergences relatives aux faits et aux perceptions sont généralement plus faciles à dissiper que celles qui portent sur les objectifs ou les résultats visés, ou encore les moyens à prendre pour atteindre ces objectifs ou ces résultats. Les divergences fondées sur les valeurs sont les plus difficiles à résoudre ou même à gérer efficacement à long terme.

Réactions devant un conflit

Les gens réagissent différemment lorsque survient un conflit. Il y a plusieurs années, Kenneth Thomas, considéré comme un spécialiste de la gestion des conflits, a répertorié cinq stratégies de base auxquelles les individus ou les groupes ont recours lorsqu'un conflit apparaît. **(6)** Ces stratégies, ou réactions, sont classées selon deux grandes dimensions du comportement, soit l'affirmation de soi (la quantité d'énergie déployée pour défendre nos propres intérêts) et la collaboration (la quantité d'énergie déployée pour défendre les intérêts des autres). Thomas s'est servi d'un modèle à deux axes (reproduit à la page suivante), représentant chacun l'une des dimensions du comportement, pour situer ses cinq réactions devant un conflit sur une échelle de grandeur (+ et -).

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

La renonciation (non-affirmation de soi et collaboration) - Certaines personnes acceptent de renoncer à leurs propres intérêts pour défendre ceux de leurs adversaires. Cette renonciation peut prendre des formes très diverses et résulter, par exemple, dans la décision d'adopter sans réserve le point de vue d'autrui ou dans la manifestation d'une générosité purement altruiste.

La compétition (affirmation de soi et non-collaboration) - Cette réaction, motivée par la soif du pouvoir, est opposée à la renonciation. Devant une situation conflictuelle, la personne visée tient à gagner à tout prix.

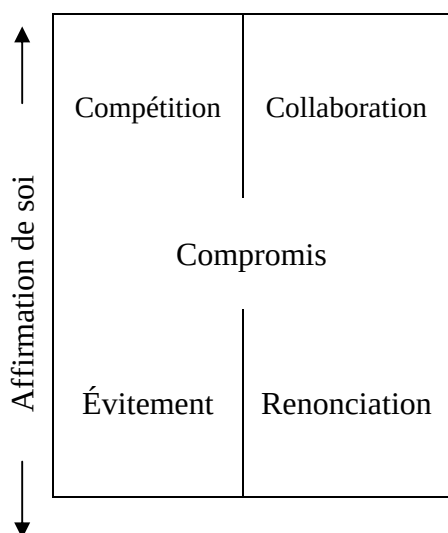
La collaboration (affirmation de soi et collaboration) - La collaboration est le contraire de l'évitement. Dans sa forme optimale, elle vise à résoudre le conflit à la satisfaction des deux parties, c'est-à-dire à trouver une solution répondant aux besoins et aux intérêts de chacune. Cette réaction exige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

Le compromis (mélange d'affirmation de soi et de collaboration) - Les gens ont tendance à recourir à un compromis lorsqu'ils veulent trouver rapidement des solutions mutuellement acceptables, qui répondent partiellement aux attentes de chacune des parties. La recherche d'un terrain d'entente satisfaisant ou la décision de couper la poire en deux comptent parmi les stratégies utilisées.

Modèle de réactions aux conflits

← Collaboration →

-



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

Exploration des différences

La meilleure chose à faire, si vous souhaitez faciliter la résolution d'un conflit, est de bien comprendre les enjeux de celui-ci. Il vous faut pour cela chercher en profondeur, sous les indices apparents, les véritables causes du problème. Or, les faits sont plus faciles à confirmer et à concilier que les perceptions, Ces dernières ont tendance à se déformer, notamment parce que nous sommes portés à attribuer des motifs aux actions d'autrui et à « voir » des choses qui confirment notre propre position. Par exemple, vous pouvez penser que la perception de votre interlocuteur, au sujet d'une situation conflictuelle donnée, constitue une pure fantaisie, tandis que, pour cette personne, il s'agit de la réalité. Ses perceptions de ce qui est « réel », à ses yeux, s'intègrent progressivement à son cadre de référence et influencent sa façon de réagir au conflit. S'il est parfois facile de corriger des perceptions inexactes en s'attachant à « rétablir les faits », d'autres conflits sont beaucoup plus difficiles à résoudre. Les recommandations qui suivent pourraient vous aider à faciliter le règlement d'un conflit opposant des personnes ou des groupes.

1. Incitez les personnes aux prises avec le conflit à voir celui-ci du point de vue de leurs adversaires. Les techniques d'écoute active sont très utiles en pareille circonstance (vous trouverez des précisions sur celles-ci dans le cahier intitulé *Le conseiller: un communicateur*).
2. Efforcez-vous de déceler les situations où les parties qui s'opposent ont présumé des intentions de leurs adversaires en fonction de leurs propres craintes. Souvent, dans une situation conflictuelle, nous envisageons le pire, et nos peurs nous conduisent à des positions très arrêtées.
3. Empêchez les parties de s'attaquer et de se blâmer réciproquement. Si cela se produit, elles auront tendance à être sur la défensive, à contre-attaquer ou à créer davantage de distorsions.

4. Aidez les parties à distinguer leurs intérêts de leurs positions. Nous avons parfois tendance à nous enfermer dans certaines positions au point d'en oublier les intérêts que nous cherchons à défendre. Une phrase comme « Je comprends votre position au sujet de la construction d'une voie de contournement, mais que recherchez-vous vraiment? » contribue à tirer les choses au clair. L'évaluation de leurs intérêts respectifs permet parfois aux parties en conflit de réaliser des progrès décisifs et de conclure un accord mutuellement avantageux.
5. Aidez les parties à imaginer d'autres solutions possibles au conflit. Souvent, les deux seules solutions envisagées sont celles qui les apposent l'une à l'autre.
6. Incitez les parties à donner libre cours à leurs émotions. Parfois, celles-ci sont plus importantes que les faits en cause. En s'exprimant ouvertement, les parties peuvent parvenir à se libérer de sentiments négatifs qui empêchaient toute discussion constructive. De plus, la libre expression des sentiments permet souvent de recueillir des renseignements précieux qui, autrement, n'auraient peut-être pas été communiqués.
7. Aidez les parties à trouver des solutions avantageuses pour tous. La gestion des conflits ne fait pas que des gagnants, mais il est surprenant de voir le nombre de conflits qui peuvent être résolus à la satisfaction des deux parties. Votre capacité d'écouter et d'inciter les parties opposées à imaginer de nouvelles solutions peut être ici d'une aide inestimable. Vos plus grands atouts sont: a) les composantes mêmes de la situation conflictuelle (les données et les émotions des parties opposées) et b) la patience et l'empathie dont vous ferez preuve en amenant les parties à transformer les composantes de départ en une entente mutuellement acceptable.

Nous tenons à rappeler, pour conclure le présent sujet, que les conflits peuvent constituer une ressource précieuse dans la majorité des organisations. Nous espérons que vous mettrez votre chapeau de facilitateur lorsque surviendront des situations conflictuelles dans l'exercice de vos fonctions de conseiller municipal ou de leader de la collectivité.

Si le fil n'est pas noué, le point disparaîtra - Proverbe italien

Résolution de problèmes

La dernière stratégie de facilitation que nous souhaitons aborder avec vous est la résolution de problèmes. Comme conseiller, vous êtes en mesure d'aider vos électeurs à régler des problèmes de diverses façons. Il peut aussi arriver que la résolution de problèmes se déroule à l'intérieur même du conseil municipal. Toutefois, la plupart du temps, vous exercerez votre rôle de facilitateur dans un cadre moins formel. Il vous faudra parfois travailler en collaboration avec certains fonctionnaires de la municipalité, par l'intermédiaire du secrétaire municipal. À d'autres moments, vous tirerez profit des ressources de la collectivité ou vous indiquerez simplement aux personnes concernées à quel endroit elles pourraient obtenir de l'aide.

Parce que nous avons déjà traité de bon nombre des composantes clés de la résolution de problèmes dans le cahier intitulé *Le conseiller: un décideur*, nous nous contenterons ici de faire ressortir les principales étapes de cette démarche:

1. Assurez-vous de bien comprendre le problème avant de tenter de le résoudre.
2. Si vous êtes indécis quant à la façon de procéder, examinez le problème selon différentes perspectives.
3. Efforcez-vous de saisir les conséquences du problème non seulement pour les personnes qui souhaitent qu'il soit réglé, mais aussi pour toutes les autres personnes touchées.
4. Si c'est possible, décomposez le problème en plusieurs éléments plus faciles à traiter. Cela favorise généralement sa résolution.
5. Essayez de déterminer toutes les personnes ou tous les groupes pouvant être associés au problème.
6. Après avoir défini clairement la nature du problème, songez aux autres personnes qui seraient peut-être disposées à participer aux efforts déployés pour le résoudre.
7. Tentez de repérer les obstacles à la résolution du problème.
8. Pensez à diverses façons de régler le problème sans faire appel aux ressources de l'administration municipale. Une telle réflexion ne doit pas être écartée, compte tenu de la compression constante des ressources publiques et des problèmes toujours plus nombreux à résoudre.
9. Déterminez aussi comment vous saurez si le problème a été réglé. À titre de représentant élu, vous devrez veiller à ce que toutes les mesures correctives aient été prises. Si ce n'est pas le cas, vous devrez assurer le suivi qui s'impose.
10. De tous les conseils susmentionnés, le premier est le plus important. Avez-vous déterminé correctement le problème à résoudre? Dites-vous qu'un problème bien défini est à moitié réglé!

Dernières remarques

En songeant à tout ce que nous avons écrit au sujet de votre rôle de facilitateur, nous prenons conscience que bon nombre de ces idées vous étaient sans doute déjà familières. Il est probable que beaucoup de compétences et de stratégies décrites dans les pages qui précèdent sont employées couramment par les représentants élus. Pourtant, nous croyons qu'il était probablement utile qu'elles soient passées en revue. Nos réflexions nous amènent aussi à constater que plusieurs sujets relatifs à votre rôle n'ont pas été abordés. Les connaissances et les compétences nécessaires pour organiser de meilleures réunions (ou participer plus efficacement à celles que nous n'animons pas), jouer un rôle actif dans les travaux d'une équipe de législateurs, gérer des conflits et aider d'autres personnes à

résoudre des problèmes sont pratiquement infinis. Bien qu'il vous arrive certainement de mettre d'autres casquettes plus importantes, c'est sans doute celle de facilitateur qui porte le plus de traces d'usure. Nous croyons qu'il vaudrait la peine que, malgré votre emploi du temps chargé, vous vous arrêtiez à l'occasion pour réfléchir aux moyens que vous prenez déjà pour faciliter, de multiples façons, le travail des membres de votre entourage, de même qu'à ce que vous pourriez faire pour rendre cette intervention encore plus efficace.

Peu de leaders savent à quel point ils ont besoin de peu pour accomplir beaucoup

- Auteur inconnu

Points à retenir

- Le rôle de facilitateur englobe de nombreuses compétences à acquérir, ainsi que de nombreuses possibilités de servir l'administration municipale et la collectivité.
- La tenue de réunions productives, la promotion du travail d'équipe et la résolution de conflits comptent parmi les principales fonctions du facilitateur.
- Les réunions peuvent empoisonner l'existence d'un conseiller, mais les choses s'améliorent grandement lorsque celui-ci porte son chapeau de facilitateur.

- Le caractère spécial, l'art de l'animation, le résultat, le temps et l'endroit sont des facteurs à considérer lorsqu'on veut accroître l'efficacité d'une réunion.
- Selon certains, les conseils municipaux ne devraient pas se considérer comme des équipes. Pourtant, ils réunissent presque tous les attributs des équipes et ne peuvent fonctionner efficacement sans travail d'équipe.
- La constitution d'un esprit de corps est une technique utilisée pour rendre les conseils municipaux plus productifs, améliorer les relations entre les conseillers et les fonctionnaires municipaux et faire de la planification stratégique à long terme.
- L'habileté d'un conseiller à gérer des conflits peut lui être d'une grande utilité dans de nombreuses circonstances.
- Malgré les craintes qu'ils inspirent, les conflits ont un rôle important à jouer dans un conseil municipal qui est à l'écoute de la population et soucieux de trouver des solutions créatives à ses problèmes.
- Il existe de nombreuses sources de conflits au sein d'une collectivité. Ceux qui découlent de divergences de valeurs entre des personnes ou des groupes sont les plus difficiles à résoudre.
- La majorité des stratégies de résolution de conflits reposent sur un mélange d'affirmation de soi et de collaboration.
- Les facilitateurs peuvent exercer des fonctions clés dans la résolution de problèmes.
- En résolution de problèmes, l'étape la plus importante est de cerner le problème avec précision.
- Le facilitateur dévoué profite de toutes les occasions qui lui sont offertes pour aider d'autres personnes à accomplir plus efficacement leur travail.

PRATIQUES SENEGALAISES

L'Etat sénégalais, dès le début du processus d'élaboration des textes législatifs consacrant le principe de la Décentralisation, a fait de la formation des élus une préoccupation majeure. Dans le souci d'une plus grande efficacité, le législateur stipule dans l'article 9 de la Loi 96/06 portant Code des Collectivités Locales que « ... les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur formation ».

Il s'agit d'éveiller et de développer en eux une claire conscience de leur nouvelle et importante mission et de la nécessité d'un changement radical dans les mentalités et les comportements.

Afin de toujours mieux représenter ses concitoyens et de se montrer à la hauteur de la tâche complexe qu'il 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.

Les besoins de formation des élus locaux varient selon les fonctions et les responsabilités assumées par chacune des collectivités locales (Région, Commune). Néanmoins, certains besoins se rencontrent partout.

L'élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa municipalité. Parmi, ces rôles se trouve celui de facilitateur où il s'efforce de favoriser le dialogue, la compréhension et le travail d'équipe.

Faciliter le bon déroulement des séances

Afin de faciliter le déroulement des séances et de favoriser des discussions constructives, le conseil peut se doter de régie interne, il doit se conformer en outre à certaines obligations inscrites dans la législation sénégalaise. Les séances doivent être tenues à l'intérieur des limites de la ville. Cependant, elles peuvent se dérouler dans tout lieu public ou privé, pourvu qu'il soit accessible au public. Afin de faciliter l'accès au public et d'attirer le plus grand nombre possible de citoyens, on peut tenir les séances dans différents endroits, à condition que les citoyens soient avertis du lieu lors de la séance précédente. La municipalité doit donc adopter une résolution indiquant l'endroit où se tiendra la prochaine séance.

Le conseil municipal doit siéger en session ordinaire quatre fois dans l'année. Il peut siéger en session extraordinaire chaque fois qu'il y a matière. Cependant, plusieurs municipalités sénégalaises choisissent d'avoir des séances à intervalles plus rapprochés, selon le nombre et la complexité des affaires à traiter. Ainsi, le conseil peut alléger l'ordre du jour, accorder plus de temps aux discussions et accélérer les prises de décisions.

Le conseil est libre d'établir ses propres règles de procédure pour le bon déroulement des séances. La législation sénégalaise n'impose aucune obligation sur la façon de mener les débats, si ce n'est que les décisions doivent être prises à la majorité des membres présents et que le quorum doit être respecté. Le conseil peut soit se doter d'un règlement, soit énoncer des directives de régie interne. S'il choisit de se doter d'un règlement, il ne peut y déroger à moins de le modifier. Dans ce cas, il est préférable que le règlement soit simple afin d'éviter des discussions interminables. Si, par ailleurs, le conseil choisit de se doter seulement de directives, il lui est plus facile de les changer. Ces directives doivent assurer la souplesse voulue pour faire face à toutes les situations.

Il est important que la procédure de délibération soit marquée par la souplesse et la simplicité. Elle doit également refléter la réalité locale. Sans que ce soit une obligation, il est souhaitable, afin d'éviter des débats inutiles, de limiter les discussions aux propositions qui reçoivent un appui. De toute évidence, une proposition qui n'est pas même appuyée ne saurait recueillir la majorité des voix.

Le facilitateur en présence de groupes d'intérêt

L'élus local est souvent appelé à gérer des situations où s'opposent des citoyens. Les élus font également face à des groupes d'intérêts ayant des revendications. Parfois, ces revendications sont en conflit non seulement avec l'orientation de la municipalité, mais aussi avec les intérêts d'autres groupes. Le cours *L'élus (e)... et les groupes d'intérêts* porte sur ce genre de situations; il cherche à démystifier les groupes et leur influence, et donne aux élus des outils qui leur permettent de pratiquer avec plus de succès l'art délicat des relations avec les groupes d'intérêts.

Les citoyens de tous les milieux participent plus qu'autrefois à la vie politique, ce qui complique le travail de l'élus. Les agents sociaux se font de plus en plus nombreux et se montrent plus actifs que par le passé. Ils se regroupent parfois pour défendre certains intérêts. Plus que jamais, les élus doivent tenir compte de points de vue et d'intérêts divergents, qu'ils soient d'ordre social, économique ou culturel.

Les élus doivent se donner les moyens de se familiariser avec les groupes, leurs leaders et leur structure afin de mieux traiter avec eux. Les groupes d'intérêts leur causent bien des soucis. Cependant, leur présence peut également contribuer de façon positive à la politique municipale: ils mettent en lumière des besoins sociaux légitimes qui auraient pu être négligés. Dans ce rôle, l'élus doit se donner les moyens de connaître le potentiel humain, matériel et financier de sa collectivité. Il doit essayer de se familiariser au mieux avec les différentes composantes de la population pour mieux répondre à leurs besoins.

Pour mieux répondre à leurs revendications, les élus doivent connaître les moyens et les tactiques qu'ils utilisent pour atteindre leur but. Les élus doivent comprendre la dynamique et les enjeux qui entourent la création des groupes de revendications. Certains gestes des organismes municipaux suscitent l'émergence et l'intervention de tels groupes. Lorsqu'on prend des décisions sans paraître tenir compte de leurs besoins et de leur point de vue, les groupes d'intérêts sont prompts à contester. Il arrive aussi que des municipalités entreprennent des consultations sur des projets déjà bien avancés; les groupes se manifestent alors pour exprimer leur mécontentement.

Les élus doivent se préparer adéquatement pour être capables de traiter avec les groupes d'intérêts. Devant l'intervention de ces groupes, qui provoque souvent des tensions, ils éprouvent parfois un sentiment d'urgence. En fait, ils peuvent utiliser trois approches. La première est **réactive et curative**: on subit les événements, et on tente de remédier à la situation. La deuxième approche est **préventive**: on s'efforce d'évaluer constamment la situation pour pouvoir l'esquiver, s'en accommoder ou s'y adapter. La troisième est **interactive**: on s'attache non seulement à prévoir, mais également à influencer les événements.. Les élus ne doivent pas nécessairement réagir de la même façon, qu'ils soient ou non en situation de crise avec les groupes d'intérêts.

Conclusion

L'élus fait face quotidiennement à diverses situations où il doit exercer ses talents de facilitateur. Il est appelé à favoriser les discussions entre les membres du conseil et à faciliter les prises de décisions; il agit comme intermédiaire entre les citoyens, et doit traiter avec des groupes d'intérêts ayant parfois des revendications conflictuelles; dans toutes ces situations, il lui faut être capable de servir les intérêts de la collectivité. Les cours offerts lui donnent des conseils pratiques qui peuvent lui permettre d'améliorer sa performance.

PARTIE II

Atelier

VUE D'ENSEMBLE

Raison d'être

La facilitation est un rôle que l'on associe fréquemment aux formateurs et aux conseillers, qui ont pour fonction d'aider leurs électeurs à exécuter diverses tâches. En devenant eux-mêmes des facilitateurs, les conseillers municipaux se montrent résolus à améliorer les pratiques auxquelles le conseil municipal a recours pour s'acquitter des tâches difficiles et complexes que comporte la gestion des affaires publiques.

Le présent atelier vise à amener les conseillers à envisager et à relever plus efficacement les défis que rencontrent les élus municipaux. Ils y acquerront des habiletés relatives à la tenue de réunions, à la gestion de conflits et à la résolution de problèmes qui leur permettront de collaborer encore plus efficacement aux travaux de leur conseil municipal.

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.

5.1 Exercice de mise en train: Le conseiller face à un conflit

Les participants sont invités à se mettre en groupe pour mettre en scène les différents cas pratiques avec des improvisations nécessaires (45 minutes)

5.2 Présentation du formateur

Vous animez une courte présentation sur le rôle de facilitateur joué par le conseiller municipal. Inspirez-vous des renseignements contenus dans l'exposé théorique qui précède et de votre propre expérience pour expliquer comment les conseillers peuvent mettre à profit leurs compétences pour rendre des réunions plus productives, favoriser la collaboration entre les membres d'une équipe, participer au règlement de conflits et résoudre des problèmes dans la collectivité aussi bien qu'à l'intérieur du conseil municipal. (30 minutes)

5.3 Instrument d'évaluation: Comportements adoptés par les facilitateurs

Les participants répondent à un instrument d'évaluation leur permettant de comparer leurs propres comportements à ceux qu'adoptent normalement les facilitateurs. Ils discutent ensuite des moyens à prendre pour combler certaines lacunes. (45 minutes).

5.4 Exercice: Des réunions plus satisfaisantes

Les participants dressent une liste des réunions auxquelles ils assistent, déterminent leur degré de satisfaction à l'égard de chacune d'elles et discutent en petits groupes de ce qu'ils pourraient faire pour augmenter leur degré de satisfaction. (75 à 90 minutes)

5.5 Exercice: Résolution de conflits

Répartis en petits groupes, les participants lisent une lettre dans laquelle les jeunes de la commune adressent des plaintes au maire relativement à sa mauvaise gestion de l'espace et des équipements publics. Ils unissent ensuite leurs efforts afin d'élaborer des stratégies pour résoudre ce conflit interpersonnel potentiellement destructeur. (60 minutes).

5.6 Étude de cas et jeu de rôle:

Certains participants prennent part à un jeu de rôle dans lequel un conseiller municipal est invité à participer à une rencontre avec deux groupements de femmes, dans le but d'aider l'association à élaborer une stratégie pour gérer efficacement des marchés dans différents quartiers de la municipalité. Des observateurs assistent à cette rencontre. (105 minutes)

5.7 Exercice de transfert des connaissances

Les participants réfléchissent à ce qu'ils ont appris au cours de la formation et s'engagent à utiliser ces nouvelles connaissances dans leurs fonctions de conseillers municipaux. (30 à 45 minutes)

5.1 Exercice de mise en train: Comment régler un conflit entre conseillers

Durée: 45 minutes

Objectif

Le présent exercice vise à démontrer qu'un groupe appelé à résoudre un problème complexe obtient de meilleurs résultats s'il bénéficie de l'aide de facilitateurs que s'il travaille seul.

Déroulement

Répartissez les participants en trois groupes à peu près égaux. Distribuez le texte du cas pratique N° 4 et invitez tous les participants à le lire.

Une fois cette étape franchie, expliquez que deux des trois groupes auront pour tâche de résoudre le problème décrit dans le texte, tandis que le troisième groupe jouera un rôle de facilitation auprès de l'un des deux premiers. Indiquez aux membres du troisième groupe (les facilitateurs) lequel des deux autres groupes ils aideront à résoudre le problème. Assurez-vous que tous les participants comprennent bien ce qu'ils doivent faire. Accordez une dizaine de minutes aux deux groupes pour résoudre le problème.

Lorsque ce délai est écoulé, comptez le nombre d'idées formulées par le groupe ayant bénéficié de l'aide des facilitateurs et par celui qui n'a reçu aucune aide extérieure. Comparez ces résultats. En règle générale, le premier groupe (avec facilitateurs) émet davantage d'idées que le second (sans facilitateurs).

Invitez les participants à discuter de la signification de ces résultats et des conclusions qu'ils peuvent en tirer au sujet de la collaboration entre les membres d'un conseil municipal.

5.2 PRÉSENTATION DU FORMATEUR

Durée: 30 minutes

Objectif

La présentation vise à fournir aux participants des idées et des points de vue sur le rôle de facilitateur, 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 facilitateur. Décrivez-y, en particulier, de quelle façon les conseillers peuvent mettre à profit leurs compétences pour accroître l'efficacité de diverses réunions, promouvoir la collaboration entre les membres d'une équipe, faciliter le règlement de conflits et résoudre des problèmes dans la collectivité aussi bien qu'à l'intérieur du conseil municipal.

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.

5.3 Instrument d'évaluation: COMPORTEMENTS ADOPTÉS PAR LES FACILITATEURS

Durée: 45 minutes

Objectif

Les instruments d'évaluation - comme celui qui est utilisé dans le présent exercice - permettent d'établir de précieux liens entre les concepts abordés dans une séance de formation et les expériences déjà vécues par les participants. Lorsque ces derniers peuvent se reconnaître dans les concepts inhérents aux questions qui leur sont posées, le processus global d'apprentissage devient plus proche de leur réalité et plus signifiant.

L'instrument que vous trouverez dans les deux pages qui suivent aidera les participants à reconnaître les comportements qu'ils adoptent déjà comme facilitateurs et à choisir ceux qu'ils aimeraient utiliser davantage.

Déroulement

Distribuez aux participants le document intitulé *Comportements adoptés par les facilitateurs*. Demandez-leur de répondre aux questions qu'il contient, en suivant les instructions fournies au préalable.

Quand les participants auront terminé, proposez leur de choisir deux ou trois comportements qu'ils adoptent rarement ou même jamais, comme conseillers municipaux, mais qu'ils souhaiteraient utiliser davantage à l'avenir. Demandez-leur de les encrer. Enfin, invitez les participants à noter ces comportements sur la feuille intitulée *Notes du participant* et déterminer pour chacun d'eux, une ou deux mesures précises qu'ils seraient prêts prendre au cours des prochains jours pour commencer à s'approprier ces comportements. Pour terminer l'exercice, proposez certaines personnes de partager avec les autres, volontairement, ce qu'elles ont écrit sur leur feuille.

COMPORTEMENTS ADOPTÉS PAR LES FACILITATEURS						
Instructions						
Chacun des énoncés ci-dessous fait ressortir un comportement normalement associés au rôle de facilitateur joué par le conseiller municipal. Lisez chacun des énoncés et déterminez dans quelle mesure votre propre comportement, comme facilitateur, correspond au comportement décrit dans l'énoncé. Indiquez ensuite votre réponse en cochant la case appropriée. Il est important que vous fournissiez une réponse pour chacun des énoncés.						
	Comportement du facilitateur	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
1.	Avant d'assister à une réunion, je sais ce qu'on attend de moi.					
2.	Dans une réunion, j'aide d'autres personnes à obtenir le plus de résultats possible.					
3.	Je tente de faciliter l'établissement et le maintien de bonnes relations entre les participants.					
4.	J'encourage les participants à se fixer des objectifs précis.					
5.	Je sais le genre de résultats que je veux retirer de ma participation à la réunion.					
6.	Je connais mes compétences particulières et j'en fais profiter les autres participants.					
7.	J'écoute objectivement toutes les idées formulées avant de me prononcer.					
8.	Je m'efforce d'être ouvert et honnête avec les autres participants et de leur faire confiance.					
9.	Je propose des normes pour évaluer la qualité du travail fait pendant la réunion.					
10.	Je maintiens un dialogue avec les membres de la collectivité, afin d'obtenir leur appui et leur approbation.					
11.	J'assume un rôle de direction lorsque mes connaissances et mon expérience peuvent être mises à contribution.					

12.	J'aide des parties adverses à se comprendre et à éviter de se blâmer l'une l'autre.					
13.	J'aide des parties adverses à trouver des solutions mutuellement avantageuses.					
14.	J'adopte une démarche systématique pour la résolution de problèmes.					

NOTES DU PARTICIPANT

J'aimerais améliorer mon propre comportement relativement aux comportements suivants du facilitateur:

1. _____
2. _____
3. _____

Comme facilitateur au sein du conseil municipal, je pourrais prendre les mesures ci-après pour utiliser davantage les comportements susmentionnés:

Mesure

Mesure

Mesure

5.4 Exercice: DES RÉUNIONS PLUS SATISFAISANTES

Durée: 75 à 90 minutes

Objectif

Le présent exercice fournit aux participants la possibilité d'évaluer leur degré actuel de satisfaction à l'égard des réunions auxquelles ils participent et de réfléchir aux mesures à prendre pour accroître ce degré de satisfaction.

Déroulement

Demandez aux participants d'énumérer, sur une feuille de papier, les différents types de réunions auxquelles ils participent comme conseillers municipaux. Accordez-leur de cinq à dix minutes pour dresser cette liste. Invitez-les ensuite à lire, à tour de rôle, ce qu'ils ont écrit, pendant que vous consignez ces renseignements du côté gauche d'une grande feuille de papier. Placez une échelle d'appréciation à la droite de la feuille (voir l'exemple ci-dessous). Pour éviter de noter plus d'une fois le même type de réunion, faites un crochet ou un autre signe à côté de celui-ci chaque fois qu'il est mentionné par d'autres participants.

Types de réunions	Échelle d'appréciation				
1.	1	2	3	4	5
2.	1	2	3	4	5
3.	1	2	3	4	5
4.	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5

Expliquez aux participants que l'échelle du côté droit de la feuille leur permettra d'indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de chacun des types de réunions énumérés du côté gauche. Cette échelle va de 1 (niveau le moins élevé de satisfaction) à 5 (niveau le plus élevé de satisfaction). Une fois l'échelle expliquée, invitez les participants à se lever et à venir placer, pour chaque type de réunion auquel ils assistent, un crochet sur le chiffre correspondant à leur degré de satisfaction à l'égard de ce type de réunion.

Lorsque les évaluations sont terminées, compilez les résultats. Attirez l'attention des participants sur les réunions ayant obtenu les taux de satisfaction **les moins élevés**. Dressez-en la liste. Formez ensuite plusieurs petits groupes de participants et répartissez les réunions considérées comme les moins satisfaisantes entre ces groupes. Demandez à chaque groupe de répondre aux deux questions suivantes au sujet des réunions soumises à sa réflexion:

1. Qu'est-ce qui vous agace le plus au sujet de ces réunions?
2. Que pourriez-vous faire pour accroître votre degré de satisfaction à l'égard de ces réunions?

Après 30 à 45 minutes, réunissez les participants en plénière et invitez-les partager le fruit de leur réflexion. Engagez ensuite une discussion générale.

5.5 Exercice: RÉSOLUTION DE CONFLITS

Durée: 90 minutes

Objectif

Des conflits éclatent souvent parce que les gens ne voient pas les choses de la même façon. Ces conflits peuvent être attribuables à des différences de valeurs (ce que les gens considèrent comme important), d'interprétation des faits, ou encore de perception quant à la raison d'être d'une situation. Lorsque ces différences empêchent les personnes concernées d'obtenir ce qu'elles veulent, un conflit survient. Le conflit peut cependant être résolu si les intéressés sont capables de reconnaître ce qui les divise et d'en discuter ouvertement, dans un climat relativement exempt d'hostilité.

Le présent exercice offre aux participants la possibilité d'imaginer des mesures constructives qui pourraient contribuer au règlement d'un conflit interpersonnel potentiellement destructeur.

Déroulement

Distribuez aux participants une lettre adressée par un conseiller municipal au maire de la ville, dans laquelle sont formulées de nombreuses plaintes relatives à la performance du maire en ce qui a trait à la direction et à la gestion du conseil municipal.

Proposez à chaque participant d'imaginer qu'il a été personnellement invité à assister à une rencontre entre le conseiller et le maire, afin d'aider ce dernier à << tirer les choses au clair>>, comme il l'a lui-même expliqué.

Répartissez les participants en quatre ou cinq petits groupes et expliquez que chacun d'eux doit élaborer une stratégie pour améliorer les rapports entre le maire et le conseiller et aider ces derniers à résoudre leurs différends de façon mutuellement avantageuse. Proposez aux participants d'utiliser, à cette fin, quelques-unes des idées sur la résolution de conflits présentées dans le cadre de la formation. Précisez-leur qu'ils disposent de 30 minutes pour ce travail d'équipe.

Une fois le délai écoulé, réunissez les participants et invitez chaque groupe à présenter le résultat de son travail. Comparez ensuite les diverses stratégies et discutez-en.

Remarque: La lettre utilisée dans le présent exercice a été envoyée par un conseiller municipal au maire d'une ville d'Europe de l'Est pour lui faire part de ses inquiétudes au sujet de la gestion du conseil municipal, peu après leur entrée en fonction à tous deux. Le contenu de la lettre laissait présager un éventuel conflit entre ces deux personnes.

Dakar, le

Monsieur le Maire,

Lorsque je vous ai décrit le 19 mai dernier, pour vous faire-part de plusieurs plaintes relatives à la dernière réunion de la Commission d'urbanisme, je ne m'attendais pas à vous écrire de nouveau, si rapidement, pour vous exprimer non pas mes félicitations, mais mon inquiétude devant le peu de cas que vous faites des règlements municipaux et du travail des conseillers.

Permettez-moi tout d'abord de résumer les faits:

Le mercredi 20 mai, les conseillers municipaux se sont réunis à l'hôtel de ville à 17H00. Le Maire nous avait convoqué la veille, par téléphone, sans préciser l'objet de la séance.

Une fois à l'hôtel de ville, nous avons découvert que les membres de la Commission d'urbanisme avaient été, eux aussi, convoqués à la séance, ce qui est contraire aux règlements (en pareil cas, nous sommes censés être prévenus trois jours à l'avance). Les discussions devaient porter sur le projet de restructuration.

Ce projet repose sur un rapport produit par les services techniques de l'urbanisme et de la ville qui, selon moi, est fort discutable. Les plaintes formulées dans ma première lettre, relativement à ce rapport, étaient les suivantes:

- a) Ce rapport devait nous être remis trois jours avant la rencontre avec la Commission, ce qui n'a pas été fait.
- b) Il ne contenait pas de raisons suffisantes pour justifier la décision de convoquer d'urgence les conseillers.
- c) Il ne faisait pas état des critères utilisés pour recaser certaines populations. Ces critères ne nous ayant été communiqués qu'à la réunion du 18 mai, nous avons considéré le projet comme un exemple parmi d'autres.

Nous ne savions pas que vous aviez déjà fait un choix entre plusieurs projets. Les conseillers ne devraient pas être informés de vos intentions au moyen d'affiches dans les vitres de l'hôtel de ville.

Pourquoi n'avons-nous pas discuté de ce problème lors de la séance du conseil? Si nous étions aussi mal informés, comment pouvions-nous connaître l'existence de la soumission? A mon avis, le problème tient essentiellement aux faits suivants:

- 1. Le mode de fonctionnement du conseil municipal laisse beaucoup à désirer.
- 2. Les informations circulent difficilement au sein du conseil municipal; elles sont remplacés par des rumeurs.

3. Les procédures touchant le conseil municipal ne sont pas respectées, bien que vous insistiez souvent sur la nécessité de << suivre les règlements à la lettre >>. J'en conclus que vous ne respectez pas le travail des conseillers et que vous essayez de ne faire appel à nous que pour les activités officielles.

J'aimerais que vous ne considériez pas mes plaintes comme une attaque à votre endroit. Je reconnais vos qualités personnelles et, à mes yeux, notre différend porte exclusivement sur des principes et des méthodes de travail.

Ne voyez pas non plus dans mes objections une tentative de nuire au bon fonctionnement de l'hôtel de ville, puisque les activités de l'administration municipale sont déjà confuses et mal coordonnées. Or, c'est à vous qu'il incombe d'assurer la coordination qui s'impose. Le secrétaire de la municipalité s'assurera de la légalité des mesures que vous prenez, mais celles-ci doivent être fondées sur la conjoncture municipale, et non sur les règlements en vigueur.

Votre nervosité excessive est peut-être attribuable à votre empressement à résoudre davantage de problèmes et à procéder à de nombreux changements. Je sais que vous êtes submergé de demandes, de problèmes, de plaintes, de suggestions, etc. Malgré tout, je suis convaincu que vous possédez l'intelligence et l'énergie nécessaires pour gérer correctement la situation.

Parce que je ne voudrais pas que vous pensiez que je ne fais que critiquer, je me permets de formuler les suggestions suivantes:

1. Nous devrions dresser une liste d'objectifs à atteindre en priorité pendant l'année en cours, tout en conservant une certaine latitude pour les problèmes qui pourraient survenir à l'improviste.
2. Nous devrions également nous fixer des délais pour la réalisation de ces objectifs.
3. Un système devrait être mis en place pour l'évaluation de votre propre travail.
4. La population devrait être informée des activités du conseil municipale. Des mesures devraient être prises dès que possible à cette fin.
6. Si la procédure adoptée par l'ensemble des conseillers vous semble trop bureaucratique, n'oubliez pas que des objections ont été soulevées à l'origine. Il n'est pas trop tard pour proposer des procédures en cas d'urgence. Toutefois, n'oubliez pas que toute situation d'urgence doit être justifiée par des motifs sérieux. Je vous avertis également que, bientôt, nos séances d'urgence se dérouleront conformément aux règlements municipaux.
7. Lorsque vous en aurez l'occasion, rappelez à vos employés qu'ils doivent traiter la population avec respect. L'autorité d'un fonctionnaire tient à sa compétence et à son honnêteté, et non à une attitude tyrannique et agressive.
8. N'oubliez pas que vous êtes un homme politique. Au cours des quatre prochaines années, c'est vous qui définirez la politique administrative de la municipalité. Vous n'êtes pas un simple bureaucrate, mais un leader tenu de respecter les engagements pris à l'égard des personnes qui vous ont élu.

Je mets fin à la présente lettre en m'en voulant beaucoup, car je crains de ne pas avoir été suffisamment clair. Je suis cependant conscient qu'il est impossible de faire la lumière sur un problème aussi complexe que celui du travail du maire et des conseillers élus au moyen de quelques lettres.

J'aimerais conclure avec une dernière suggestion: rencontrons-nous régulièrement afin de discuter calmement et ouvertement des questions relatives aux principes qui sous-tendent les politiques du gouvernement municipal.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

(Signature)

5.6 Étude de cas et jeu de rôle: GESTION des ordures à Kidira

Durée: 105 minutes

Objectif

Le présent exercice permet aux participants de mettre à profit leurs compétences comme facilitateurs afin de trouver une solution à un problème au niveau de la commune.

Déroulement

Invitez les participants à se mettre quatre groupes :

- La mairie
- L'ADIK
- La SOGO
- Les services techniques
- Chaque groupe doit chercher à défendre sa position.

Vous êtes appelé en tant que facilitateur de diriger la rencontre et de rapprocher les points de vue.

FEUILLE DE TRAVAIL DE L'OBSERVATEUR

Observez attentivement les échanges entre les différents protagonistes. Répondez ensuite aux cinq questions ci-dessous dans l'espace prévu à cette fin. Préparez-vous à communiquer vos observations de vive voix, à l'invitation du formateur.

1. Quel était le but de cette rencontre? Le cas échéant, comment ce but a-t-il été exposé et par qui?

2. Quels étaient les principaux enjeux de la rencontre et comment ont-ils été abordés?

3. En règle générale, comment le conseiller a-t-il << facilité >> les discussions et aidé les participantes à atteindre leurs objectifs?

4. Le conseiller a-t-il été efficace dans son rôle de facilitateur? Expliquez votre réponse.

5. Le cas échéant, qu'aurait-il pu faire de plus pour obtenir un résultat plus positif ou plus avantageux pour les deux parties?

5.7 EXERCICE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

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 mesuré 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 transfert 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'attention 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 facilitateur au sein du conseil municipal.

QUESTIONNAIRE SUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Réfléchissez pendant quelques minutes à votre rôle comme facilitateur, 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.

À 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 facilitateur 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?

Obstacles	Mesures à prendre pour supprimer ou atténuer ces obstacles
1.	1.
2.	2.
3.	3.

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

Cas Pratique N° 1 : gestion des ordures à Kidira

Dans la commune d'arrondissement de Kidira, la collecte des ordures ménagères pose de sérieux problèmes car le système mis en place par la Société de Gestion des Ordures (SOGO) présente de graves carences. Certes les camions passent pour enlever les ordures mais le système des conteneurs déposés à certains endroits et qui doivent être enlevés chaque jour est presque abandonné. Les conteneurs sont trop petits (ou en nombre insuffisants), donc trop vite plein et le camion venu les reprendre est dès fois obligé de laisser un tas d'ordures autour et perd une partie de son chargement en route . Dans certains quartiers, les rues sont trop étroites pour les camions de ramassage. Il en résulte un entassement de saleté.

C'est ainsi que les jeunes ont décidé de créer l'Association pour le Développement Intégré de Kidira (ADIK) qui a reçu au début de l'année un financement de 15 000 000FCFA pour réaliser un projet d'assainissement. La cérémonie officielle de lancement du projet a été présidée par le Maire de la commune.

Les objectifs du Projets sont :

1. Promouvoir des actions concertées d'amélioration du cadre de vie et de formation aux techniques d'hygiène
2. d'apporter une réponse technique et économique en associant, dans toute la mesure du possible les populations aux réalisations
3. de mettre en place des latrines publiques dans les écoles et sur des places publiques, ainsi que d'organiser la précollecte des ordures ménagères.

Problèmes rencontrés

1. les divergences d'intérêt entre la commune et l'ADIK. C'est ainsi que le système de précollecte des ordures ménagères est devenu concurrentiel d'un projet global de ramassage par une société privée pressentie par la commune
2. les relations difficiles avec les services techniques de la ville qui se sont sentis dépossédés d'un projet relevant de leur compétence

3. les différentes structures (commune, ville, ADIK..) refusent de travailler ensemble.

Vous êtes un conseiller et les partis en conflit sollicitent votre intervention pour régler le problème. Quelle démarche comptez- vous mener pour rapprocher les différents points de vue des protagonistes ?

Cas Pratique N° 2

Depuis 3 mois, les agents municipaux de la commune de Gandiaye n'ont pas perçu leur salaire. Leur tentative de rencontrer le Maire pour avoir des explications a échoué. En désespoir de cause ceux-ci décident de le séquestrer.

Vous êtes un conseiller de l'opposition, et le Secrétaire Général vous demande de l'aider à décanter la situation.

Cas Pratique N° 3

Monsieur MBAÏLA, commerçant obtient du Maire de la commune de BIGNONA l'affectation du foyer des jeunes. Le commerçant occupe immédiatement le foyer et procède à certaines transformations.

Devant le refus du Maire de recevoir les jeunes de la localité pour des explications, ceux-ci ont tenté de brûler sa villa. Le Maire fait intervenir la police qui a procédé à des arrestations. Les autres membres du groupe des jeunes ont adressé au Maire une lettre ouverte dans laquelle ils ont étalé sa mauvaise gestion de l'espace et des équipements.

Cas Pratique N° 4

Le 31 août 2000, le conseil municipal d'une commune, n'ayant encore tenu aucune session ordinaire dans l'année, le Préfet du département lui adresse une mise en demeure et menace de convoquer le conseil en lieu et place du Maire.

Le 20 septembre, le Maire adresse une lettre d'excuse au Préfet et convoque le conseil municipal pour sa première session de l'année.

A cette réunion du conseil, 31 conseillers présents sur 60 qui composent le conseil décident de délibérer valablement malgré l'opposition d'un 32^{ème} conseiller qui estime que la convocation du Maire ne comporte pas un ordre du jour en se basant sur l'article 152 du code des collectivités locales.

Au cours des débats, certains conseillers décident de quitter la salle à cause du désordre (plusieurs personnes parlent en même temps). Vous êtes dans la salle en même temps que les autres. Quelle disposition prendriez-vous pour faire entendre raison aux uns et aux autres et ramener l'ordre dans la salle en tant que facilitateur ?