MANUEL DU CODAP

STRATÉGIES D'ACTION

POUR LES DROITS FONDAMENTAUX

CODAP

CENTRE DE CONSEILS ET D'APPUI POUR LES JEUNES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME

2006

CE MANUEL EST UN OUVRAGE COLLECTIF DES MEMBRES DU CODAP QUI ONT FORMÉ L'ÉQUIPE «ANIMATION» DEPUIS 1987.

// RÉDACTION

Pascale de Latrémoille
Mélanie Gamper
Bérénice Huber
David Matthey-Doret

// GRAPHISME

Coline Davaud

Avec le soutien financier du Conseil d'Etat
République et canton de Genève

Copyright CODAP ©2006 Genève
Genève – Avril 2006

//////////////

AVANT PROPOS

Ce manuel était à l'origine un document de base créé spécifiquement pour le Cours de formation de base à l'action en faveur des droits de l'homme organisé chaque année par le CODAP depuis 1987 pour des jeunes actifs dans des organisation de droits de l'homme de tous les continents. Le CODAP a par la suite utilisé ce manuel lors de ses formations régionales afin de répondre aux demandes de ses partenaires sur le terrain.

Le besoin par les groupes de jeunes partenaires du CODAP se faisant de plus en plus sentir, il devenait essentiel de publier un manuel de base en matière de stratégies d'action destinés de manière plus large aux jeunes militant en faveur des droits de l'homme, et non plus seulement pour les participants aux formations du CODAP.

Ce manuel vise à fournir aux jeunes militants des pistes et des outils pour renforcer l'efficacité de leurs actions et le fonctionnement interne de leurs groupes ou associations, toujours dans l'optique de réaliser des actions en faveur des droits fondamentaux dans un cadre où ils sont totalement autonomes et reconnus

Le document est divisé en cinq grandes parties qui permettent de passer de la motivation de certains à agir pour les droits fondamentaux jusqu'à l'évaluation d'une action réalisée, en passant bien sûr par tout le processus d'élaboration d'une stratégie d'action :

I. L'organisation et le fonctionnement d'un groupe

II. Les stratégies d'action

III. Élaborer sa propre stratégie d'action

IV. Stratégies de financement

V. L'évaluation

Ce manuel se base en partie sur différents textes de références en matière d'animation de groupe et de stratégies d'action, mais aussi sur l'expérience des membres du CODAP, de son réseau international et de toutes les personnes qui soutiennent le CODAP année après année à travers leur présence à ses Cours de formation de base à l'action en faveur des droits de l'homme. Il se veut davantage un outil d'inspiration qu'une «marche à suivre» puisque la connaissance du terrain, la créativité et la motivation sont des éléments qui ne peuvent être transmis à travers un simple manuel.

Finalement, ce manuel étant destiné à un public international de jeunes militants francophones , il ne saurait être totalement adapté à tous les groupes, toutes les associations et tous les types d'action. Il n'est pas du tout exhaustif et peut parfois servir davantage comme outil de réflexion sur la manière de s'organiser et d'agir en faveur des droits fondamentaux.

PRÉSENTATION DU CODAP

Le Centre de conseils et d'appui pour les jeunes en matière de droits de l'homme est né en 1986 dans l'objectif de promouvoir les initiatives propres aux jeunes dans les enjeux que sont la défenses des droits de l'homme. Il veut provoquer l'émergence de nouveaux projets et de réflexions en offrant des appuis et conseils divers.

Le CODAP s'est donné comme objectifs de :

- renforcer les actions et initiatives des jeunes dans le domaine des droits de l'homme;
- connaître les problématiques concernées et leur évolution;
- faire connaître les initiatives des jeunes;
- améliorer le contexte dans lequel les jeunes peuvent agir.

Pour cela, le CODAP:

- propose des conseils et des formations;
- organise la promotion des initiatives de jeunes;
- développe des recherches sur l'évolution des droits de l'homme et l'évolution des jeunes;
- met sur pied des opérations de défense et de sensibilisation en matière de droits de l'homme.

Le CODAP s'est doté de trois programmes généraux autour desquels ses membres organisent des activités.

APPUI

Lors de l'élaboration et de la réalisation d'activités par des jeunes, le CODAP fournit, sur demande, des sources de documentation, des contacts avec des responsables et des spécialistes et offre des conseils en matière d'objectifs et d'organisation. Une soixantaine de groupes d'une trentaine de pays se sont ainsi associés aux activités du CODAP.

FORMATION

Le CODAP organise des rencontres régulières sur des thèmes d'actualité en matière de droits de l'homme, des cours sur les partiques et les méthodes de travail dans ce domaine ainsi que des cours régionaux de formation.
Depuis 1987, il a également mis sur pied un Cours de formation de base à l'action en faveur des droits de l'homme, qui se tient chaque année à Pâques dans les environs de Genève. Ce cours permet à des jeunes, actifs dans des organisations, d'aborder avec des spécialistes, les grandes notions et techniques dans la défense des droits de l'homme.

PROMOTION

Le CODAP organise des rencontres portant sur des thèmes sensibles d'actualité et favorise ainsi la progression de la réflexion sur les enjeux et les acteurs des droits de l'homme.
Il publie un bulletin trimestriel (Codapement vôtre) dans lequel il se fait l'écho des initiatives et actions des groupes du réseau et donne des informations utiles aux jeunes en matière de droits de l'homme.
Par ailleurs, il favorise les recherches dans la problématique « jeunes et droits de l'homme ».

Le CODAP est composé de membres d'équipes, qui réalisent les programmes, de membres associés, groupes de jeunes, d'un conseil d'experts dans divers domaines et de membres simples.

SOMMAIRE

STATÉGIES D'ACTION POUR LES DROITS FONDAMENTAUX

CHAPITRE 1 9
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE, ASSOCIATION, ORGANISATION

A. LE GROUPE 11
1. Qu'est-ce que le groupe ?
2. Les membres d'un groupe
3. Établir des objectifs communs
4. Efficacité d'un groupe d'action

B. L'ANIMATION DE GROUPE 27
1. Les fonctions d'animation
2. Rôles de l'animateur en fonction des objectifs du groupe
3. Les attitudes pédagogiques
4. Quelques techniques pour l'animation d'une réunion
5. Aide-mémoire pour faciliter la préparation d'une réunion

C. LES RÉUNIONS ASSOCIATIVES 41
1. Les types de réunion
2. L'ordre du jour
3. Exemples de réunion (Comité et Assemblée générale)

D. AUTO-RÉGULATION DU GROUPE 47
1. L'engagement et la motivation
2. L'auto-évaluation du groupe

CHAPITRE 2 51
LES STRATÉGIES D'ACTION

A. TYPOLOGIE DES STRATÉGIES D'ACTION 52

B. PRÉSENTATION DE STRATÉGIES D'ACTION 55
1. Actions et campagnes de sensibilisations
2. Diffusion d'information
3. Actions politiques
4. Actions civiles, populaires ou symboliques
5.Actions juridiques
6. Actions de solidarités
7. Renforcement des capacités
8. Actions de développement local

CHAPITRE 3 // 75 //
// ÉLABORER SA PROPRE STRATÉGIE D'ACTION

A. L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'ACTION ////////////////////////////////////// 77 //
1. Processus d'élaboration d'une stratégie d'action
2. Fiche d'élaboration d'une stratégie d'action

B. DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ÉLABORATION DE PROJETS ////////// 83 //

C. LA RÉDACTION D'UN PROJET OU D'UNE ACTION ////////////////////////////////////// 87 //
1. La page de présentation
2. Le projet
3. Les documents en annexes
4. Récapitulatif pour la rédaction d'un projet ou d'une action

CHAPITRE 4 // 95 //
// STRATÉGIES DE FINANCEMENT

Comment s'assurer un minimum de financement ?

A. LA GESTION FINANCIÈRE // 99 //
1. Le budget
2. La gestion des comptes
3. L'éthique et la crédibilité

B. LES SOURCES DE FINANCEMENT // 101 //
1. L'autofinancement
2. Les types de donateurs

C. LA PRÉSENTATION D'UN BUDGET POUR UN PROJET OU UNE ACTION /////////// 103 //

CHAPITRE 5 // 107 //
// L'ÉVALUATION

A. POURQUOI S'ÉVALUER ? // 109 //

B. QUE POUVONS-NOUS ÉVALUER ? // 111 //

C. LES MÉTHODES D'ÉVALUATION // 153 //
1. Aperçu des méthodes d'évaluation
2. La méthode du SEPO

CHAPITRE I //

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE, ASSOCIATION, ORGANISATION ////////

A. LE GROUPE

1. QU'EST-CE QUE LE GROUPE

Comme individu, nous faisons partie de plusieurs groupes : famille, groupes d'amis, groupes sociaux, équipes de travail, associations, classes d'études, etc. Les groupes nous donnent un certain rôle social et nous permettent de combler certains besoins de sécurité, d'appartenance ou d'estime de soi.

« *Un groupe n'est pas un simple rassemblement de personnes, Pour qu'un groupe existe, il faut que ces personnes partagent certains intérêts, qu'elles aient des liens communs et des relations entre les personnes qui le composent.* »[1]

Le groupe est un ensemble de personne en interaction pour une oeuvre commune.

Ainsi, trois conditions sont requises pour identifier un groupe:

- une cible commune perçue par tous
- une cible motivante pour chacun des individus
- une cible qui suscite la participation et la contribution de plusieurs individus

Les caractéristiques suivantes qualifient le groupe :

- la perception individualisée
- des liens entres les membres et une cible commune
- des échanges et des relations affectives entre les membres
- des liens d'interdépendance entre les membres et avec d'autres groupes
- l'apparition de sous-groupes
- des rôles différents au sein du groupe
- la possibilité par tous de distinguer les membres des non-membres
- l'apparition de rôles pour chaque membre, c'est à dire l'attitude, la fonction de chacun, et le comportement que les autres attendent de lui
- des normes implicites ou explicites qui régissent et orientent les activités

Le groupe a une dynamique propre, qui évolue en fonction des relations qui existe entre les membres. Cette dynamique est en constant ajustement, souvent pour atteindre l'objectif commun ou améliorer le relations entre les membres du groupes ou avec l'extérieur.

On peut observer deux types de groupes : les groupes formels et les groupes informels.
Les **groupes formels**, par exemple une équipe de travail, privilégient davantage l'organisation en fonction de la tâche à accomplir; l'efficacité est au coeur du fonctionnement de ce type de groupe.
Les **groupes informels** permettent plutôt aux individus de vivre des relations personnelles satisfaisantes, la distance sociale étant réduite au maximum et le fonctionnement beaucoup plus centré sur la qualité des relations entre les membres.

Toutefois, Dans les deux cas la qualité des relations personnelles est essentielle à l'efficacité du groupe car la motivation de chacun des membres est souvent plus influencée par le lien social que par la motivation individuelle.

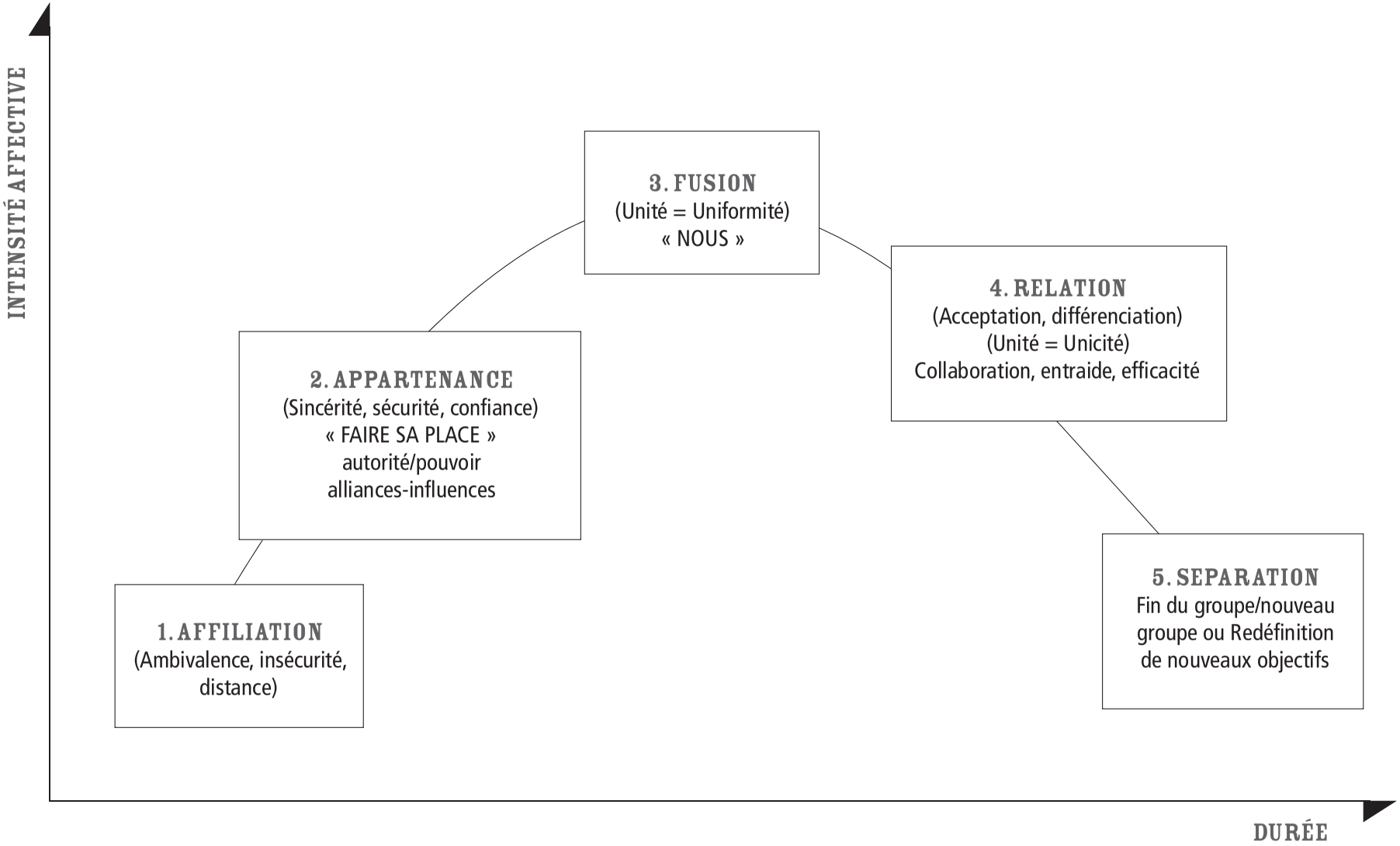
Les groupes peuvent aussi être classés selon le nombre de leurs membres, leur structure, leur durée ou de la nature des actions communes. Ils passent par différentes étapes de vie, comme toute relation humaine.

// 1_ André-Jacques Deschênes, Télé-université, Québec, 1990.

//////// CLASSIFICATION DES GROUPES HUMAINS (ANZIEU ET MARTIN, 1982 : 42) [2] //

	STRUCTURATION	DURÉE	NOMBRE D'INDIVIDUS	RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS	EFFET SUR LES CROYANCES ET LES NORMES	CONSCIENCE DES BUTS	ACTIONS COMMUNES
FOULE	très faible	quelques minute à quelques jours	grand	contagion des émotions	irruption des croyances latentes	faible	apathie ou action paroxystiques
BANDE	faible	quelques heures à quelques mois	petit	recherche du semblable	renforcement	moyenne	spontanées mais peu importantes pour le groupe
GROUPEMENT	moyenne	plusieurs semaine à plusieurs mois	petit moyen ou grand	relations humaines superficielles	maintien	faible à moyenne	résistance passive ou actions limitées
GROUPE PRIMAIRE OU RESTRAINT	élevée	trois jours à dix ans	petit	relations humaines riches	changement	élevée	importantes, spontanées voir novatrices
GROUPE SECONDAIRE OU ORGANISATION	très élevée	plusieurs mois à plusieurs decennies	moyen ou grand	relations fonctionnelles	induction par pressions	faible à élevée	importantes, habituelles et planifiées

// 2_ ispef.univ-lyon2.fr/IMG/doc/doc-143.doc



/// Tout au long de ces étapes, le groupe évolue : ● dans sa structuration ● dans la définition de ses objectifs ● dans la réalisation de sa tâche

LES STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE[3]

Tout comme les organismes vivants, les groupes évoluent en traversant différents stades. Pour faciliter la compréhension des quatre grands stades de l'évolution des groupes nous les comparons souvent à ceux de la personne.

STADE 1 // L'ENFANCE

La formation de l'équipe

- relations polies et neutres entre les membres ; vigilance, méfiance, réserve
- forte dépendante à l'endroit de celui qui agit comme animateur ou responsable
- attentisme

STADE 2 // L'ADOLESCENCE

La confrontation dans l'équipe

- contre-dépendance : luttes de pouvoir, compétition, contestation de l'autorité
- conflits latents ou ouverts
- présence de sous-groupes informels
- transgression des règles, de comportements usuels
- abandon, découragement, blocage possible

STADE 3 // L'ÂGE ADULTE

L'établissement des règles du jeu dans l'équipe

- reconnaissance des compétences
- traitement des problèmes par équipe
- recherche de consensus et de normes acceptables par tous
- amélioration du climat et de l'efficacité

STADE 4 // L'ÂGE MÛR

La productivité dans l'équipe

- interdépendance entre les membres de l'équipe : l'équipe s'autogère, l'animateur oriente et sou tient
- coopération, synergie, solidarité, partage de leadership, cohésion entre les membres
- débrouillardise, souplesse, autonomie, ouverture, efficacité par rapport aux tâches, aux normes, etc..
- engagement et responsabilité par rapport au rendement

// 3_ J.François Tremblay M. Ps.; L.L.B. Consultant-formateur

STADE 5 // LE DÉCLIN

Les effets prolongés

- regrets ou sentiment de succès
- nécessité de feed-back
- effets sur les personnes
- effets sur l'organisation

→

- **MORT DU GROUPE**
- **REDÉFINITION DES OBJECTIFS** (retour au stade 3)
- **CRÉATION D'UN NOUVEAU GROUPE** (intégration de nouveaux membres, retour au stade 1)

Une équipe va passer généralement par les cinq stades de développement. Tout comme un enfant ne peut devenir adulte sans passer par l'adolescence, il est difficile pour un groupe de sauter une étape. Le déclin n'est pas obligatoirement la mort du groupe, il peut aussi déboucher la redéfinition des objectifs ou la création d'un nouveau groupe (ou l'intégration de nouveaux membres).

2. LES MEMBRES D'UN GROUPE

Dans un groupe, chaque membre a un statut, un rôle et une fonction variables.
Le **statut** représente la place et la position sociale du membre au sein du groupe, ainsi que les rôles qui y sont liés.
La **fonction** représente les tâches qui définissent la place.
Le **rôle** représente l'attitude et le comportement attendus par les autres membres.

Chaque membre a aussi une personnalité propre, une approche et une manière d'appréhender les faits et les événements particulière, et des besoins spécifiques. Il est donc important que chacun soit respecté dans son individualité. Cela permet aussi à chaque membre de mettre à profit ses compétences et d'être valorisé à travers elles.

Il existe aussi une certaine pression de conformité née de l'exigence du groupe, renforcée par le besoin d'approbation et de certitude de chacun des membres. Ainsi chacun se montrera plus complaisant et tentera de s'identifier au groupe et d'intérioriser ses valeurs et son fonctionnement.

// 2.1. POSITIONS DES MEMBRES DANS UN GROUPE [3]

Chaque membre peut avoir un degré d'implication différent par rapport à l'objectif commun. Ces degrés se traduisent par cinq positions, du plus impliqué au moins impliqué: le centre, l'émetteur, le récepteur, le satellite, l'absent. Chaque membre peut évoluer d'une position à l'autre, ou alors se stabiliser à l'une ou l'autre. À chaque position correspond un type de comportement verbal et non verbal. Une personne extérieure est donc en mesure de déterminer les différentes positions des membres à travers l'observation.

// POSITIONS CENTRALES :

Le centre: celui dont le comportement oriente le groupe vers la cible commune. Une intervention suffit donc à amener un membre à cette position. Il n'est pas forcément leader dans le groupe.
Exemples: faire une proposition précise pour atteindre l'objectif commun, faire le point et recentrer le groupe par rapport à son objectif.

L'émetteur: celui qui participe activement et directement à l'objectif commun.
Exemples: donner son opinion personnelle, poser une question concernant le contenu de la discussion.

// POSITION INTERMÉDIAIRE :

Le récepteur: celui qui est attentif à la discussion. Il peut être observateur passif, ou actif s'il intervient pour mieux comprendre.
Exemples: poser une question à l'émetteur ou à la personne du centre pour clarifier ses propos, reformuler ou résumer les propos de la personne du centre ou de l'émetteur.

// POSITIONS PÉRIPHÉRIQUES :

Le satellite: celui qui est distrait de l'objectif, à cause de préoccupations personnelles ou parce qu'il est attentif à des aspects de la vie du groupe qui n'ont pas de rapport avec son objectif. On peut occuper cette position de manière volontaire, mais aussi inconsciente.
Exemples: faire une intervention sans lien apparent avec l'objectif, exprimer verbalement ou non verbalement son attention pour des phénomènes dans le groupe mais sans lien avec l'objectif.

L'absent: celui qui est physiquement absent de la réunion.
Exemples: quitter la réunion un moment, démissionner, arriver en retard.

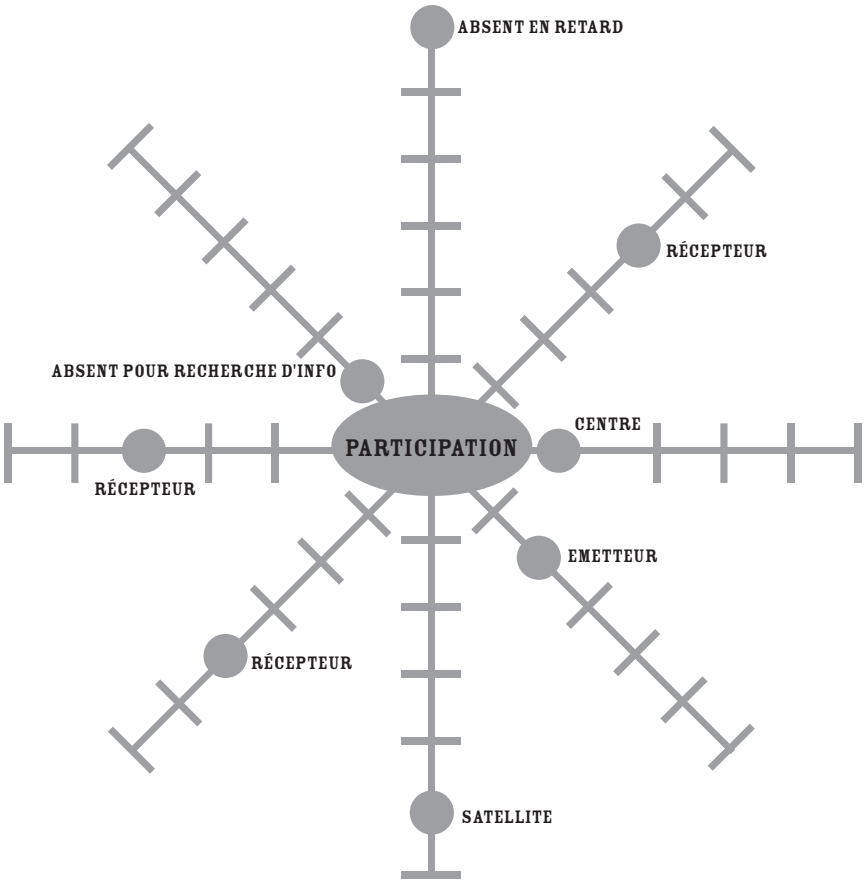
// 3_ SAINT-ARNAUD, Yves, Les petits groupes. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 1978

Ces cinq positions peuvent être occupées de manière positive ou négative, selon si l'on a une fonction de participation ou un comportement qui fait obstacle. Il est donc plus important pour l'efficacité du groupe que chacun ait une fonction positive plutôt qu'une position centrale. En effet, chaque position peut permettre de contribuer au bon fonctionnement.

Par exemple, la position du satellite peut être positive si l'on exprime une fatigue ou une saturation, si l'on remet en question l'objectif quand il paraît irréaliste. La position de l'absent peut être positive si l'on s'absente pour aller chercher des informations utiles, pour représenter le groupe. La position du récepteur peut être négative si la personne qui l'occupe est incapable de faire des propositions, et donc de glisser vers une position plus centrée. La position de l'émetteur peut être négative si la personne qui l'occupe ne sait pas écouter les autres et devenir ainsi récepteur. La position du centre peut être négative si elle est occupée toujours par la même personne.

Ainsi, pour qu'un membre soit le plus efficace possible, il doit être capable d'occuper chaque position de manière positive. Il doit aussi privilégier les positions d'émetteur et de récepteur.

// SCHÉMA EXEMPLE D'UN GROUPE ET DU DEGRÉ DE PARTICIPATION DE SES MEMBRES //////



Notez qu'un absent ne participe pas car il est en retard, alors que l'autre absent reste participant car il recherche de l'information visant à atteindre l'objectif du groupe.

// 2.2. RÔLES ET INFLUENCES DES MEMBRES AU SEIN DU GROUPE[4] ////////////////// ///////

Le leadership n'est pas un rôle en soi. Un leader est une personne qui, selon la tâche à accomplir, la composition du groupe, la fonction requise et le moment de la discussion, possède une influence sur les autres membres du groupe. Il n'existe pas de personne leader type. Chacun peut à son tour prendre cette place et le groupe se partage le leadership, en fonction des influences que les membres exercent les uns sur les autres, et des compétences et connaissances de chacun. Voici quelques rôles pour lesquels des personnes peuvent obtenir un certain leadership.

// LE PARTICIPANT

Il est celui qui est membre du groupe, qui participe aux réunions et aux discussions. Il peut prendre chacun des rôles suivants.

// L'ANIMATEUR

Son rôle est d'aider le groupe dans la poursuite de l'objectif commun, en facilitant les échanges et non pas en orientant le groupe. Il ne devrait pas avoir d'autorité sur le contenu des échanges, la production du groupe ou ses décisions, ni de connaissances plus étendues sur le thème. C'est au niveau de l'organisation et des relations entre les membres qu'il devrait être actif. Il devrait aussi s'assurer de la clarté de l'objectif.

L'animateur est actif à trois niveaux: premièrement le **contenu**, en favorisant la communication, reformulant et faisant des liens ou des résumés, et en proposant des synthèses. Ensuite au niveau de l'**organisation**, en favorisant la participation des plus effacés, en réfrénant les trop bavards, en proposant des procédures et en surveillant le temps en fonction des points de l'ordre du jour. Finalement au niveau du **climat**, en favorisant les relations, contribuant à solidariser le groupe, invitant les participants à verbaliser leur ressenti, focalisant sur une difficulté mentionnée, reformulant de manière neutre les propos subjectifs des participants, et en permettant au groupe de se détendre.
Son influence vient de sa position privilégiée d'impartialité. Il est le garant des procédures, et, en tant qu'animateur, a toujours priorité de parole.

// LE RESPONSABLE / RÉFÉRENT / COORDINATEUR

Son rôle peut lui venir soit d'un mandat confié par une instance supérieure, soit par le groupe lui-même selon une charte ou une constitution.
Son statut particulier lui donne beaucoup d'influence sur les autres membres. Il prend une part plus importante que les autres à la préparation des réunions et à la rédaction des ordres du jour. Il détient plus d'informations que les autres membres. Il peut parler au nom du groupe et le représenter à l'extérieur. Même s'il s'agit d'une position démocratique et qu'il délègue son autorité au groupe, il peut être dans certains cas tenu responsable des décision du groupe aux yeux de l'extérieur.

// LE MENEUR NATUREL

Il jouit d'une personnalité forte, s'exprime facilement et avec conviction. Son influence dans le groupe vient de sa facilité à s'engager. Il peut aider à la cohésion du groupe mais risque, à son insu, d'écraser les membres plus discrets. Il peut rallier facilement à son avis les membres qui n'ont pas réfléchi autant que lui à la question ou qui se sentent moins concernés par le sujet. Il peut plus facilement être engagé dans des conflits de personnalité. Le groupe peut se diviser en sous-groupes, chacun ralliés à un meneur, et la discussion peut être polarisée par ces meneurs. Pour atteindre l'objectif du groupe, il faut alors donner le temps aux meneurs naturels de se comprendre et de s'accepter.

// L'EXPERT

L'expert est celui qui possède des connaissances, que les autres n'ont pas, sur un sujet donné. Chaque participant peut devenir l'expert à un moment ou l'autre de la discussion selon les connaissances qu'il possède et la cible du groupe. Par exemple si l'on parle de questions d'ordre médical et que tel participant est médecin, il peut devenir l'expert pour ce sujet. On peut aborder aussi des questions d'ordre juridique; si tel participant est avocat, il devient l'expert. Parfois l'expert sera un invité spécial qui peut apporter au groupe les informations dont il a besoin.

// LE SECRÉTAIRE OU LE RAPPORTEUR

Le secrétaire est la mémoire active du groupe. Il enregistre la progression du travail du comité. Il rédige des notes résumant la production et ses aboutissements et il peut être appelé comme rapporteur pour en faire un compte rendu oral. Même si, pour plusieurs participants, le rôle du secrétaire leur semble un rôle mineur, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un rôle qui représente une influence importante. Ce qui est consigné au procès-verbal se veut la synthèse des discussions du groupe et des décisions obtenues. Un procès-verbal pourra même, dans certains cas litigieux, servir de preuve. C'est pourquoi il faut reconnaître que le secrétaire exerce, suivant l'importance que revêt pour tel groupe ou association le procès-verbal, une influence réelle dans le groupe.

// L'OBSERVATEUR

L'observateur est dégagé de la participation active aux processus groupaux. De par sa position à l'écart, il observe avec tranquillité la forme de la rencontre. À l'aide de grilles d'observation appropriées, il surveille l'évolution du système-groupe au niveau des trois processus (contenu/procédure/climat), particulièrement au niveau de l'ambiance, ainsi que l'émergence des faits socio-affectifs. Au cours de la rencontre, il devrait disposer de phases périodiques de feed-back pour dire ce qui se passe, selon lui, aux membres du groupe. Il peut être intéressant pour le groupe de faire cet exercice de manière ponctuelle.

// LA RÉPARTITION DES RÔLES

Il existe deux tendances concernant la façon de répartir les rôles dans un groupe ou une association. Parfois, une seule personne cumule plusieurs rôles: elle peut être à la fois meneur naturel, responsable, expert et animateur. Parfois, on cherche au contraire à répartir le plus possible les différents rôles entre plusieurs personnes. Il n'est pas facile d'établir une règle générale à ce sujet, car l'une ou l'autre option est souvent dictée par les circonstances et les personnes en cause. On peut noter cependant que, plus que la première, la seconde option facilite la prise en charge par le groupe de la poursuite de son objectif commun. Elle favorise également une plus grande participation.

Si on était forcé de cumuler plusieurs rôles, on devrait tenir compte de certains principes: il est préférable que l'expert ne soit pas l'animateur; en étant concentré sur le contenu de la discussion, il pourrait difficilement veiller aux procédures et au climat du groupe. De la même manière, l'animateur ne devrait pas exercer le rôle de secrétaire, car encore là il ne peut en même temps se centrer sur les échanges afin de les résumer et sur le processus vécu par le groupe. Il est important aussi que l'animateur, quel qu'il soit, soit accepté par le groupe. Enfin l'animateur peut être un meneur naturel dans la mesure où celui-ci n'utilise pas son prestige pour contrôler ou orienter la pensée du groupe.
Si on répartit les rôles entre plusieurs personnes, il est de première importance que le responsable et l'animateur s'acceptent l'un et l'autre et qu'ils répartissent entre eux les tâches à exercer dans le groupe. Il est important également que l'animateur soit en bons termes avec les meneurs naturels, autrement ceux-ci peuvent utiliser leur influence pour paralyser son action.
Certains rôles doivent être définis explicitement au début de la réunions. Ils resteront fixés pour toute

sa durée, mais peuvent changer de personne aux réunions suivantes : animateur, responsable, secrétaire, observateur. Les autres rôles peuvent apparaître sans être déterminés à l'avance et changer au cours de la réunion.

// TYPES DE MEMBRES, FONCTIONS ET STATUTS

Dans un groupe militant ou une association, les membres peuvent avoir des fonctions et des statuts différents. Nous proposons ici deux types de catégories de membres ainsi que leur description. Chaque membre peut être actif ou de soutien, bénévole ou salarié. La part la plus importante est consacrée aux membres actifs, ceux qui font vivre et agir l'association à long terme.

Le membre actif est directement impliqué dans les activités du groupe. Il y participe de manière régulière mais à une fréquence variable. Le plus souvent bénévoles, les membres actifs sont le coeur d'un groupe ou d'une association; il ne faut pas oublier que sans eux les activités ne pourraient pas être réalisées.

Certains membres actifs sont désignés ou choisis, par exemple aux assemblées générales, pour assumer certaines fonctions liées à la structure d'une association et définies par les statuts de celle-ci. Ces fonctions peuvent parfois être simplement honorifiques, dans la mesure où elles sont obligatoires dans de nombreux pays pour la reconnaissance d'une association par les autorités, ou peuvent être assumées activement par les membres.

Le président, lorsqu'il n'a pas simplement un titre honorifique, s'assure de la préparation et de l'animation des réunions structurelles importantes de l'association. Lorsqu'il anime les réunions, il distribue le droit de parole, reçoit les propositions, se prononce sur les questions de procédures, appelle au vote, annonce les résultats, etc. Il peut aussi déléguer l'animation des réunions, par exemple aux autres membres du comité. C'est aussi généralement le président qui signe les document officiels.
Le vice-président assume les fonctions du président en son absence et le soutient dans ses fonctions. L'existence de ce poste dépendra des statuts de l'association.
Le secrétaire rédige et signe les procès verbaux, prépare l'ordre du jour en collaboration avec le président, convoque les membres du comité si nécessaire, leur communique la documentation utile, fournit le matériel requis pour la réunion, traite la correspondance et les document officiels, tient à jour la liste des membres de l'association. Il se charge aussi des dossiers et des règlements de l'association.
Le trésorier tient ou assure le suivi de la comptabilité et prépare le bilan financier annuel et le budget qui seront présentés à l'assemblée générale.

Généralement, ces fonctions sont attribuées et exercées comme telles, avec quelques variantes selon les statuts. Une même personne peut parfois assumer les charges liées à deux de ces titres, en étant à la fois secrétaire et trésorier par exemple.

Le membre de soutien est une personne qui apporte sa contribution au groupe sans participer directement aux activités de ce dernier. Cette contribution peut être de nature très différente. Il peut s'agir d'un soutien financier, à travers des cotisations ou des dons, d'un soutien dans le milieu politique, mais aussi par la diffusion d'information, de matériel ou des activités du groupe. Les personnes ressources qui peuvent conseiller le groupe ou le mettre en contact avec d'autres sont aussi des membres de soutien, ainsi que toutes les personnes ou groupes membres de son réseau qui souscrivent aux buts de l'association.

Le membre bénévole est motivé par son engagement pour l'atteinte de l'objectif commun. Ainsi sa motivation reste un élément important dans son implication. Le bon fonctionnement du groupe, les

résultats positifs favorisent son engagement par exemple, mais un manque de reconnaissance de son travail peut avoir l'effet inverse et peut être une cause de défection. Le membre bénévole peut choisir son degré d'implication, et renoncer à son engagement quand il le désire, dans la mesure du possible après avoir réalisé les activités dans lesquelles il s'est engagé de manière formelle.

Le membre salarié est rémunéré pour son travail. Il est souvent un membre actif, mais cela n'est pas toujours le cas. En effet, une grande ONG possédant beaucoup de moyens peut employer des personnes qui ne sont pas directement impliquées. Il possède un mandat spécifique auquel il est lié. Cela peut induire un engagement personnel moins important pour l'objectif du groupe, si le salaire est la motivation première. Le membre salarié est par contre souvent le plus impliqué du groupe, dans la mesure où il passe plus de temps à travailler pour celui-ci, est impliqué dans plus d'activités, et au courant de plus d'aspects liés à la vie du groupe et à sa gestion.

3. ÉTABLIR DES OBJECTIFS COMMUNS

// 3.1. DÉFINITION DES OBJECTIFS AU SEIN D'UN GROUPE

Avertissement : ce chapitre ne traite pas de la définition des objectifs dans le cadre d'une action en faveur des droits fondamentaux, sujet qui sera traité ultérieurement dans ce manuel, mais se propose d'être un outil pour renforcer la cohésion du groupe en amenant une meilleure compréhension de sa dynamique en matière de définition des objectifs..

Comme nous l'avons vu précédemment, chaque individu à une place au sein du groupe et un rôle à y jouer. La convergence de ces individualités au sein du groupe mérite d'être traitée en profondeur afin que chacun se sente à l'aise et trouve sa place. Pour ce faire, il est nécessaire de se recentrer sur la plus petite unité du groupe : l'individu. L'ensemble des raisons qui poussent une personne à s'engager au sein d'un groupe diffère le plus souvent de celle des autres membres. En partant de ce constat, et pour pouvoir construire l'identité du groupe, il est nécessaire d'employer une approche qui permette à chacun d'exprimer ses envies, ses valeurs et ses attentes vis-à-vis du groupe puis de recouper ces informations pour définir une identité de base commune.

Le but de cette approche n'est pas de gommer les différences mais de les laisser apparaître au grand jour, pour que chacun puisse les entendre, les comprendre et les accepter. Cette démarche peut être entreprise à tout moment, mais elle est particulièrement pertinente lors de la création d'un groupe ou dans la phase de déclin, pour partir ou repartir sur des fondements communs.

// PHASE 1 // SE DÉCOUVRIR

L'objectif de cette première phase vise à se présenter et découvrir chaque individu du groupe. Plusieurs points peuvent être soulevés, en fonction de la pertinence qu'ils peuvent avoir dans votre contexte:

- Quelle est ma « fiche d'identité »: région de provenance, âge, situation familiale, activité, loisirs, etc... ?
- Quelle est ma motivation principale pour être actif au sein de ce groupe ? Est-ce lié à un vécu ?

Afin que les personnes puissent réellement se découvrir, il peut être conseillé de ne pas effectuer cette phase de manière formelle (présentation individuelle de chacun devant le groupe) mais d'utiliser des techniques d'animation comme:

- Demander à chacun d'apporter un objet dans lequel il puisse s'identifier en partie et d'expliquer quelle est la signification de cet objet pour lui (idéalement des objets simples comme: une photo, un bijou, un livre, un disque, etc...)
- Utiliser des techniques comme la Toile ou le jeu du ballon (cf. le manuel du CODAP consacré à l'animation)
- Libre à vous d'inventer des techniques pour mettre les personnes à l'aise !

// PHASE 2 // LA PERCEPTION DU GROUPE ET LES ENVIES D'ACTIONS

L'objectif de cette phase vise à exprimer l'ensemble des envies de chacun et de lister la perception individuelle de la finalité du groupe.

- Si le groupe existe déjà, quelle est ma perception des objectifs du groupe ?

- Pourquoi ai-je choisi d'être actif au sein de ce groupe et non pas d'un autre ?
- Qu'est-ce que j'attends du groupe et qu'est ce que j'y apporte ?
- Dans quel domaine est-ce que je souhaite être actif ?
- Quelle est la problématique précise qui m'intéresse ?
- Quelles sont les méthodes d'actions que je souhaite utiliser ?
- Est-ce que mon implication dans le groupe peut avoir des répercussions négatives sur ma vie privée ou professionnelle ? Si oui, comment les éviter ? Suivant le contexte dans lequel je me trouve, dois-je veiller à ma sécurité lors de mon engagement (en fonctions d'acteurs étatiques ou non-étatiques) ?

Cette phase peut être réalisée sous la forme de tours de tables. Il est primordial de noter chaque point soulevé par chaque membre sur un support visible par tous: flip-chart, rétroprojecteur, tableau noir, animation Powerpoint, etc...

// PHASE 3 // CHOIX DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Cette phase consiste en la mise en commun des points précédents et à leur recoupement, afin de définir des lignes d'activités pour le groupe. Par conséquent, il faut travailler sur les éléments qui ont été listés durant la phase 2, en veillant à ne pas mettre de côté les autres points soulevés. Au final, chacun doit se reconnaître en grande partie dans les orientations définies ci-après:

- Dans quel domaine le groupe va-t-il être actif ?
- Quelles sont les problématiques qui vont être traitées prioritairement ?
- Quelles sont les problématiques qui seront traitées de manière secondaire ?
- Quelles seront les méthodes d'action employées par le groupe ?
- Quelles sont les répercussions négatives que l'on peut attendre sur nos vies privées ou professionelles et comment les minimiser ou les éviter ? Est-ce que la sécurité des membres du groupe peut être compromise en raison de leur implication ? Comment y remédier ou le minimiser ?

Cette phase doit être réalisée en commun et doit être ouverte aux commentaires de chacun. De nombreux débats surviendront durant la discussion. En cas de dérive ou de conflits, il sera utile à l'animateur de recentrer les problèmes en fonction des points soulevés lors de la phase 2.

A l'issue de cette première partie, et en cas de nécessité, il est possible de procéder à l'organisation du groupe, en définissant en commun les points suivants:

- Quelles sont les règles à suivre par le groupe, notamment lors des réunions (tours de parole, un seul animateur pour toutes les réunions ou animation tournante, etc...) ?
- Dans quel lieu le groupe va-t-il se retrouver pour ses réunions ou activités (local fixe, lieu moins formel, etc...) ?
- Qui va assumer le rôle de secrétaire et qui celui de trésorier ?

Lors de cette partie, attention aux conflits de pouvoir ! Selon le CODAP, un groupe engagé dans le domaine des droits fondamentaux se doit d'être un modèle de démocratie et de respect de chacun. Partant de ce point de vue, à vous de décider, selon vos valeurs, comment définir votre fonctionnement !

// PHASE 4 // CONCRÉTISATION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

En regard de la phase 3, quelle va être la prochaine action qui sera entreprise par le groupe en fonction des motivations de chacun ? Quelle sera la problématique précise à aborder ? Quelle sera la méthode d'action utilisée ? Comment répartir les différentes tâches à effectuer au sein du groupe ?

Afin de planifier l'action de manière réaliste, il est possible d'établir un calendrier des tâches à effectuer et de les répartir en fonction des disponibilités ou des compétences.

// PHASE 5 // MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE D'ACTION À MOYEN TERME POUR LE GROUPE //////////

Cette phase sera traitée dans le chapitre III.

// QUELQUES EXEMPLES ...

EXEMPLE 1 // GROUPE D'AMNESTY INTERNATIONAL, COMPOSÉ D'ÉTUDIANTS À GENÈVE

// **PHASE 1** // Suite au départ de la responsable du groupe qui a terminé ses études durant l'été, une nouvelle personne accepte de reprendre la responsabilité du groupe à la rentrée universitaire. Les membres déjà impliqués se connaissent bien, mais il y a une majorité de nouvelles personnes intéressées par le groupe. La première réunion du groupe est consacrée aux présentations de chacun (nom, âge, provenance, faculté fréquentée, intérêts personnels, etc.) ainsi qu'à la définition des activités qui vont être accomplies durant l'année (cf. phase 2).

// **PHASE 2** // Durant la première réunion, chacun exprime ses envies et ses motivations pour agir, la perception qu'il a d'Amnesty et les limites qu'il voit à ses envies par rapport au mandat d'Amnesty. A la fin du tour de table, le responsable du groupe revient sur le mandat d'Amnesty International en donnant des exemples sur ce qui est réalisable ou pas.

// **PHASE 3** // En regard des points discutés précédemment, le groupe défini durant les réunions suivantes quels thèmes vont être abordés durant l'année (droits des étudiants, campagne annuelle sur la torture, etc.) ainsi que les méthodes d'action : éviter de faire des stands qui ne sont pas très motivants, organiser des petites conférences, prendre contact avec d'autres groupes étudiants d'Amnesty, faire des actions symboliques et/ou artistiques, etc. Le groupe décide de se voir hebdomadairement dans un local à proximité du principal bâtiment universitaire.

// **PHASE 4** // La répartition des rôles se fait en fonction de la disponibilité et des intérêts de chacun (secrétaire et trésorier). Un calendrier est également établi afin d'évaluer les périodes qui ne seront pas propices aux activités (durant les vacances et les examens). Comme première activité de l'année, le groupe décide d'organiser une conférence sur la peine de mort pour profiter de la présence à Genève d'un ancien détenu dans les couloirs de la mort aux USA. Cette première activité rencontre un grand succès en raison du thème traité et des intervenants connus au niveau local et international.

// **PHASE 5** // Il est décidé de supporter un groupe d'étudiants au Guatemala qui travaille sur les

disparitions forcées suite à la demande du secrétariat international d'Amnesty à Londres. Ainsi, une stratégie d'action pour toute l'année universitaire est définie, avec plusieurs actions symboliques durant l'année à Genève, l'invitation d'un membre du groupe du Guatemala pour un cycle de conférences et des interviews dans les médias.

EXEMPLE 2 // PREMIÈRE RÉUNION D'UN GROUPE DE JEUNES À ESSAOUIRA

// **PHASE 1** // La création d'un groupe d'action a débuté par plusieurs discussions dans un groupe d'amis sur l'importance de faire quelque chose concernant les droits de l'Homme au Maroc et plus particulièrement à Essaouira.

// **PHASE 2** // Plusieurs discussions ont eu lieu entre les membres du groupe pour définir les objectifs d'une nouvelle association, à partir du partage des objectifs personnels de chacun en matière de droits humains. Le groupe a alors choisi de se consacrer à la promotion des droits humains plutôt qu'à la défense, en raison du manque d'expérience en matière de droit des membres de l'association. Dès lors un nom a été trouvé et l'association a été crée.

// **PHASE 3** // Une fois les statuts et les objectifs de l'association définis, les membres ont commencé à réfléchir aux activités qu'ils pourraient réaliser, avec peu de moyen et peu d'expérience. Les activités choisies, en fonction de ces limites, ont donc été l'auto-formation, la sensibilisation des lycéens et éventuellement la formation des jeunes.

// **PHASE 4** // Le groupe s'est alors mobilisé sur un projet de sensibilisation aux droits humains dans les lycées d'Essaouira, dans le but d'instaurer une culture des droits de l'homme chez les jeunes qui n'ont aucune idée de ce que sont leurs droits.

// **PHASE 5** // Une stratégie d'action a été mise en place pour réaliser des ateliers de sensibilisation des lycéens d'Essaouira, en collaboration avec l'Education nationale.

4. EFFICACITÉ D'UN GROUPE D'ACTION

11 CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE EFFICACE		11 CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE INEFFICACE
Le groupe travaille dans une atmosphère détendue, sans protocole, et on peut voir les signes d'intérêt des participants.	/// 1 ///	Le groupe travaille dans une certaine indifférence, qui peut donner l'impression qu'on s'ennuie. L'atmosphère est marquée par la rigidité des formes, et le groupe ne semble pas être stimulé par la tâche.
La discussion est active, même vive, elle reste néanmoins toujours pertinente, c'est-à-dire dans les lignes de l'objectif du groupe.	/// 2 ///	Certains cherchent à dominer le groupe, et peu d'efforts sont faits pour que le groupe reste dans la ligne de son objectif : dispersion.
L'objectif du groupe a été bien compris et bien accepté par tous.	/// 3 ///	On ne peut pas facilement discerner l'objectif du groupe, il ne ressort pas clairement de ce qui se dit. On poursuit des objectifs individuels et privés.
Les membres s'écoutent attentivement les uns les autres, et on ne craint pas d'avancer des idées nouvelles, ni de se rendre vulnérable.	/// 4 ///	On n'écoute pas les autres, on prononce des discours ; personne n'avance rien de neuf, car on se surveille mutuellement.
Il y a souvent des désaccords, mais ils ne sont jamais cause d'animosité, au contraire ils sont l'objet d'un examen objectif.	/// 5 ///	Les désaccords ne sont pas réglés, mais les plus agressifs dominent.
Aucune minorité ne cherche à exercer de tyrannie; on obtient presque toujours le consensus.	/// 6 ///	Les décisions semblent prises à l'emporte-pièce. La minorité est contre, et les vrais arguments ne sont avancés que dans les couloirs.
Les critiques sont émises ouvertement et elles sont constructives, on sent que l'objectif à réaliser anime chacun.	/// 7 ///	La critique est personnelle et agressive.
Il y a une très grande franchise, ouverture de sentiment de la part de chacun, et pas de secret ou de consignes (lignes directrices) implicites ou cachées.	/// 8 ///	Les sentiments personnels restent cachés, car ils dégénéreraient en disputes ouvertes s'ils étaient exprimés.
Les responsabilités qui découlent des décisions sont clairement définies et acceptées.	/// 9 ///	On ne sait pas si les décisions seront vraiment exécutées, ni qui est responsable de faire quoi.
L'animateur ne domine pas le groupe; chacun à tour de rôle, en fonction de ses aptitudes, prend la direction des débats.	/// 10 ///	L'animateur préside !
Le groupe est conscient des forces qui le font travailler, et il cherche à améliorer son efficacité.	/// 11 ///	Le groupe ne veut pas analyser sa performance, moins encore cherche à l'améliorer.

B. L'ANIMATION DE GROUPE

L'animation de groupe est essentielle pour toute association ou groupe militant, puisque les activités reposent souvent sur l'implication et la participation des membres. Pratiquer l'animation de groupe, c'est désigner un animateur, reconnu par tous, le temps d'une ou de plusieurs rencontres, et ce peu importe la taille du groupe et le type de réunion. Cela peut se faire à travers les réunions formelles d'une association (Assemblées générales, Comités, etc) ou simplement dans les réunions de travail ou de décision d'un groupe d'action informel ou d'une association.

L'animateur est celui qui aide le groupe à bien fonctionner afin qu'il atteigne ses propres objectifs. Son rôle n'est pas d'être un expert, mais bien d'animer, c'est-à-dire de réguler le fonctionnement du groupe en remplissant certaines fonctions et en se voyant attribuer un rôle spécifique en fonction des objectifs de la réunion. Il est avant tout, l'animateur est une personne avec son passé, ses expériences et sa personnalité.

Il n'existe pas de formule magique pour bien animer un groupe, même si certaines qualités sont essentielles pour assumer efficacement les fonctions d'animateur : être à l'écoute, avoir le respect des personnes et des idées, avoir de l'assurance et pouvoir réagir aux imprévus. Ces qualités s'acquièrent par la pratique, mais aussi par la capacité de l'animateur à reconnaître ses forces et ses limites afin de pouvoir se perfectionner au fil des animation. Avoir le sens de l'humour peut aussi être un atout non-négligeable pour faciliter le fonctionnement du groupe !

Par ailleurs, l'animateur doit aussi avoir certaines compétences qui lui permettront de bien remplir son rôle et de s'adapter aux différents groupes : connaissances de base des fonctions et des rôles de l'animateur, connaissance des objectifs du groupe, connaissance minimale du contenu de la réunion, capacité d'adopter différentes attitudes pédagogiques selon la personnalité du groupe, etc.
Finalement, une bonne préparation permet de mettre en confiance l'animateur et de rendre plus efficace le déroulement d'une réunion. Le temps accordé à la préparation peut varier en fonction du type de réunion, de ses objectifs, du matériel et de la documentation à mettre à disposition, mais même courte elle permet de montrer que l'animateur connaît son rôle et sait où il va.

// COMPORTEMENTS SOUHAITABLES

- Dès le premier instant avec le groupe, l'animateur droit être à l'affût de ses propres sympathies et antipathies «marquées»
- Rester suffisamment neutre et non directif au plan du contenu
- Être suffisamment ferme et directif sur les procédures et la forme

// COMPORTEMENTS À ÉVITER

- Porter des jugements de valeurs sur les opinions ou les personnes
- Introduire des préoccupations ou visées personnelles
- Introduire des préoccupations marginales au thème du moment

1. LES FONCTIONS D'ANIMATION

// 1.1. LES TROIS DIMENSIONS DU GROUPE ET LES FONCTIONS DE L'ANIMATION [5]

On distingue trois dimensions de la vie du groupe (trois niveaux de participation) auxquelles les membres peuvent participer : la tâche, l'organisation et les relations entre les membres. Chacune de ces dimensions commande des techniques particulières.

// LA CLARIFICATION

Ce sont les fonctions d'animation directement liées à la tâche ou au contenu : définition des termes, reformulation, résumé-synthèse, etc. En effet, puisque les objectifs que se donnent un groupe servent de catalyseur pour permettre la cohésion du groupe, il est essentiel que les pensées et les idées de chacun circulent librement au sein du groupe et qu'elles soient comprises clairement par les autres participants. Ainsi l'animateur doit tenir compte de cet aspect pour que le groupe puisse atteindre ses objectifs.

// L'ORGANISATION

L'animateur doit aussi utiliser des fonctions qui concerne le déroulement des procédures : tours de parole, respect du temps, etc. A cette fin, il est important que les procédures au sein du groupe soient nettement définies et acceptées par tous les participants. Celles-ci peuvent être élaborées par le groupe et dans ce cas, l'animateur doit s'assurer qu'elles soient clairement perçues et acceptées par tous. Il peut aussi proposer de nouvelles procédures qui permettront, par exemple, de débloquer une situation dans une impasse.

// LA FACILITATION

Les fonctions de facilitation consistent à maintenir un climat propice à la discussion en utilisant des fonctions qui vont faciliter les relations entre le membres :accueillir, extérioriser, dédramatiser, etc. En effet, il est inévitable dans un groupe qu'il y ait des affinités et des tensions. L'animateur doit permettre aux participants de partager de manière claire ce qu'ils ressentent par rapport au fonctionnement du groupe et les niveaux de participation des membres.

Il arrive que des animateurs échouent parce qu'ils ne tiennent pas compte de l'un ou l'autre des trois niveaux de participation. C'est ainsi parfois une erreur de mettre hors d'ordre tout ce qui ne concerne pas les idées ou le sujet à l'ordre du jour. Au contraire, un animateur compétent suit le groupe aux trois niveaux de participation, faisant circuler l'information quand elle est nécessaire et conservant l'équilibre entre l'efficacité et les échanges interpersonnels.

Selon l'objectif de la réunion, l'animateur peut aussi adopter un rôle différent c'est-à-dire qu'il utilisera davantage certaines fonctions de l'animation qui faciliteront alors l'atteinte de l'objectif.

// 5_MONGEAU, Pierre, Atelier de formation à l'animation des groupes dans le domaine de l'action culturelle, Université du Québec à Montréal, 1999 // Adaptation : Codap, 2006

// 1.2. FONCTIONS DE CLARIFICATION OU DE PRODUCTION //

TECHNIQUES	APPLICATION	EFFET
Définition des termes Demande d'informations complémentaires Faire préciser	L'animateur peut redéfinir lui-même ou demander au participant de définir le terme utilisé.	Meilleure compréhension de tous, évite aux participants qui n'ont pas compris de demander eux-mêmes.
Reformulation	Redire avec d'autres mots pour voir si on a bien compris. Si non, demander une ré-explication	Évite des incompréhensions Améliore la communication
Faire des liens	Mettre en relation les interventions, idées et opinions exprimées par les membres.	Donne du sens à ce que les membres du groupe communiquent
Faire le point	Montrer ce qui est commun, différent et divergent	Situe l'avancée de la discussion
Faire distinguer une ambiguïté	Demander une explication sur une opinion qui ne semble pas avoir été comprise de la même manière par tous.	Permet d'éviter des malentendus
Résumé-synthèse de la dynamique	Reprendre les éléments de la dynamique du groupe	Solidarité des membres
Résumé-synthèse de la discussion	Reprendre les éléments de la discussion	Participation des membres
Explicitation	Clarifier ou faire clarifier une intervention trop concise	Améliore la circulation des idées
Recueillir les apports de chacun	S'assurer que tous les membres s'expriment et apportent des éléments	Valorisation des membres et appropriation de l'activité
Cerner au mieux les conclusions et les décisions	Les énoncer de manière claire en cours de discussion et à la fin	Conscience des objectifs effectivement réalisés

// 1.3. FONCTIONS D'ORGANISATION // ////////

TECHNIQUES	APPLICATION	EFFET
Accorder la parole (animateur de préférence satellite, extérieur au groupe)	Procédures variées mais à déterminer à l'avance avec les membres	Améliorer l'écoute
Susciter la participation	Aider les silencieux et les timides, mais attention à ne pas les mettre mal à l'aise	Régulation
Réfréner la participation	Expliciter au bavard le plus possible pourquoi (temps, autres membres, sujet…)	Régulation
Donner une chance égale aux différents points de vue	Ne pas écarter des idées, ne pas en oublier lors d'une synthèse	Écoute, valorisation des membres
Sensibilisation au temps	Répartition du temps au début, puis rappels des échéances	Auto-régulation du groupe
Présenter le sujet et les objectifs	Les présenter, les préciser ou les faire préciser, les rappeler	But commun, appartenance, cohésion, compré-hension
Tester l'accord	S'assurer que tout le monde est d'accord avant de passer à une autre étape	Éviter la désolidarisation du groupe ou la satellisation d'un membre
Soumettre ou faire établir un plan de travail, mode de fonctionnement	En début de séance. Ordre du jour, ordre de priorité etc…	Meilleure efficacité
Recentrer	Rappeler ou faire respecter le sujet ou les objectifs	Régulation
Suggérer un retour ou une évaluation	En discussion ou avec une méthode précise (sepo, questionnaire…)	Améliorations futures possibles Valorisation de l'avis des membres

// 1.4. LES FONCTIONS DE FACILITATION OU DE CONCILIATION // ////////

TECHNIQUES	APPLICATION	EFFET
Accueillir	Mettre à l'aise les participants, se présenter etc…	Bien-être Sécurité
Extérioriser	Inviter les membres à exprimer les émotions qui font obstacle au but	Sentiment de sécurité Favoriser interactions
Focaliser	Porter attention aux émotions, les conscientiser, identifier les causes d'un malaise	Meilleures conditions de travail
Écouter	Être attentif au discours et aux ressentis ou vécus des membres	Sécurité, participation Anticiper un orage
Refléter	Faire l'écho des ressentis du groupe	Améliorer la compréhension et la communication à ce sujet
Faire diversion, permettre la détente	En cas de conflit, fatigue, tension, on peut faire diversion avec une pause-café, un ajournement, de l'humour etc…	Éviter l'émergence d'un contenu socio-émotif conflictuel Permettre aux membres de se reconcentrer par la suite
Donner du feed-back	Dire aux autres comment on se sent face aux différentes situations	Extérioriser son propre ressenti et permettre aux membres d'en tenir compte
Objectiver, dédramatiser	En cas de conflit douloureux, reprendre le discours des membres sans le contenu émotif	Éviter une explosion douloureuse qui met le groupe en péril

// LES RÔLES DE L'ANIMATEUR EN FONCTION DES OBJECTIFS DU GROUPE [6] //

////////

OBJECTIF	DESCRIPTIF ET FONCTIONNEMENT	RÔLE DE L'ANIMATEUR
INFORMER	L'animateur informe le groupe d'un sujet ou d'un événement que les membres sont sensés ignorer de manière à ce les ifnormations soient reçues et comprises. Les membres écoutent l'exposé que livre celui qui est au courant et qui connaît. L'activité est « descendante », de l'animateur vers le groupe. Des échanges, des interruptions directes, des réactions peuvent se manifester à tout moment et spécialement après la réunion.	L'animateur "technicien" ou expert en la matière communique simplement ce qu'il détient, mais évacue de son comportement ce qui peut paraître doctoral, magistral ou scolaire. Il favorise les réactions des membres et admet d'être interrompu par des questions. Il adapte au maximum son intervention au type de public et vérifie auprès de son auditoire s'il est compris, s'il parle assez fort, si son vocabulaire est à la portée de tous, etc.
DISCUTER	Le groupe est réuni et les membres discutent sans préparation d'un sujet proposé ou spontané. Tout le monde peut intervenir, donner son avis, apporter des éclaircissements, fournir des arguments, contester, marquer son adhésion ou s'opposer. Il s'agit d'un lieu de réflexion et d'échanges de points de vue. Un des objectifs est de faire exprimer les idées qu'ont les personnes même si ces idées ne sont pas achevées ou si les personnes ne sont pas sûres.	Il favorise la participation de tous. Il donne son opinion, mais ne la « privilégie » pas. Il fait apparaître les accords et les divergences et fait ressortir les idées nouvelles. Il effectue des synthèses partielles, facilite la compréhension (par exemple en reformulant) et réalise la synthèse finale. Attention ! Le tour de parole à main levée n'est pas toujours le meilleur moyen si l'on souhaite un échange dynamique. Il faut faire attention de clore un sujet avant de passer à un autre.
EXPLORER	Il s'agit d'un thème connu assez longtemps à l'avance. Un certain temps avant la date de la réunion, les membres ont été avisés ou ont décidé du sujet. Ils viennent donc avec des documents, des photos, des articles, des renseignements, des informations, et des données, en rapport avec le thème.	L'animateur procède comme pour la discussion. Mais il tente de demeurer tout à fait objectif, notamment en redressant des informations inexactes ou déformées; il complète celles qui sont trop fragmentaires ou partielles, en utilisant les autres sources.

// 6_LIMBOS; Edward, Tableau des rôles selon les objectifs

OBJECTIF	DESCRIPTIF ET FONCTIONNEMENT	RÔLE DE L'ANIMATEUR
CONSULTER	Réunion d'information « ascendante », elle vise à recueillir des informations susceptibles d'influencer une prise de décision ultérieure ou la mise en place d'une action afin d'en maximiser la qualité. Il s'agit d'identifier les besoins, les intérêts ou les opinions sur un problème ou d'obtenir des réactions face à un projet ou une action, dans l'objectif de connaître l'opinion générale du groupe, mais aussi d'obtenir des informations personnalisées. Elle n'a pas de caractère décisionnel et chaque personne s'exprime en son nom. Elle nécessite souvent l'appel à des techniques créatives afin de susciter des réactions autres que celles engendrées par le questionnement auquel nous sommes habitués.	L'animateur encourage l'expression en empêchant les critiques et en favorisant les clarifications et reformulations. Il est essentiellement une personne qui questionne et recueille les informations de chacun. Il doit faire la différence entre les informations généralisées et les informations personnalisées. A la fin de la réunion, il présente une synthèse des informations recueillies, les catégorise et/ou les analyse. Il trace un portrait des personnes consultées, du contexte et des limites de la consultation.
DECIDER	Cette fois, il faut, ensemble, prendre une décision satisfaisante, ce qui pose presque toujours un problème, car il est rare que tous les avis soient concordants. Les membres sont appelés à émettre des suggestions, à peser le pour et le contre et à prendre position. En outre, il faut veiller à ce que la décision prise soit effectivement appliquée, contrôlée et évaluée.	L'animateur rassemble et synthétise les arguments, les avis. Il tente de faire apparaître tout ce qui peut contribuer à élaborer la décision, par exemple toutes les données objectives et réalistes. Il facilite la prise de décision par des techniques appropriées. Il veille à la répartition des tâches : exécution, contrôle, évaluation.

// LES RÔLES DE L'ANIMATEUR EN FONCTION DES OBJECTIFS DU GROUPE (SUITE) //

OBJECTIF	DESCRIPTIF ET FONCTIONNEMENT	RÔLE DE L'ANIMATEUR
DECIDER	Cette réunion vise à produire une tâche visible et bien concrète, comme élaborer un plan d'action, rédiger un communiqué de presse, préparer de la documentation, faire des envois, organiser la logistique d'un cours. Le groupe doit être efficace, avoir du rendement. Ce qui paraît important, c'est que le travail soit assumé par tous et que le résultat soit le fruit de l'engagement général.	Il veille à la répartition des responsabilités et des tâches de chacun, ainsi qu'à la récolte du matériel. Il est un peu le contremaître qui coordonne. Il aide les équipes ou les membres en difficulté (il compense). Il repère les techniciens et leur donne l'occasion de se valoriser.
TRAVAILLER S'EXERCER ET SE FORMER	Le groupe désire s'entraîner, se familiariser avec une technique ou une activité inconnue, en vue de son apprentissage et de son appropriation. On choisit tous ensemble le type d'exercice et chacun s'y engage. Parfois, certains joueront le rôle d'observateurs pour aider les autres à mieux prendre conscience de ce qui se passe. Ex: s'exercer à l'animation.	L'essentiel de la tâche de l'animateur consiste à dresser les composantes de l'exercice, à observer ce qui se passe et à évaluer avec les membres ce qui a été vécu pendant son déroulement pour pouvoir améliorer et réajuster. Son rôle est essentiellement technique et centré sur les procédés, les moyens, les comportements et les résultats.
EVALUER	On se rassemble pour porter un jugement sur une activité, en vue de se rendre compte du chemin parcouru. Et cela en fonction des buts et des objectifs fixés. Également on se pose la question de savoir si les moyens utilisés se sont avérés efficaces et satisfaisants. A l'issue de la réunion, il faut changer ou modifier ce qui n'a éventuellement pas bien fonctionné.	L'animateur veille à ce que les phases classiques d'une évaluation soient respectées : feed-back et constatations, voir clair dans les « pourquoi » et les « comment ». Il doit faire apparaître clairement s'il faut poursuivre ainsi, rectifier ou développer.

OBJECTIF	DESCRIPTIF ET FONCTIONNEMENT	RÔLE DE L'ANIMATEUR
SE DETENDRE	Le but de la réunion est l'amusement, le divertissement, la fête, la création de moments agréables et cordiaux. Diverses possibilités s'offrent aux membres : jeux, repas, chants, musique, danse, distraction, blagues et plaisanteries, tours et trucs, sketches, etc. Tout est centré sur l'ambiance.	Le rôle de l'animateur : apporter sa contribution comme chaque membre. Avoir une réserve de « gags », de jeux, de bonnes blagues, d'intermèdes amusants. Il prévoit des supports et des « stimulants » (électrophone, disques, jeux de société, « surprises » pour compenser).
FORMER	Il s'agit de favoriser l'apprentissage de nouvelles connaissances chez les membres d'un groupe en favorisant un climat d'apprentissage et en créant une situation d'inter-apprentissage par laquelle chacun des membres peut apporter aux autres ses propres connaissances. Le processus doit s'adapter selon les besoins des participants et les méthodes doivent être variées (exposés, mises en situation, discussions en petits groupes, études de cas, activités structurées, etc.) afin de rejoindre les différents types d'apprentissage des participantEs.	L'animateur doit communiquer clairement les objectifs de la formation au départ. Il stimule la participation et invite les membres à partager leurs acquis. Il transmet un contenu dans un langage accessible et met l'accent sur les fonctions de clarifications tout en stimulant les échanges. Le formateur a aussi une connaissance suffisante du sujet afin de pouvoir bien s'adapter aux connaissances et aux besoins des participantEs. Finalement, il vérifie les acquis des participants et évalue l'atteinte des objectifs de formation ainsi que le niveau de satisfaction de l'ensemble du processus

3. LES ATTITUDES PÉDAGOGIQUES

DIRECTIVITÉ (autoritaire, autocratique) Consignes précises, distribue les tâches, prend une décision, impose son point de vue, autorité (pas synonyme de pouvoir), contrainte, résout les problèmes à la place des autres.	**POSITIF** // Règles de sécurité, lois, urgence, rapidité, casser le drame, sécurisant **NÉGATIF** // Soumission, décourageant, révolte, dépendance, passivité, « dialogue de sourds ». A long terme : Individualisme, compétition, perte d'engagement collectif Satisfaction mitigée malgré le rendement relativement bon
PATERNALISTE Condescendance, donne des ordres et des conseils, gratifie, veut être aimé	**POSITIF** // Rassurant **NÉGATIF** // Pas de vrai collaboration, dé-responsabilisation, révolte possible
SEMI-DIRECTIVITÉ (Démocratique, coopératif, participatif) Non directif sur le fond, mais directif sur la forme, utilise les compétences, laisse au groupe le choix des méthodes, laisse s'exprimer les différentes points de vue. S'applique à respecter les conditions d'une vrai participation, ne pas vouloir abuser de son pouvoir, mais savoir garder son autorité.	**POSITIF** // Implication de tous les membres, coopération, responsabilisation, expression de chacun, valorisation de la tâche, sentiment d'appartenance et engagement **NÉGATIF** // Plus long, inadapté à l'action d'urgence, tensions possibles si manque d'implication des membres.
NON DIRECTIVITÉ Absences de règles explicites, répondre à ses propres besoins tout le temps, dans un cadre sécurisant, notion de liberté prépondérante, accorder la primauté à l'individu plutôt qu'au groupe	**POSITIF** // Élabore l'autonomie de la personne, enrichit les relations, donne lieu à des échanges intéressants, expression libre. **NÉGATIF** // Nécessite abondance d'espace, de temps, de matériel, correspond peu aux structures mentales et conditions matérielles traditionnelles. Désécurisant.
LAISSER-ALLER (laisser-faire, anarchique) Absence de relation, d'attitude, «je m'en foutisme». Laisse le groupe s'organiser seul.	**POSITIF** // Apparition possible d'un nouveau leader, expression libre. **NÉGATIF** // Désarroi, ennui, agressivité, apparition possible d'un nouveau leader.
MANIPULATION Art de faire croire à l'autre qu'on négocie, amener l'autre à faire ce que je veux sans qu'il se sente contraint, séduction, flatterie.	**POSITIF** // Encouragement, humour, diminue les risques de rejet, de conflit **NÉGATIF** // Chantage, révolte
NÉGOCIATION Échanges, compromis, dialogue, argumentation, consensus, modération, humilité, satisfaire, être prêt à perdre quelque chose, prise en compte des différences.	**POSITIF** // Résoudre un conflit, enrichissant, développe argumentation et écoute, considère l'autre comme un partenaire, responsabilisation et engagement **NÉGATIF** // Prend du temps

4. QUELQUES TECHNIQUES POUR L'ANIMATION D'UNE RÉUNION

// LE RENFORCEMENT

«C'est très intéressant ce que tu apporte comme point de vue»

Tout événement qui donne de la force au comportement d'un participant, le met en valeur, le renforce dans sa participation. C'est un facteur important de motivation individuelle et collective.

// LA SYNTHÈSE

«Si j'ai bien compris, tu en penses ceci»

Il faut toujours présenter la synthèse comme une hypothèse, ne pas argumenter si un changement est proposé et laisser le groupe refuser ce changement s'il le désire.

// LE QUESTIONNEMENT

Poser des questions favorise la participation, la réflexion, la communication et reflète une intention de l'animateur : faire énumérer, découvrir, comparer, réfléchir, surprendre, dérouter...

Lesquestions peuvent être personnalisées ou s'adresser à tout le groupe. Il est important d'utiliser un vocabulaire adapté et accessible et si nécessaire de reformuler. Il existe plusieursformes de questions:

QUESTIONS OUVERTES // «Que pensez-vous de...?»

Elles incitent à la réflexion (définir les causes, les conséquences, décrire une situation, ...). Peuvent être un appel direct à la participation.

QUESTION ÉCHO // «Toi même qu'en penses-tu ?»

Il s'agit de renvoyer directement la question à celui qui l'a posé lorsqu'il s'agit d'une question d'appréciation, par exemple.

QUESTIONS MIROIR // «Qu'en pensent les autres ?»

Quand un participant fait une intervention qui concerne tous le groupe, par exemple demander une pause ou vouloir changer de thème, on peut renvoyer la question au groupe.

QUESTION RELAIS //« Et xxx, qu'en penses-tu ?»

Après toute intervention d'un participant qui met un autre participant en cause : attaque, jugement, pseudo-observation évaluatrice.

QUESTION DE RÉGULATION //«Est-ce que notre façon de faire vous convient ? Devrait-on continuer dans la même direction ? Au même rythme ?»

QUESTIONS INDIRECTES //«Je sens l'attention qui baisse je me demande à quoi c'est dû»

Elles sont des appels ou des recherches d'information, de climat. Elle permettent de réguler la juste distance ou de s'ajuster l'un à l'autre. Elles parlent plus de celui ou celle qui les pose qu'à l'interlocuteur à qui elles s'adressent.

//////// **APPEL À UN COMPLÉMENT** // «Est-ce quelqu'un d'autre partage cette opinion? Y a-t-il d'autres aspects à considérer ?»

Vérifier que l'intervention est bien terminée et complète.

//////// **QUESTION TEST** // «On parle de consensus, je me demande ce que cela signifie pour vous»

Elle a pour but de faire définir un mot ou un concept que les participants semblent utiliser dans des sens différents.

//////// **REFLET-ÉLUCIDATION** // «Comment vous sentez-vous face à ce qui vient d'être exprimé ?»

Reflet au niveau du vécu de groupe, le climat, les interactions, le socio-affectif exemple:

5. AIDE-MÉMOIRE POUR FACILITER LA PRÉPARATION D'UNE RÉUNION

// AVANT LA RÉUNION

/// DÉFINIR LE BUT, LES OBJECTIFS À ATTEINDRE

- déterminer la nature de la réunion
- les participants savent pourquoi ils sont là et ne sont pas trompés sur le contenu

/// DÉFINIR LES MOYENS

- établir un ordre du jour
- définir qui seront les personnes-ressources : animateur, invités spéciaux
- évaluer le temps nécessaire aux différentes étapes
- rechercher une aide éventuelle (second animateur, spécialiste)
- choisir le lieu, la date, l'heure, la durée
- prévoir des pauses, des moments de respiration

/// COMMUNIQUER

- consignes claires pour les rendez-vous: lieu, horaire, matériel
- transmettre (si possible) aux participants le programme ou l'ordre du jour à l'avance

/// DÉFINIR LE MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- matériel pédagogique, supports visuels
- documentation: à remettre, à consulter
- prévoir la disposition de la salle, arriver assez tôt pour la préparer si nécessaire

// PENDANT LA RÉUNION

- commencer à l'heure et faire un bref résumé pour les retardataires
- présenter les nouveaux membres, apprendre à mieux se connaître
- préciser les rôles de chacun
- rappeler les objectifs et informer du déroulement général, vérifier s'il y a d'autres attentes ou besoins particulier
- informer des limites de temps
- revoir les décisions et actions qui découlent des dernières réunions
- distribuer les documents
- faire des coupures, des pauses
- être à l'écoute
- traiter d'une seule question à la fois et en commun

// APRÈS LA RÉUNION

- identifier les points auxquels il faut donner suite: qui, quand, quoi?
- planifier la prochaine réunion : date, lieu, heure, ordre du jour préliminaire

// QUESTIONS À SE POSER POUR LA PRÉPARATION ET L'ANIMATION DE LA RÉUNION//

- Avons-nous suffisamment d'informations sur les attentes et les besoins des participants ?
- Y a-t-il une place pour que les participants puissent influencer la planification ?
- Les documents sont-ils accessibles à tous, où qu'ils soient ?
- Serait-il utile de faire la rencontre dans un contexte inhabituel ?
- Est-il clair que la rencontre serait annulée si elle n'était pas pertinente ?
- Le matériel technique fonctionne-t-il bien ?
- L'ordre du jour est-il clair ?
- Le nombre d'activités est-il réaliste dans le temps ?

// PIÈGES À ÉVITER //

- Ne pas partager l'ordre du jour
- Utiliser un local-classe (pupitres en rangées)
- Ne pas prévoir d'activités pour les personnes qui arrivent tôt
- Faire de longues introductions
- Avoir un style «conférencier»
- Faire des pause trop longues
- Ne pas partager les responsabilités
- Ne pas tenir compte des sentiments des participants
- Ne garder aucune mémoire (écrite, sonore) de la rencontre
- Négliger d'aider le groupe à faire le lien avec la suite de la rencontre

C. LES RÉUNIONS ASSOCIATIVES

1. LES TYPES DE RÉUNION

Une association vit à travers les multiples réunions de ses membres, de ses employés et de ses partenaires. C'est elles qui permettent le suivi des activités ainsi que leurs réalisations. Chaque réunion suit un ordre du jour et sa trace en est gardée par un procès-verbal. Certaines de ces réunions sont rendues obligatoires par les statuts de l'association, d'autres seront planifiées au besoin. Ainsi le contenu, le degré de formalité, les participants, la fréquence et la durée de ces réunions varient selon leurs caractéristiques. Nous proposons ici une description des principaux types de réunions.

// RÉUNION D'UN GROUPE OU D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Un groupe de travail se réunit pour traiter d'un thème ou d'une activité spécifique, pour lequel ou laquelle il a été mandaté. L'ordre du jour varie donc d'une fois à l'autre, selon l'avancement du travail. Le groupe se réunit jusqu'à l'achèvement du mandat pour lequel il a été créé, à la fréquence qui lui est nécessaire. Lorsqu'il s'agit d'organiser une activité, le groupe de travail établit des objectifs, propose un échéancier, distribue les tâches qui y sont liées, fait le bilan de l'avancée du projet, réalise les ajustements nécessaires. Il fait régulièrement état de son travail au comité exécutif. S'il doit plutôt traiter d'un thème précis, le groupe de travail cherchera éventuellement des experts pour l'informer sur le sujet, avant de le creuser à fond et de prendre une décision.

// ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale est une réunion dont le déroulement est préétabli par les statuts de chaque association. Son contenu peut ainsi varier, mais les règles de bases restent les mêmes. L'assemblée générale doit se réunir au moins une fois par an. Tous les membres y sont invités à l'avance, par convocation officielle, et peuvent participer aux prises de décisions et aux élections. Pour que l'assemblée puisse agir validement, un quorum est nécessaire. Le quorum est un nombre minimum de personnes présentes, et varie selon les statuts. L'AG commence par l'approbation du pv de la dernière AG. L'ordre du jour est ensuite présenté, et chaque membre peut proposer des points à traiter, avant son adoption. Dans l'ordre du jour figurent trois points de manière obligatoire. Le rapport d'activité de l'année écoulée est présenté, puis approuvé. Le vérificateur des comptes ou le trésorier présente le bilan financier de cette même période puis demande l'approbation de l'assemblée. Le budget prévu pour l'année suivante est aussi explicité et approuvé. Le plan d'action de l'association, directement lié au budget, peut aussi être proposé à ce moment. Un autre élément obligatoire de l'assemblée générale est l'élection des membres du comité.

Ainsi l'AG est essentiellement une réunion formelle, ponctuelle et obligatoire. Elle permet de faire le bilan de l'année passée, d'informer chaque membre des activités et des comptes, de planifier l'année future et de choisir les membres qui auront un rôle particulier.

// ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Une assemblée générale extraordinaire réunit les mêmes personnes que l'AG, mais hors du cadre obligatoire annuel. Une telle assemblée peut être convoquée pour traiter d'un thème ou d'un problème particulier, qui sera seul à l'ordre du jour. Elle peut aussi servir de réunion d'information, et ne prendra alors aucune décision.

// RÉUNION DU COMITÉ OU CONSEIL ADMINISTRATIF

Le comité ou conseil administratif supervise la mise en oeuvre des décisions de l'assemblée générale, et propose des orientation à la politique de l'association. Il est constitué du président, vice-président, secrétaire et du trésorier, ainsi que de membres actifs de l'association et d'organes consultatifs, personnes ressources, membres du réseau par exemple.
Quand le comité se réunit, il reprend les décisions de l'AG et fait un état des lieux de leur mise en oeuvre. L'ordre du jour proposé sera donc directement lié au contenu de la dernière assemblée. Les personnes ressources peuvent apporter un regard extérieur sur le travail de l'association, des idées nouvelles ainsi que leur expérience propre.

// RÉUNION DU BUREAU OU COMITÉ EXÉCUTIF

Le bureau ou comité exécutif est l'organe de gestion et de suivi des affaires courantes d'une association. Il est responsable de l'application des décisions prises par l'assemblée générale. Il se réunit de manière régulière au cours de l'année pour superviser le travail de l'association, et prend les décisions qui y sont liées. Il détermine la politique de l'association entre les assemblées et la représente à l'extérieur. Le bureau se réunit de manière régulière, à une fréquence variable selon les besoins des associations. Son ordre du jour sera composé de points tels que les décisions urgentes, les activités à planifier, le bilan des activités réalisées, les paiements à effectuer, les informations à transmettre, les thèmes spécifiques à traiter, les questions diverses. Des points peuvent être ajoutés, mais de manière générale les ordres du jour sont similaires les uns aux autres, car il s'agit de la vie courante de l'association.

2. L'ORDRE DU JOUR [7]

Un ordre du jour, c'est la liste des propositions précises et détaillées sur la nature des thèmes, des problèmes que l'on prévoir traiter, dans un ordre précis, lors d'une réunion. Il représente un instrument de travail valable autant pour l'organisateur de la réunion que pour les membres du groupe. Pour le premier, il s'agit de l'occasion de préparer adéquatement le contenu de la réunion. Pour les seconds, il permet une prise de connaissance, préalable à la réunion, des sujets qui y seront traités. Enfin, pour tous, il représente un guide du déroulement de la réunion.

// COMMENT PRÉPARE-T-ON UN ORDRE DU JOUR ?

On doit faire un éventail des communications, de la correspondance envoyée et reçue au cours de la période interréunions. Puis on doit établir, à partir de ce qui a déjà été effectué et de ce qu'il serait possible de faire, une liste de sujets et des problèmes sur lesquels les membres doivent se prononcer ou qui seraient de nature à les intéresser. Cette liste doit être construite, non seulement à partir des vues de l'exécutif mais aussi de celle des membres.

L'ordre du jour ne doit pas être trop chargé car il a pour effet d'étouffer la discussion. Formuler le sujet de la réunion en employant la forme interrogative peut stimuler la participation.

L'étude des points les plus importants devrait toujours figurer en premier lieu dans l'ordre du jour. On doit leur accorder la priorité car lorsqu'il semble impossible de pouvoir traiter tous les points de façon satisfaisante et que l'on ne peut reporter ces points importants à une réunion subséquente, ils pourront être vus à ladite réunion et les points moins importants seront reportés à une réunion subséquente.

// 7_MONGEAU, Pierre, Atelier de formation à l'animation des groupes dans le domaine de l'action culturelle, Université du Québec à Montréal, 1999 // Adaptation : Codap, 2006

3. EXEMPLE DE RÉUNION

// LE COMITÉ

// ORDRE DU JOUR

de la réunion du Comité de (association)
Date et heure, lieu

Thème de la réunion : Comment renforcer la communication entre les membres ?

1 // ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR ET DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION PRÉCÉDENTE

2 // DÉCISIONS PRISES ET EN COURS D'EXÉCUTION

- A-t-on reçu les autorisations pour réaliser nos activités de sensibilisation dans un lycée ?
- Qu'est-il de la demande de financement envoyé il y a x jours ?

3 // RAPPORT DES COMITÉS OU ÉQUIPES DE TRAVAIL

4 // CORRESPONDANCE

5 // DÉCISIONS À PRENDRE

- Met-on sur pied un journal interne ? Si oui quel type de journal conviendrait le mieux à l'association ? Quel contenu ? etc.
- L'association va appuyer un appel de Amnesty international concernant la création du Conseil des droits de l'Homme.

6 // DIVERS

7 // DATE ET HEURE DE LA PROCHAINE RÉUNION

// L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ////////////////////////

// AVANT L'ASSEMBLÉE

Envoyer la convocation incluant l'ordre du jour à tous les membres, x jours avant l'assemblée en fonction des statuts.

// AU DÉBUT DE L'ASSEMBLÉE

- Vérification du droit de présence
- Vérification du quorum (nombre minimum de participants pour que l'assemblée puisse procéder validement)
- Nomination d'un président d'assemblée (s'il n'y en a pas de désigné)
- Nomination d'un secrétaire pour prendre le procès-verbal

// ORDRE DU JOUR

1 // Lecture et adoption de l'ordre du jour (ajouts des points divers s'il y a lieu)
2 // Lecture du procès-verbal de l'assemblée générale précédente (corrections séance tenante, s'il y a lieu)
3// Adoption du procès verbal de l'assemblée précédente
4 // Informations
5 // Présentation et adoption du rapport d'activités de l'année précédente
6 // Présentation et adoption des comptes de l'année précédente
7 // Rapport des comités ou équipes de travail
8 // Perspectives d'activités et budget pour l'année à venir
9 // Élection des membres du Comité/Conseil d'administration et du Bureau/Comité exécutif
10 // Divers
11 // Levée de l'assemblée

// APRÈS L'ASSEMBLÉE

/// Rédiger le procès-verbal qui doit comprendre les éléments suivants :

- noms du président et du secrétaire de la réunion
- liste des personnes présentes, mention que le quorum a été atteint
- listes des personnes qui ont annoncé leur absences (excusés)
- l'ordre du jour présenté et modifié
- un résumé des rapports des comités ou équipes de travail pour voir sur quoi l'assemblée s'est appuyée pour prendre des décisions
- l'ensemble des propositions (acceptées ou non) ainsi que qui les ont présentées et appuyées
- les décisions prises (résolutions) : membres du Comité ou du bureau, création de nouveaux comités, nouvelle politique de l'association, etc...
- Le moment de la prochaine assemblée (date précise ou période)

D. AUTO-RÉGULATION DU GROUPE

1. L'ENGAGEMENT ET LA MOTIVATION

Dans un groupe de militants, la question de la motivation est essentielle, surtout s'il s'agit d'un petit groupe composé essentiellement de membres jeunes et bénévoles. En effet, les membres représentent la principale ressource de ce type de groupes.

Quand un groupe se heurte à un problème de motivation d'un ou de plusieurs de ses membres, il est nécessaire de comprendre la nature de ce problème avant de chercher à le résoudre. On peut distinguer quatre types de problèmes risquant de porter atteinte à la motivation des membres.

// **LES PROBLÈMES LIÉS AU SENS DE L'ACTION** surviennent lorsque les objectifs du groupe ne sont pas assez précis, ou manquent de pertinence au yeux de certains membres. Chacun devrait être au clair sur la raison d'être du groupe et des actions qu'il mène. Ces questions doivent être traitées à la création du groupe, chaque membre a besoin de les comprendre et d'y adhérer. De plus, le groupe doit rester attentif à bien informer les nouveaux membres du sens de son action, et peut régulièrement traiter du sujet pour clarifier ou réadapter son objectif.

// **LES PROBLÈMES LIÉS À LA POSITION** des personnes touchent aux questions de pouvoir. Si certains membres se sentent peu reconnus, ont l'impression que leur avis ne compte pas, ou s'appuient trop sur d'autres, ils risquent de se sentir inutiles et de ne plus vouloir s'impliquer. Les membres les plus expérimentés ou ceux qui ont des qualités de leader naturelles doivent alors veiller à ne pas imposer leur volonté aux autres, et être à l'écoute de chacun, et surtout des nouveaux arrivants. Cela évitera à certains de se sentir « moins importants » ou de se liguer pour créer une « opposition » interne au groupe, qui risque de nuire à son efficacité.

// **LES PROBLÈMES LIÉS À L'ORGANISATION TECHNIQUE** peuvent aussi nuire à la motivation des membres du groupe. Une mauvaise circulation de l'information, une répartition inégale des tâches ou des lacunes d'ordre logistique peuvent mener à une désorganisation du groupe et à des déceptions démotivantes pour ses membres. À l'inverse, lorsque tout semble bien huilé, chacun peut consacrer plus de temps à l'action en soi.

// **LES PROBLÈMES LIÉS À DES CAUSES EXTÉRIEURES** sont probablement les plus difficiles à résoudre. Si le fait d'être militant met en danger la sécurité des personnes pour des raisons de climat politique, les membres du groupe n'ont pas beaucoup de solutions. Ils risquent de préférer se retirer, ou continuer leur engagement dans un autre État. Dans de telles situations, le fait d'être visible et en contact avec un réseau peut diminuer les risques dans la mesure ou les informations sur une atteinte à la sécurité des militants sera transmise plus facilement à des réseaux pouvant réagir et pointer du doigt le responsable. D'autres éléments extérieurs peuvent influer sur la motivation des membres du groupe, comme le manque de fonds pour réaliser une action, ou les conditions météo lors de sa réalisation. Le groupe ne peut influer sur ces éléments, il peut par contre tenter de les prévoir et d'y proposer des alternatives.

2. L'AUTO-ÉVALUATION

Lorsqu'un groupe vient de réaliser une activité, une réunion de travail ou un projet, il est essentiel, de faire, en plus de l'évaluation de l'activité, une auto-évaluation de ce qu'a vécu le groupe à travers cette action. Il ne s'agit donc pas d'évaluer l'action en soi (voir chapitre 5 sur l'évaluation), mais bien d'évaluer la dynamique du groupe a travers la réalisation de cette action.

Ces auto-évaluation peuvent être réalisées à partir de différentes méthodes, souvent en même temps que l'évaluation de l'action. Toutefois, elle peuvent aussi être réalisée à un autre moment (avant ou après) pour mettre davantage l'accent sur les échanges au sein du groupe, les sentiments des membres ou leur satisfaction personnelle par rapport à l'activité réalisée.

// A) ÉVALUATION DE LA FIN D'UN TRAVAIL

La fin d'une action ou d'un travail peut se faire de trois manières différentes et complémentaires.

// **1. SYNTHÈSE** : faire le point sur les résultats du travail du groupe. Il s'agit de répondre à la question : «Qu'avons nous appris (ou réalisé) par rapport à l'objectif ?»

- L'animateur propose de faire une synthèse en s'appuyant sur les résultats du travail que le groupe a effectué
- Les membres du groupe peuvent s'exprimer dans un dernier tour de parole
- Une personne, désignée spécialement à l'avance, a pris des notes expréssement dans le but de faire cette synthèse finale
- L'animateur la fait lui-même

// **2. ÉVALUATION** : le groupe s'intéresse à la manière dont il a travaillé :

- les membres sont-ils satisfaits de la vie de groupe ?
- Ont-ils eu du plaisir à vivre et à travailler ensemble ?
- L'ambiance était-elle stimulante ?
- Les relations entre les membres du groupe se sont-elles bien gérées ? Les conflits éventuels sont-ils résorbés ?
- Les émotions et les sentiments de chacun ont-ils pu être exprimés ?

// **3. APPROPRIATION** : une personne exprime :

- à quoi l'engage ce que le groupe a découvert.
- ce qu'elle est prête à faire avec d'autres
- ce qu'elle retire personnellement de la réflexion

// B) QUELQUES QUESTIONS POUR UNE APPRÉCIATION GLOBALE D'UNE ACTION :

- Identifiez les éléments de connaissances que vous avez acquis ?
- Est-ce que la démarche suivie a permis l'expression de points de vue de la part de tous et tou tes?
- Existait-il un climat de respect des opinions divergentes et des vécus différents ?
- Le groupe a-t-il été sensibilisé à l'importance d'apporter un soutien aux autres ?
- Le fait de vivre un tel projet a-t-il conscientisé le groupe à la coopération et à la solidarité ?
- Cette action a-t-elle suscité l'intérêt du groupe ?
- Cette action vous a-t-elle donné le goût d'aborder d'autres thèmes ou d'autres sujets selon une démarche semblable ?
- Auriez-vous des suggestions qui pourraient améliorer cette action ?

///

/////////////

CHAPITRE 2 //

LES STRATÉGIES D'ACTION ////////////////////////
////////////////////////////////////

A. TYPOLOGIE DES STRATÉGIES D'ACTION

1. ACTIONS DE SENSIBILISATION	2. DIFFUSION D'INFORMATION	3. ACTIONS POLITIQUES	4. ACTIONS CIVILES, POPULAIRES OU SYMBOLIQUES
Campagnes de sensibilisation	Communiqués de presse et conférences de presse	Campagnes de lettres (fax, emails) aux politiques	Manifestations et rassemblements
Intervention dans les écoles ou auprès de groupes professionnels	Relais d'information à des réseaux de défenseurs des DH	Pétitions	Actions de désobéissance civile (non-violente)
Conférences	Sites internet	Lobby	Actions symboliques (changement de noms de rues, remises de prix fictives, enlèvements, etc.)
Interventions TV ou radio	Publications	Groupes de pression	Manifestations artistiques
Expositions		Référendums Initiatives populaires	Inaction (boycott)
Stands dans des manifestations		Communications aux rapporteurs spéciaux des Nations Unies	
Campagnes d'affichage			
Théâtre-forum			
Théâtre de rue			

5. ACTIONS JURIDIQUES RECOURS NATIONAUX :	6. ACTIONS DE SOLIDARITÉ	7. RENFORCEMENT DE CAPACITÉS	8. ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL
Recours collectif	Création d'un groupe de solidarité (soutien moral)	Formations	Projet de développement local
Recours internationaux	Marches de solidarité	Séminaires	Micro-crédit
Comités conventionnels	Actions caritatives (Levées de fonds, paniers de Noël, etc.)	Séances d'appui-conseils	Coopératives
Monitoring	Actions palliatives (assistance juridique et psychologique gratuite, aide aux jeunes de la rue, etc.)		Développement culturel

B. PRÉSENTATION DE STRATÉGIES D'ACTION

1. ACTIONS ET CAMPAGNES DE SENSIBILISATION

Une action de sensibilisation vise en général à toucher un large public, soit dans un lieu donné (école, institution) soit dans une ville, une région, un pays. Elle se veut informative sur un thème ou une situation précise, et elle peut proposer des pistes d'actions pour le public intéressé. Elle peut se faire sous de multiples formes : exposition, affiches, à travers les médias ou par des moyens plus artistiques. Ces diverses méthodes seront décrites dans le chapitre suivant. La présence d'un témoignage dans une action de sensibilisation peut augmenter considérablement son impact.

// CAMPAGNE DE SENSIBILISATION

Une campagne de sensibilisation vise à toucher un grand nombre de personnes dans un pays ou une région, à leur faire prendre conscience d'une situation, et parfois leur proposer des moyens d'action pour changer cette situation.
Pour une campagne on peut utiliser chacun des moyens cités dans ce chapitre, les combiner, les additionner, les renforcer par d'autres.

Exemple : Un bus circulant dans les rues d'une ville pour sensibiliser la population aux risques liés au virus HIV; fournir des informations et des préservatifs; une campagne d'affiches dans la même ville, qui rappelle que le Sida existe encore et est toujours dangereux; des stands dans les manifestations culturelles de la ville, pour toucher un autre type de public, qui ne connaîtrait pas le bus prévention-sida.

// INTERVENTION DANS LES ÉCOLES OU AUPRÈS DE GROUPES PROFESSIONNELS

Une telle intervention vise à sensibiliser une classe un ou groupe de policier, avocats, travailleurs sociaux, infirmiers, etc., à une thématique «droit de l'homme» liée à leur travail. Il s'agit d'une intervention planifiée et préparée selon le public à qui l'on va s'adresser et selon l'information que l'on désire lui transmettre. Les ateliers doivent être adapté au niveau de connaissance du groupe.

Exemple : Aborder le problème de la discrimination avec un corps des policiers en leur proposant un jeu de rôle pour les mettre en situation, organiser une discussion, puis conclure avec quelques notions de droit.

// CONFÉRENCES

Une conférence vise à fournir des informations sur un thème à un public intéressé et volontairement présent. Elle propose l'intervention d'un ou plusieurs experts sur un thème, en présentant les différents aspects et pouvant répondre aux questions du public. Une conférence peut être plus ou moins formelle, laissant au public une participation variable, et peut-être une place au débat.
Une conférence doit être annoncée au public. La présence d'intervenants connus ou reconnus peut être une bonne publicité. L'intervenant devra être attentif au niveau de connaissance et au niveau de langue du public. Il se rendra plus intéressant s'il arrive à faire en sorte que le public ne soit pas seulement informé, mais se sente aussi concerné et sensibilisé.

Exemple : Conférence sur les droits fondamentaux en Chine, donnée par un dissident chinois expatrié.

// INTERVENTIONS TV OU RADIO

Une intervention dans les médias vise à faire passer un message à un grand nombre de personnes en très peu de temps. Un ou deux membres d'un groupe s'expriment lors d'une émission ou d'un bulletin d'informations, pour présenter une association, une action donnée, ou discuter un thème lié à l'action du groupe. De telles interventions se font plus facilement sur l'invitation d'un média que sur l'initiative du groupe. Il est tout de même possible de solliciter une interview en rédigeant un communiqué de presse. Les médias locaux et indépendants sont plus facilement accessibles et disponibles. Pour un groupe ayant des moyens financiers importants, il est possible de faire passer des spots publicitaires. Toutes ces actions peuvent être entravées dans certains pays par la censure ou le danger que représente l'exposition des militants du groupe.
Les interventions TV ou radios ne sont pas faciles pour un débutant. Le temps de parole est souvent très court, il faut donc être bien préparé et pouvoir dire un maximum d'informations, de manière très concise, mais sans parler trop vite.

Exemple : Participation sur la télévision régionale à un débat sur l'engagement des jeunes dans la région.

// EXPOSITIONS

Une exposition vise à permettre à la population fréquentant un lieu de découvrir une situation par des images, des textes, des photos, des sculptures ou tout autre moyen d'expression artistique. Une exposition peut être réalisée dans tout lieu public, même dans la rue. Elle aura plus d'impact si le lieu choisi est en lien avec le thème. L'aspect visuel revêt une grande importance dans la mesure où il attirera le public, qui voudra ensuite se renseigner sur ce qu'il voit.

Exemple : Dans un aéroport, une exposition de photos montrant l'expulsion de personnes dont la demande d'asile a été refusée.

// STANDS

Un stand vise à présenter son association ou une thématique au public présent, et éventuellement à récolter des fonds. On peut installer un stand lors d'une manifestation culturelle, lors d'une fête ou dans une rue passante. Le stand comporte des informations et des personnes disponibles pour donner des explications aux passants intéressés. Le fait d'avoir des boissons ou de la nourriture à vendre peut aider à attirer l'attention de ces passants et à engager le dialogue. Cela peut aussi permettre de récolter des fonds permettant d'amortir les frais (location du stand et matériel) et de dégager un bénéfice utile à l'association. L'emplacement du stand peut avoir une grande importance, il doit être visible et pas trop en retrait. Son apparence doit être agréable. La météo peut avoir une grande influence sur le succès. Une autorisation peut être nécessaire.

Exemple : Stand de présentation d'une association et de son action, et de vente de crêpes et jus de fruits frais, à l'occasion d'une fête des étudiants d'une faculté. La fête a lieu dans un parc sur deux jours, attire des milliers de personnes et propose de nombreux concerts et stands, avec des tarifs réduits pour les associations.

// AFFICHAGE

L'affichage vise à informer le public, à le rendre attentif, ou à le « déranger » pour amener un questionnement. On peut afficher à l'échelle d'un bâtiment comme à celle d'un pays. Il ne requiert pas forcément un gros budget, mais la qualité, le nombre et l'emplacement des affiches peuvent faire varier leur impact. On peut afficher dans les règles, en demandant l'autorisation dans chaque magasin et en utilisant des panneaux prévus à cet effet. On peut aussi faire de l'affichage « sauvage », mais cela peut amener des amendes ou des poursuites, et les affiches risquent de rester moins longtemps en place.

Exemple : affiches dans un pays en guerre montrant des dessins expliquant aux enfants les dangers des mines antipersonnels.

Exemple : affichage massif et sauvage annonçant une manifestation anti-G8.

// THÉÂTRE FORUM

Le théâtre-forum vise à sensibiliser un groupe de personne à une thématique en les mettant en situation et en leur permettant de participer à la pièce en jouant le rôle de certains personnages. Le théâtre forum se déroule en plusieurs étapes. Pour commencer, la troupe joue une pièce présentant une ou plusieurs problématiques. Le public est ensuite invité à donner son avis, et à rejouer certaines scènes en agissant de la manière qu'il estime être plus correcte. Pour terminer, une discussion peut permettre d'approfondir le thème ou ce qu'a ressenti le public pendant la pièce.
Une telle action ne peut être réalisée que par une troupe de théâtre expérimentée, capable d'improviser et de s'adapter au public et à son degré de participation. La pièce doit être adaptée à la dimension, à l'âge, ou au type de public.

Exemple : Pièce sur l'exclusion, l'intolérance et le racisme dans le cadre d'une journée de sensibilisation sur les droits de l'homme destinée à des jeunes de 15-16 ans, scolarisés.

// THÉÂTRE DE RUE

Le théâtre de rue vise à attirer l'attention des passants sur une problématique particulière, les faire réfléchir sans pour autant leur fournir un maximum d'information.
L'action doit être très visible. Elle consiste en une petite pièce courte et très visuelle. La présence de décors ou de costumes spéciaux, de musique ou une ambiance particulière incitera en effet les passants à s'arrêter et, si la pièce est courte, ils resteront plus volontiers jusqu'au bout.
Il est important de pouvoir expliquer les raisons de sa présence aux personnes intéressées. La météo doit être prise en compte, ainsi que le lieu où se déroule l'action : il doit être fréquenté mais pas bondé. Dans certains pays ou certaines villes, des autorisations pour ce genre d'action peuvent être nécessaires.

Exemple : Présentation d'une petite pièce de théâtre sur les civils et la guerre dans un pays donné dans une rue très passante.

2. DIFFUSION D'INFORMATION

// RELAIS D'INFORMATIONS À DES RÉSEAUX DE DÉFENSEURS DES DH

Ce type de réseau permet de susciter très rapidement une action en attirant l'attention de centaines d'organisations ou de personnes sur un cas précis. Il permet d'apporter aux victimes de violations des droits fondamentaux une protection ou une amélioration de leur condition la plus rapide possible, via des pressions sur des autorités.

Ce moyen d'action est valable uniquement pour des cas très précis; à privilégier dans des cas urgents, en complément d'autres moyens. Le réseau vérifiera toujours l'information avant de la retransmettre à ses membres, ce qui peut prendre plusieurs jours...

Exemples :

- SOS torture de l'OMCT: réseau permettant à des ONGs de tous pays de dénoncer des violations des droits humains à une organisation internationale pouvant prendre le relais et transmettre les informations aux organismes de protection des droits humains, aux médias et à la société civile.
- Actions urgentes thématiques chez Amnesty (diffusées principalement aux groupes actifs et individus intéressés par le sujet); cf. également les actions politiques.

// INFORMATIONS SUR INTERNET

Un site internet, dans le meilleur des cas, permet de diffuser avec un minimum de moyens une quantité quasi illimitée d'informations à un niveau international. Des actions peuvent également être entreprises via ce média, comme la récolte de «signatures électroniques» pour des pétitions.
C'est également le média n°1 à l'heure actuelle pour présenter son organisation ou son groupe.

Toutefois, la diffusion de l'information sur internet n'a pas que des avantages :

- Vu la quantité énorme de sites qui existent, il est difficile de se faire reconnaître comme une source fiable d'informations, que ce soit par le public, les médias, les institutions ou même les autres défenseurs des Droits de l'Homme. Pour pallier à cela, il peut être intéressant de rejoindre le site d'une ONG déjà connue qui pourra vous faire bénéficier de sa crédibilité.

- Dans les pays en proie à de sévères atteintes à la liberté d'expression, le fait de réaliser un site web ou simplement de diffuser sur Internet des critiques sur le régime peut sévèrement mettre en danger les personnes concernées. La prudence doit être de mise, car dès que l'on est connecté à Internet ou dès que l'on envoie un message, on peut être identifié et retrouvé. Exemples : Yahoo a fait suivre des informations et des emails au gouvernement chinois pour faire arrêter des dissidents en échange de l'autorisation de créer une version chinoise du moteur de recherche Yahoo. Le gouvernement tunisien arrête systématiquement les personnes diffusant des informations critiques sur le pouvoir, étant donné que les fournisseurs d'accès à Internet sont contrôlés par le régime.

- Il est toujours difficile d'analyser l'audience d'un site en termes qualitatifs, sauf si une grande interactivité existe avec les visiteurs.

Exemples :

- Le Centre Québécois de Formation se présente sur son site web : www.cqfdh.org
- Des dissidents chinois diffusent des informations sur la situation dans le pays qui ne sont pas publiées par la presse nationale.
- Amnesty International, section Suisse, propose de télécharger sur son site des actions urgentes déjà prêtes à être envoyées : http://www.amnesty-ua.ch/

// JOURNAUX, REVUES PÉRIODIQUES, NEWSLETTERS

Ces supports permettent de diffuser régulièrement des informations sur ses activités ou un sujet précis vers un public large ou spécifique. Média idéal pour diffuser de l'information dans toutes les régions du monde, étant donné qu'il ne faut aucun moyen technique pour y accéder (à contrario d'Internet) et qu'il est très facilement transmissible entre plusieurs personnes. Les journaux peuvent également être un moyen de se faire connaître et de faire de la recherche de fond.

Toutefois, les coûts sont souvent élevés, notamment pour l'impression et l'envoi. Il faut donc que les coûts du journal soient couverts par les abonnements ou des dons. Afin de baisser les coûts, une partie des envois peut être faite sous forme électronique (fichier PDF ou Newsletter), surtout dans les pays où les infrastructures informatiques sont très accessibles.

Exemples :

- Le «Codapement Vôtre», journal du CODAP, qui vise à faire la promotion des activités des jeunes défenseurs et à fournir des informations sur ses activités et celles de ses partenaires ainsi que des informations sur l'actualité des droits fondamentaux.
- Le SIDH (Service International des Droits de l'Homme) édite le «Moniteur Droits de l'Homme», un rapport analytique annuel rendant compte de toutes les réunions sur les droits de l'homme à l'ONU ainsi que d'autres réunions d'importance, telles que celles organisées par l'Organisation Internationale du Travail, l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation Mondiale du Commerce et le Haut Commissariat pour les réfugiés.
- Le Courrier des Balkans assure depuis septembre 1998 la réalisation et la diffusion d'une newsletter électronique qui cherche à faire connaître les informations et les analyses de la presse démocratique des Balkans. Le Courrier des Balkans a pour vocation principale de traduire les articles publiés dans la presse des pays de l'Europe du sud-est (Slovénie, Croatie, Bosnie-Herzégovine, Serbie, Monténégro, Macédoine, Kosovo, Albanie, Bulgarie, Roumanie, Moldavie, Grèce et Turquie).

// PUBLICATIONS

La publication a pour objectif de diffuser, de petite à grande échelle en fonction de ses moyens, un contenu de bonne qualité apportant des informations inédites ou spécifiques. Une publication peut également constituer une «carte de visite» de l'organisation en montrant le sérieux de son travail.

Attention ! Les coûts pour réaliser une bonne publication sont élevés, que ce soit pour rédiger ou vérifier le contenu, éventuellement le traduire puis l'imprimer et le diffuser. Le temps nécessaire à la réalisation d'une publication est long. Une mauvaise publication, en terme de contenu, voire de forme, peut être une mauvaise «publicité» pour votre organisation ou votre groupe.

Exemples :

- Recherche sur l'engagement des jeunes dans la société civile en Bulgarie visant à faire des recommandations au gouvernement pour améliorer les opportunités de jeunes à s'impliquer dans la vie publique et la société civile.
- Rapport de monitoring des droits de l'enfant au Kirghizistan pour faire pression, au niveau local et à la commission des droits de l'Homme, sur les autorités.

// COMMUNIQUÉS DE PRESSE ET CONFÉRENCES DE PRESSE

Ces deux moyens sont essentiellement utilisés pour diffuser un message à la population via les médias, généralement au niveau local ou national. Au niveau international, seulement les très grandes organisations intéressent les médias internationaux (comme Human Rights Watch ou Amnesty International). Le communiqué ou la conférence de presse peuvent aussi être des moyens utilisés conjointement à des campagnes politiques afin de faire «monter la pression».

Il faut être clair dans son message; avoir réellement quelque chose de nouveau à raconter; toujours vérifier l'information que l'on diffuse. Reportez vous au manuel «Information» pour plus de détails.

Exemples :

- Un rapport sur les violences faites aux femmes est annoncé pour attirer l'attention des médias sur la problématique dans le pays.
- Un groupe organise une manifestation et diffuse cette information via un communiqué de presse pour avoir une couverture médiatique.
- Un nouveau groupe annonce sa création via un communiqué de presse, adressé aux médias et aux organisations déjà en place.

3. ACTIONS POLITIQUES

// CAMPAGNES DE LETTRES (FAX, EMAILS) AUX AUTORITÉS ET PÉTITIONS

Pour les campagnes de lettres, l'objectif est de faire pression de manière massive sur des autorités impliquées dans des violations des droits fondamentaux, en saturant une ou des voies de communication (lettres, fax ou emails).

Pour une pétition, elle vise à montrer qu'un nombre important de personnes ou d'organisations soutient une revendication.

Historiquement, il s'agit des premières actions massives de défense des droits humains, initiées par Amnesty International. La missive doit être adressée à des personnes précises, généralement le supérieur hiérarchique de l'autorité visée (ministre, procureur général, etc.), au chef de l'Etat et à l'ambassadeur dans son propre pays si l'action est menée depuis l'étranger.
En pratique, ce type d'action mène généralement l'ONG qui l'a initiée à rencontrer les autorités concernées ou le représentant de l'Etat (ambassadeur).
Actuellement, de plus en plus de campagnes sont également faites à l'encontre de grandes entreprises pour faire pression sur ces entités non-étatiques.

L'efficacité de ce type d'action dépend énormément du contexte, tant national qu'international, et des autorités visées. Il s'agit généralement de facteurs difficiles à appréhender pour une petite organisation. Une action locale ou nationale peut facilement être entreprise par des petits groupes en raison d'une plus grande accessibilité des autorités concernées, tandis qu'une action internationale devra s'appuyer également sur le soutien d'autres organisations ou Etats, afin de réaliser une pression sur l'Etat concerné.

Trouver un nombre de personnes suffisant (plusieurs centaines) pour avoir l'impact désiré prend beaucoup de temps et demande un investissement important à l'organisation qui souhaite entreprendre ce type d'action. Si une telle structure n'est pas en place, on peut recourir à des réseaux de défenseurs de DH (cf. «Relais d'information à des réseau de défenseurs des droits humains»).

Exemples :

- Pétitions ou lettres d'Amnesty International
- La Déclaration de Berne lance une campagne de lettres au directeur d'une entreprise pharmaceutique pour qu'il accepte de lever des brevets sur des médicaments primordiaux pour des maladies tropicales (malaria, etc.)

// LOBBYING ET GROUPES DE PRESSION

Le lobbying consiste en des interventions destinées à influencer directement ou indirectement toute initiative ou décision des pouvoirs publics. Le lobbying, qui peut avoir une connotation péjorative suivant la région dans laquelle on se trouve, se traduit, pour les ONG de défenses des droits fondamentaux, par une présence au sein des organes politiques nationaux et internationaux pour tenter de renforcer les normes déjà en vigueur ou d'en faire adopter de nouvelles.

Suivant la région dans laquelle on se trouve, les groupes de pression sont associés soit à des pouvoirs économiques qui font pression auprès des représentants politiques en utilisant leur force économique (donc sans rapport avec le travail des ONG), soit à des regroupements temporaires d'ONG qui s'unissent afin de mener des campagnes auprès des autorités concernées.

La prudence est de mise quand on s'introduit dans les sphères politiques, afin de ne pas tomber dans les travers régulièrement dénoncés. Au niveau de l'image, il faut faire également attention à ne pas se retrouver associé systématiquement avec une mouvance politique, ce qui pourrait nuire à l'indépendance nécessaire à la protection des droits fondamentaux.

Exemple :

- Organisation d'événements parallèles au Conseil des droits de l'Homme pour informer les représentants des Etats et les autres organisations sur une situation donnée.
- Statut d'observateur des ONG au sein des Nations Unies
- Présence des ONG lors de débats touchant les droits humains dans les « couloirs » des parlements nationaux.

// RÉFÉRENDUMS ET INITIATIVES POPULAIRES

Un référendum est une consultation populaire initiée par les dirigeants ou le peuple lui-même. Il diffère selon les pays et les modalités prévues par la constitution. Il permet d'obtenir un aval de la population pour un sujet important dans la vie de la collectivité (à l'échelle nationale ou locale).

L'initiative populaire est un droit civique qui existe en Suisse et dans certains états des États-Unis. Elle permet à des citoyens de proposer un texte de loi (initiative législative) ou une modification de la constitution (initiative constitutionnelle). Le texte est ensuite soumis à un vote populaire qui l'acceptera ou non. Par conséquent, pour les ONG se trouvant dans un Etat qui donne des droits de référendum ou d'initiative populaire, il s'agit d'outils très efficaces afin de modifier directement la législation en vigueur.

Si dans l'Etat concerné le peuple a le pouvoir de demander un référendum ou une initiative populaire, ce processus requiert un nombre conséquent de signatures de personnes ayant le droit de vote. Il faut donc mettre en place une structure importante pour récolter ces signatures.
En outre, si le peuple refuse une proposition référendaire ou une initiative, la position de l'ONG l'ayant initiée se trouve très affaiblie.

Exemples :

- Double référendum contre les nouvelles lois sur l'asile et sur les étrangers en Suisse lancé par une coalition d'ONG de défense des droits fondamentaux.
- Initiative populaire fédérale pour l'adhésion de la Suisse à l'Organisation des Nations Unies acceptée par 54.6 % du peuple en 2002.

// RAPPORTEURS SPÉCIAUX DES NATIONS UNIES

Les rapporteurs spéciaux sont des procédures spéciales instituées par la Commission des droits de l'homme pour faire rapport d'une situation dans un pays ou de la situation d'une problématique en lien avec les droits fondamentaux de manière générale dans le monde. Deux types d'actions sont possible avec des rapporteurs spcéciaux :

Transmettre des communications : les mandats relatifs aux rapporteurs spéciaux consistent à examiner et à surveiller la situation des droits fondamentaux dans un pays ou un territoire donné (mécanismes ou mandats par pays) ou les violations majeures des droits de l'homme à l'échelle mondiale (mécanismes ou mandats par thèmes) et à en rendre compte publiquement (cf. Manuel Droit du CODAP pour plus de précisions). Les ONG peuvent transmettre de manière simple (fax, email, lettre;

pas de forme particulière à respecter) des informations pertinentes par rapport aux mandats des différents Rapporteurs. Ce mécanisme est très efficace si une organisation veut dénoncer au niveau international une violation constatée dans son pays ou à l'étranger.

Invititer un rapporteur thématique dans son pays : afin d'avoir un impact maximal dans la dénonciation au sein de l'ONU de la situation spécifique d'un pays, il est possible d'inviter un rapporteur spécial thématique à visiter l'Etat concerné. Pour qu'un Rapporteur Spécial puisse réaliser une visite dans un pays, il faut qu'il reçoive une invitation de l'Etat en question. Cependant, certains Etats ont déclaré une invitation permanente à tous les mécanismes de droits de l'homme. Donc, la décision de la visite dans un de ces pays revient directement au Rapporteur Spécial. Du point de vue militant, cette notion est importante: s'il y a une invitation permanente, le travail de lobby pour qu'un Rapporteur visite un pays sera différent du cas où il faut que le gouvernement invite officiellement le rapporteur.

Dans tous les cas, ne pas oublier que l'activité d'un Rapporteur est bénévole (bien que les assistants du Rapporteur soient professionnels). Par conséquent, il n'est pas en mesure de traiter toutes les demandes qui lui sont faites.

Pour les communications, il faut vérifier l'information que vous transmettez et n'inondez pas le Rapporteur avec trop d'informations. Plus les informations sont précises, factuelles et liées au mandat du Rapporteur, plus elles pourront être utilisées.

En raison de son activité bénévole, le Rapporteur ne peut faire que quelques visites par année. Par conséquent, il choisira minutieusement les pays et ne pourra par répondre à toutes les demandes.

Exemples :

- Une ONG dénonce au Rapporteur Spécial sur les défenseurs des droits de l'homme le fait qu'elle n'a pas pu donner une formation sur les droits fondamentaux dans un pays donné.
- Des communautés autochtones du Canada invitent le Rapporteur spécial sur les droits des populations autochtones afin qu'il rencontre les différents acteurs et rédige un rapport sur la situation dans le pays.

4. ACTIONS CIVILES, POPULAIRES OU SYMBOLIQUES

L'objectif des actions civiles, populaires et/ou symboliques est avant tout leur visibilité par le public le plus large possible, et la revendication d'une cause commune à tous les participants. La plupart du temps, ces événements sont accompagnés d'une annonce, d'un suivi médiatique important, afin que le message soit également transmis à d'autres personnes qui ne sont pas présentes, et à des personnes non encore interpellées par la problématique en question.

L'utilisation de « l'artistique » (théâtre, fresque,...) pour ce type d'action est très courante. Ce mode d'expression détient souvent une place importante dans les actions symboliques. C'est en fait un moyen en-soi pour soutenir une cause ou en dénoncer une autre.

L'organisateur d'une action civile, populaire, ou symbolique cherche à faire prendre conscience de la cause qu'il défend à l'opinion publique.

// MANIFESTATION/RASSEMBLEMENT

Ces deux termes sous-entendent le regroupement le plus large possible d'une foule de personnes. Ses buts premiers sont la prise de conscience du plus grand nombre en attirant son attention ainsi qu'en le faisant participer. Mais on recherche aussi par ce moyen à faire pression sur les responsables (politiciens, chefs d'entreprises,...) afin qu'ils modifient leur politique. Généralement organisée dans un lieu symbolique, ou très significatif pour la cause, une manifestation peut toutefois se déplacer dans un quartier défini ou dans l'ensemble de la ville.

Une manifestation peut être volontairement tenue secrète jusqu'au dernier moment afin de créer un effet de surprise ou des dérangements dans la circulation.

Attention ! Dans certains pays, une telle action s'avère être illégale, c'est de la désobéissance civile. Elle peut aussi être organisée en accord avec les règles et les lois du pays, annoncée à l'avance, autorisée et encadrée par les forces de police. Les organisateurs d'une manifestation peuvent mettre l'accent sur différents aspects :

- le bruit (casseroles, petit concert, chansons, phrases « choc »,...),
- le visuel (une couleur, un objet que porte tout le monde, un drapeau, une marionnette ou un personnage géant en papier mâché)
- la revendication par la force des mots (affiches, pancartes, slogans...)

Exemples :

- Manifestation à Genève contre la tenue du G8 à Evian en juin 2003. Tant par des slogans, par des drapeaux multicolores que par le bruit, les manifestants sont venus montrer leur mécontentement contre les grands chefs d'Etat et les pouvoirs financiers qui dirigent le monde.
- Rassemblement mensuel des Kurdes devant l'ONU pour la reconnaissance de leur Etat et de leur souveraineté.
- Au Québec, dans le cadre de la Marche mondiale des femmes, les femmes ont marché jusqu'au Parlement pour revendiquer l'égalité salariale.

// ACTION DE DÉSOBÉISSANCE CIVILE NON-VIOLENTE

C'est une action qui va à l'encontre de la loi, et qui utilise des méthodes non-violentes et symboliques pour la cause défendue. Dans ce type d'événements, l'action place la conscience morale au-dessus de la loi officielle. Elle implique de ne pas se soucier des règles, et de décider soi-même ce qui est juste et ce à quoi il faut résister; ce pour quoi il est évident d'agir. Ce type d'action nécessite de prendre des responsabilités individuelles, car la base de ce concept est précisément que l'action « désobéissante » n'est pas autorisée.

Le message lancé doit être parfaitement clair, car si le public ne saisit pas l'information et la revendication exacte des organisateurs, l'action peut vite perdre toute sa crédibilité auprès des gens que l'on désire toucher. Ce genre d'action nécessite donc une préparation, et la bonne connaissance du groupe de personnes avec qui l'action est menée. Par exemple, il est presque nécessaire de définir à l'avance qui ira représenter le mouvement auprès des forces de police, qui se chargera des liens avec la presse, et quel message il transmettra au nom de tous.

Une action de désobéissance civile ne s'en prend jamais à des personnes physiques, mais elle peut parfois s'en prendre à des biens matériels sans qu'il y ait forcément de la casse (par exemple le fait de démonter les roues d'un camion pour qu'il ne puisse pas démarrer.)

Exemples :

- Une occupation ou un « sit-in », stratégie qui tend à gêner le plus possible l'acteur contre lequel l'action à lieu. Il s'agit de s'asseoir par terre ou même de s'allonger et de chercher la « fatigue » des représentants gênés, afin qu'ils ouvrent les négociations. Nous pouvons par exemple citer des revendications qui eurent lieu dans des aéroports. Le moyen choisi était de bloquer l'accès aux toilettes de ces aéroports afin que les passagers n'y aient plus accès et se demandent quelle en était la cause. Cette action est semi illégale... Plus « classiques », les « sit-in » sur des voies de chemin de fer lorsqu'un convoi de produits radioactifs doit y passer, ou les occupations d'immeubles vides pour dénoncer le manque de logement ou pour se loger directement (squats) sont des actions de désobéissance civile.
- Une chaîne humaine est le rassemblement d'un grand nombre de personnes afin de bloquer l'accès à un lieu, d'empêcher le départ d'un train... De par sa méthode, cette action évoque la solidarité et l'unité des participants et permet à des gens extérieurs à l'action de la rejoindre facilement.
- Un affichage sauvage consiste à placarder son information dans le plus de lieux possibles.
- Casser une publicité est un autre type d'action qui consiste à recouvrir les publicités avec lesquelles nous ne sommes pas d'accord ou en détourner le sens afin de pousser les spectateurs à la réflexion. Il n'est pas conseillé de faire ces actions de nuit (trop risqué, les acteurs seraient trop visibles !)... et il est préférable de savoir courir vite, de se déplacer en vélo ou en patins à roulettes...

// ACTION SYMBOLIQUE

Il s'agit ici d'utiliser le visuel, c'est-à-dire des références et des symboles connus pour «choquer», toucher, faire réagir le spectateur, dans le but de faire changer une situation, de dénoncer un problème ou simplement de faire passer un message. Avoir une approche cynique ou faire preuve d'humour noir sur une situation peut également être un très bon moyen d'interpeller le public. Mais tout comme pour une action de désobéissance civile, le message doit être parfaitement clair, car si le public ne saisit pas l'information (la revendication faite par les organisateurs) l'action peut vite perdre toute ou partie de sa crédibilité. Au-delà de l'action, l'association ou l'organisation peut être décrédibilisée par son manque de sérieux.

Exemples :

- Remplacer le nom d'une place connue par l'appellation « Place Tienanmen » afin de commémorer la date du soulèvement des étudiants en Chine.
- Faire une cérémonie où on remet cyniquement un prix fictif à une personne qui s'est spécialement fait remarquer pour avoir perpétré des violations de droits humains.
- Dessiner des cadavres sur le sol pour attirer l'attention et commémorer l'assassinat de manifestants pacifistes par l'armée.
- Se bâillonner la bouche avec des billets de 1$ lors de procès de manifestants altermondialistes.

5. ACTIONS JURIDIQUES

Même si elles peuvent parfois prendre beaucoup de temps et être très complexes, les stratégies juridiques sont importantes parce qu'elles peuvent offrir des possibilités concrètes d'amélioration dans la vie quotidienne des personnes victimes de violations des droits humains. Par ailleurs, lorsque les personnes savent que quelque chose est défini juridiquement comme leur droit, même si elles n'ont pas encore accédé à ce droit, cette réalité juridique peut accroître leur détermination à lutter contre les conditions qui empêchent l'exercice de ces droits. Finalement, il est beaucoup plus difficile pour les gouvernements de ne pas respecter leurs obligations juridiques que de ne pas réaliser leurs politiques ou leurs promesses.

Les instances auxquelles on peut avoir recours, que ce soit au niveau national, régional ou international, peuvent être des mécanismes judiciaires ou parajudiciaires. Ces recours doivent être d'abord entrepris au niveau national, sauf s'il n'en existe pas. Pour qu'une procédure puisse être acceptée directement au niveau international, le ou les requérants doivent démontrer que les instances juridiques nationales sont inexistantes ou inefficaces. Par ailleurs, il vaut mieux faire appel à des juristes avant de se lancer dans une action juridique afin d'agir conformément à la procédure.

Les actions juridiques doivent généralement être accompagnées d'autres types de stratégies d'action, par exemple politiques, pour gagner en efficacité et avoir un réel impact au niveau de la population. Si on combine ces actions à d'autres stratégies juridiques ou non juridiques, comme les contestations en justice, les mouvements de la base, les initiatives de paix et les réseaux de solidarité, une telle approche viendra sans aucun doute appuyer les revendications en faveur des droits humains et leur assurera une place à l'ordre du jour international. Par exemple, les recommandations d'un Comité des Nations Unies sur un pays auront plus d'impact si les ONG diffusent l'information au niveau local et que ces informations sont utilisées pour faire des pressions politiques.

// 5.1. AU NIVEAU NATIONAL

Le **système judiciaire** d'un Etat est généralement composé de différents tribunaux et d'une ou plusieurs instances judiciaires suprêmes (Cour de cassation, Cour suprême, etc.). Les décisions prises par ces instances le sont par des juges ou des magistrats et se basent sur les législations nationales, les constitutions et parfois sur les textes internationaux dans le cas des systèmes monistes.[1]

Dans le cas d'une violation des droits humains, les individus peuvent donc saisir des tribunaux en invoquant ces législations. Il est alors recommandé d'avoir un avocat qui connaît bien les procédures juridiques pour faire ce type de recours.

Il existe aussi ce qu'on appelle les **recours collectifs, Class Action et actions en représentation**. Ce type d'action existe dans très peu de pays. On connaît bien l'exemple des Etats-Unis avec leurs «Class Actions», actions juridiques qui nous paraissent parfois disproportionnées dans le domaine de la consommation, mais qui peuvent être très efficaces pour cibler la responsabilité des entreprises. Les premiers exemples les plus médiatisés à travers le monde ces dernières ont été les poursuites contre les compagnies de tabac.

Il existe aussi des **mécanismes parajudiciaires** qui permettent d'apporter des résultats en cas de violations des droits fondamentaux sans toutefois entrer dans un processus judiciaire, qui peut être parfois long et coûteux et où la confrontation entre les parties peut être douloureuse pour la victime. Ces procédures font plutôt appel à des procédures de **médiation** ou d'**arbitrage**.

//1_Etats qui reconnaissent la force obligatoire immédiate d'une convention internationale et dans lesquels ces conventions sont directement applicables en droit interne

La **médiation** implique la présence d'un tiers impartial sans aucun pouvoir décisionnel. Son rôle est de favoriser la communication entre les parties. Ce type d'outil peut parfois être utile, notamment dans le cadre de pratiques discriminatoires en milieux de travail.
L'arbitrage implique aussi une décision par la médiation entre les parties, mais dans un temps donné. Dès lors, si aucune entente n'est trouvée, le médiateur peut alors se transformer en arbitre ou faire appel à un arbitre pour trancher.

Dans de nombreux pays, on trouve ce que l'on appelle un ombudsman. L'ombudsman est le représentant des citoyens, c'est-à-dire qu'il joue un rôle de médiateur entre les citoyens et l'administration. Il existe aussi des instances créées par l'Etat, mais indépendant de celui-ci, qui ont ce rôle de médiation -ou même d'arbitrage dans certains domaines- par exemple la régie du logement au Québec qui constitue une première instance (avant d'aller devant les tribunaux) pour les litiges qui opposent les locataires aux propriétaires.

// 5.2. AU NIVEAU INTERNATIONAL //

Lors de l'utilisation des procédures internationales, la stratégie à adopter peut être différente selon que l'on souhaite que la justice soit rendue face à une violation (recommandation, sanction et/ou réparation) ou que l'on souhaite mener des actions de monitoring en vue d'assurer le respect des droits humains par le changement des législations nationales pour prévenir d'éventuelles violations, et d'en vérifier l'application.

// A) LES RECOURS INTERNATIONAUX

Dans le cas d'une violation des droits humains, il faut d'abord épuiser les voies de recours internes, c'est-à-dire chercher en premier lieu une réponse au niveau du système juridique national. Une fois que toutes les voies de recours interne ont été épuisées ou que l'on a pu démontrer que celles-ci étaient inefficaces ou inaccessibles, il est alors possible de s'adresser à une instance régionale ou internationale.

Au niveau international, des recours parajudiciaires sont possibles auprès de certains comités conventionnels des Nations Unies, dans la mesure où ceux-ci permettent la réception de communications individuelles concernant des violations de droits de l'homme. Pour pouvoir utiliser cette procédure, il faut aussi que l'Etat en cause ait reconnu, par la ratification d'un protocole additionnel ou par une Déclaration, la compétence du Comité à recevoir des communications individuelles. Actuellement, les comités conventionnels qui peuvent recevoir des plaintes individuelles sont les suivants : Comité des droits de l'homme, Comité contre la torture, Comité pour l'élimination de la discrimination raciale et Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes.

En matière de droits fondamentaux, il est aussi possible de mener des actions juridiques **au niveau international régional** à travers les mécanismes des systèmes régionaux européen, africain et interaméricain. Il est possible de mener auprès de ces mécanismes des actions parajudiciaires, au niveau de la Commission interaméricaine et de la Commission africaine, ou des actions judiciaires, au niveau de la Cour interaméricaine et de la Cour africaine des droits de l'homme. Au niveau du système européen, il est seulement possible d'entreprendre des actions judiciaires devant la Cour européenne des droits de l'homme. L'avantage de s'adresser à une Cour régionale dans le cas d'une violation est que la décision sera rendue par des juges et aura une force obligatoire, ce qui n'est pas le cas avec les Commission régionales ou les Comités conventionnels des Nations Unies.

Que ce soit au niveau international ou régional, pour utiliser ces mécanismes potentiels, il est essentiel d'analyser et de formuler les problématiques en termes de violations de droits humains tels que décrits dans les textes internationaux contraignants de protection des droits de l'homme (pactes, traités, conventions et protocoles) et non dans les textes déclaratoires (proclamations, déclarations) envers lesquels les états ne s'engagent pas de manière contraignante.

Voici quelques pistes pour mener une action juridique au niveau international. Toutefois, il est essentiel de compléter ces informations avec le manuel «Notions de base en matière de droits fondamentaux» et le «Recueil d'instruments internationaux» du Codap.

// B) LE MONITORING

L'action juridique peut aussi avoir pour objectif de surveiller et renforcer la législation nationale et son application dans le domaines des droits humains en s'appuyant sur le droit international en faisant du Monitoring.

*«Le «**monitoring**» est un terme de sens large, décrivant **la collecte active, la vérification et l'usage immédiat** d'informations en vue de résoudre des problèmes de droits humains. Le monitoring des droits de l'homme peut revenir à réunir des informations sur des incidents, à observer des événements (élections, procès, manifestations, etc.), à visiter des sites tels que des lieux de détention ou des camps de réfugiés, à s'entretenir avec les autorités gouvernementales afin d'obtenir des renseignements, de parvenir à des remèdes et d'assurer tout autre suivi immédiat. Ce terme recouvre les activités d'évaluation conduites au Siège de l'ONU ou auprès du bureau central des opérations, aussi bien que les activités de première main consistant à collecter des données ou autres travaux de terrain. Le monitoring revêt de plus une qualité temporelle, dans la mesure où il s'exerce le plus souvent sur une période prolongée.»* [2]

Lorsque l'on souhaite plutôt modifier ou renforcer des législations nationales, l'utilisation des instruments contraignants internationaux, notamment le Pacte relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) et le Pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC) peut être très efficace, d'autant plus si l'on utilise les interprétations juridiques de ces instruments pour orienter les changements législatifs. On peut aussi invoquer ces instruments pour faire pression sur l'Etat pour qu'il respecte ses obligations internationales. L'activité juridique qu'est le monitoring s'accompagnera alors d'une action politique afin d'obtenir un résultat.

//2_MANUEL DE FORMATION SUR LA SURVEILLANCE DES DROITS HUMAINS, Nations Unies

// LISTE DE QUESTIONS INDICATIVES POUR AIDER À LA SÉLECTION DE PROCÉDURES INTERNATIONALES LORS DE VIOLATIONS DE DROITS FONDAMTAUX

//// **Dans quel pays se sont passées les violations ?**

- De quelles organisations internationales (ONU, UNESCO, OIT, CE, OUA, OEA, etc.) ce pays est-il membre ?
- Ce pays est-il partie à des traités relatifs aux droits de l'Homme au niveau international (Charte des droits de l'homme, conventions thématiques de l'ONU, conventions de l'OIT, etc.) ou régional (conventions européennes, interaméricaines, africaines) ?
- Ce pays est-il particulièrement suivi par des organes internationaux (rapporteurs spéciaux, experts, groupes de travail) ?

//// **Quels droits ont été violés ?**

- Sont-ils sujets de conventions spécifiques ? (droits des femmes, discrimination raciale, droits de l'enfant)
- Sont-ils sujets d'agences ou de procédures spéciales ? (Organisation internationale du travail, Unesco, Unicef, groupe de travail sur les populations autochtones)

//// **Est-ce que la victime est victime d'une violation individuelle ou d'une ou plusieurs violations qui revêtent un aspect collectif ?**

- Qui porte plainte pour la victime ? (la victime elle-même, un représentant légal, une ONG, etc.)
- Dans le cas de violations massives, voir les procédures spécifiques existantes en plus de la possibilité de plainte individuelle : Conventions pertinentes de l'OIT, procédure de la Commission interaméricaine des droits de l'homme, organes spécialisés de l'ONU (groupes de travail, rapporteurs spéciaux).

//// **Qu'est-ce qui a été entrepris pour obtenir réparation au niveau national ?**

- Y a-t-il des procédures administratives ou judiciaires adéquates ?
- Ces procédures ont-elles été utilisées ?

//// **Quelles solutions sont envisagées ?**

Publicité, enquête, changement dans la législation nationale, protection au niveau individuel, réparations, pressions diplomatiques, etc. ?

//// **Est-ce que plus d'une procédure peuvent être envisagées en même temps ?**

//// **Quelles ressources sont disponibles pour la plainte ?**

Ressources financières, humaines et appuis politiques (gouvernements, journalistes, ONG, organisations religieuses).

6. ACTIONS DE SOLIDARITÉ

Une action de solidarité est un événement de soutien, une démonstration de partage dans un climat de soutien moral, financier, psychologique ou juridique.

Plus concrètement, nous pouvons « séparer » les actions de solidarité en trois types :

Une **démonstration de solidarité**, dont le but est de soutenir moralement des victimes, peut prendre la forme d'une marche ou d'un simple rassemblement. L'objectif est de passer un moment rassemblé, dans la joie, pour montrer notre sentiment de partage de la peine d'autres personnes. Dans le cas des concerts, on tente idéalement de récolter quelques sous (par la vente de boissons) afin de reverser une certaine somme pour la cause.
Les Journées Mondiales contre le VIH-SIDA, pour les droits de l'enfant ou contre la faim dans les monde, décrétées par les Nations Unies, sont toutes des manifestations de solidarité avec les personnes touchées. Selon la manière dont les associations mènent leur action de solidarité ce jour-là, on parle de solidarité, mais généralement aussi d'information donnée à propos de la cause en question.

Une **action de type caritatif** sera en général organisée pour amener un soutien financier, ou matériel, aux personnes dans le besoin. Elle peut prendre la forme d'une simple récolte de fonds, d'une vente de produits ou d'un concert, dont les bénéfices seront reversés pour la cause en question. Si elle prévoit un soutien matériel, elle peut prendre la forme d'une récolte, d'une récupération d'objets inutilisés ou abîmés dans le but de les réparer. Une association qui récolte des habits chauds et les redistribue à des personnes qui souffrent de l'hiver est un bon exemple d'action caritative.

Finalement une action de solidarité est également un **palliatif** à une situation : un service offert. Par exemple, dans le cas où il y a un manque de l'Etat, ce type d'action permet d'offrir des services « **sociaux** » à la population, qu'ils soient psychologiques, juridiques, ou encore sur le plan de la santé. Dans le cas d'un soutien palliatif, la solidarité peut être démontrée en offrant des services gratuits à des personnes qui ne peuvent pas se les payer. Par exemple, avec le groupe Solidarité d'un lycée genevois, les jeunes organisent tous les dimanches durant l'hiver des repas chaud dans un temple de la ville de Genève. Ils les financent par la vente de mandarines, dans ce même lycée, pendant les récréations. Cette vente leur permet, en outre, de faire connaître leur action.

Une action de solidarité peut être ponctuelle (victimes d'une catastrophe naturelle), annuelle (actions organisées avant les fêtes pour permettre à tous de bénéficier d'un repas de Noël convivial), ou encore régulière, mensuelle ou hebdomadaire (rassemblement pour la Palestine en marque de soutien, rassemblements de solidarité pour les disparus en Algérie à Genève faits le même jour ou se tiennent les rassemblements à Alger mensuellement, etc.)

Comme nous venons de le voir, une action de solidarité peut prendre différentes formes : un rassemblement ou une marche (soutien moral), un stand où l'on vend quelque chose pour récolter des fonds (soutien financier), une permanence de spécialistes (soutien psychologique ou juridique), etc. Toute bonne idée est à prendre....

7. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Ce sont des actions permettant à des militants de renforcer leur capacité d'action, leurs connaissances dans des domaine nécessaires comme le droit ou les relations avec les médias. Il peut s'agir de rencontres de durée variée, amenant des éléments théoriques et des ateliers pratiques, des intervenants experts, et des échanges entre participants.

// FORMATIONS

Une formation vise à apporter à un groupe de militants des éléments permettant de renforcer leurs actions et leur efficacité. Elle peut être locale, nationale ou internationale, ou même s'adresser à des participants d'une même association. Les thèmes abordés et les intervenants seront choisis en fonction des besoins du groupe de participants. Les apports théoriques seront complétés par des ateliers, des mises en situation et des exercices pratiques permettant de s'approprier les acquis. Dans certains lieux, comme Genève, il est plus facile d'avoir accès à des experts membres d'ONG ou d'OIG. La durée d'une formation peut varier d'une demi-journée à plusieurs jours.

Exemples : Cours de formation de base en matière de droits de l'homme, durant une semaine et réunissant 30 participants de 25 pays, et abordant le droit, l'information et les stratégies d'action.
Formation d'une journée destinée aux juges marocains et traitant du nouveau code de la famille donnant plus de droits aux femmes au Maroc.

// SÉMINAIRES

Un séminaire rassemble des participants pour un échange ou une réflexion plus que pour un cours. Chacun amène sa contribution, intervient et présente ses travaux ou ses informations.

Exemple : Séminaire sur l'engagement des jeunes en Europe de l'Est réunissant des participants travaillant sur ce thème dans leur pays.

// APPUI-CONSEIL

L'appui-conseil vise à soutenir des groupes et à renforcer leur action en leur transmettant des informations ou de la documentation, en les mettant en contact avec d'autres groupes ou des personnes pouvant les soutenir, ou en leur servant de référent. Il peut aussi s'agir d'un appui dans l'organisation d'une action ou de l'envoi d'un intervenant qualifié dans une formation locale. L'association qui a le rôle d'appui-conseil doit veiller à ne rien imposer et à ne pas ingérer dans les choix des groupes conseillés.

Exemple : Une association de jeunes expérimentés peut servir de d'appui-conseil à un groupe de plus jeunes, ou de moins expérimentés, en les conseillant dans l'organisation d'une action et en les mettant en contact avec le rapporteur spécial s'occupant du sujet de leur action.

8. ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Une action de développement local est une action menée par une population pour améliorer ses conditions de vie de manière durable. Ces actions peuvent être soutenues par des institutions ou des organisations non gouvernementales, mais doivent partir d'une démarche volontaire des principaux acteurs concernés, c'est-à-dire les populations qui vivent sur le territoire. Le développement local se base le plus possible sur les ressources existantes au sein du territoire ou dans les environs et il fait appel aux traditions culturelles locales.
Une action de développement local est donc la démarche solidaire d'une population pour améliorer durablement ses conditions de vie. Elle permet aussi aux populations d'acquérir certaines compétences à travers l'action. Ainsi, plus l'action sera participative, plus les acquisitions de compétences seront importantes.

Exemples :

- Au Togo, un programme d'appui aux mutuelles de crédit a été instauré pour permettre l'amélioration des conditions de vie et l'autonomie des femmes togolaises. De ce programme est né l'Union des mutuelles d'épargne et de crédit du Togo (UMECTO), une coopérative qui compte actuellement 10'000 membres, qui fonctionne désormais de manière autonome et qui offre un accompagnement aux femmes dans la gestion de leurs opérations.
- Des associations de migrants marocains en France collaborent avec des associations locales villageoises au Maroc pour créer quatre bibliothèques rurales qui proposent aussi des activités culturelles.
- L'association «Pour Que Pousse Coquelicot» qui regroupe des coopératives de logement, d'habitation et potagère souhaite réaliser un projet de développement local sur un ancien site industriel «dans le but d'engager un processus de réalisation basé sur un développement durable urbain». Le terrain regrouperait à la fois des logements, des jardins, des espaces publics (crèches, locaux de réunions) et des ateliers. Ces espaces seraient gérés par les coopératives et leurs membres et des associations d'artistes et d'artisans. L'objectif est de «défendre la culture avec ses pratiques vivantes et émancipatrices, comme par exemple habiter, semer, cultiver, se nourrir, méditer et créer pour déboucher sur la promesse de l'enrichissement par la diversité».

CHAPITRE 3 //

ÉLABORER SA PROPRE STRATÉGIE D'ACTION ///

//

///

//
///////////////

A. L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'ACTION

1. PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'ACTION

Pour qu'une action en faveur des droits humains soit la plus pertinente et la plus efficace possible, il est essentiel de passer par certaines étapes, afin d'avoir une réflexion approfondie sur la problématique et d'identifier la stratégie la plus adaptée pour atteindre nos objectifs. La démarche proposée ici a pour but de définir ces différentes étapes et de donner quelques outils pour élaborer une action.

// CONSTATER LA SITUATION

Avant de vouloir analyser et comprendre davantage une situation problématique, il est important d'avoir une vue d'ensemble de la situation et de vérifier si notre perception correspond à la situation réelle. Cette première étape donnera des éléments précis et concrets pour pousser plus loin notre compréhension du problème.

/// Constater un problème avec les questions suivantes : où ? qui ? quand ? quoi ? comment ? [1]

- Identifier les sources d'information disponibles
- Recueillir l'information
- Vérifier et recouper l'information recueillie

/// Faire une description complète de la problématique à partir de ces informations

// ANALYSER

Maintenant que nous avons bien cerné la problématique, que nous sommes certains que nos affirmations sont bien réelles et que nous nous basons sur des faits établis, nous avons les éléments nécessaires pour mieux comprendre. Pour faciliter l'analyse de la situation par rapport à laquelle on souhaite intervenir, il est nécessaire d'établir les divers facteurs qui entrent en ligne de compte. On pourra ainsi mettre à jour les angles par lesquels une action aura le plus d'impact.

La démarche d'analyse nous permet alors de se faire une opinion sur la situation idéale et les résultats recherchés à travers l'action. Elle permet aussi d'analyser nos propres capacités pour définir ensuite une action qui sera réaliste en fonction de celles-ci.

/// Qualifier la problématique en terme de droit (identifier les droits concernés)

/// Identifier les enjeux liés à la problématique : implications au niveau social, politique, économique, etc.

/// Identifier tous les acteurs en présence

/// Identifier les alliés possibles : toute personne ou organisation (groupe, institution) qui peuvent être un soutien face à cette problématique

/// Analyser les motivations propres au groupe et à chacun de ses membres pour agir

/// Estimer sur cette base les forces d'action disponibles

/// Répertorier les ressources disponibles :
- ressources humaines : personnes, temps disponible, expertise
- ressources matérielles : documentation, logistique, etc.
- ressources financières (si besoin)

//1_Consulter le manuel « Information » du CODAP pour plus de détails sur la vérification de l'information

// QUELQUES PISTES DE QUESTIONS POUR APPROFONDIR L'ANALYSE ////////////////////////////////////

1. Faire un premier portrait :

/// Compréhension de la problématique

- Quelles sont les conséquences sur les personnes concernées ou sur nous-même ?
- Quelles sont les sources du problème ? Les causes ?

/// Analyse du contexte

- Qui est désavantagé dans cette situation et pourquoi ?
- Qui exerce du pouvoir et en bénéficie ?
- Quels groupes ou personnes ont déjà tenté de changer la situation ?

2. Élargir l'analyse

/// Quelles valeurs ou principes sont mis en jeu ?

/// Y a-t-il d'autres groupes ou personnes touchés par une problématique similaire ?

/// Quels sont les intérêts sociaux, économiques et politiques en jeu ?

/// Face à la problématique, est-ce que certains acteurs sont en contradiction avec leur position habituelle ?

/// Quelle est notre place ou notre rôle dans ce contexte ?

// DÉTERMINER UNE STRATÉGIE //

Suite à l'analyse, plusieurs causes de la problématique sont identifiées. C'est alors le moment de déterminer la cause sur laquelle on souhaite agir en priorité et de fixer l'objectif à atteindre. Ensuite, il faudra choisir comment atteindre cet objectif, c'est-à-dire quelle sera notre stratégie et nos moyens d'action.

1. Déterminer la finalité et l'orientation de l'action

2. Déterminer le ou les objectifs de l'action (général et spécifiques) qui doivent être:

- spécifiques
- mesurables
- réalisables en fonction des motivations et des forces et ressources disponibles
- pertinents en rapport avec la finalité
- définis dans le temps

Attention à ne pas fixer des objectifs généraux ou spécifiques trop ambitieux au regard du contexte social, culturel, économique ou politique et des ressources disponibles !

3. Déterminer les résultats attendus, évaluables avec des indicateurs observables, facilement mesurables ou quantifiables

4. Définir le type d'action à réaliser en fonction de l'analyse et de la finalité

5. Identifier le public qui sera ciblé par cette action

// ORGANISER ET RÉALISER //

Une fois la stratégie d'action établie, il faut la mettre en oeuvre. C'est l'étape la plus concrète du processus, qui devra permettre de réaliser les changements souhaités. Avec une bonne planification et organisation, on peut espérer de bons résultats.

Organiser

- Définir les méthodes de travail
- Planifier l'action : étapes, rythme, temps de préparation
- Identifier des obstacles potentiels et des solutions pour les surmonter
- Fixer la durée de l'action
- Choisir la date du lancement de l'action
- Réunir les ressources répertoriées
- Mobiliser ses alliés
- Préparer le matériel et la logistique de l'action
- Identifier et se procurer les compétences nécessaires à la réalisation de l'action

Réaliser

- Suivre le plan selon le rythme prévu
- Vérifier régulièrement l'état de la mobilisation de ses forces et ressources
- Faire des bilans d'étapes

// ÉVALUER[2] //

Cette étape, souvent négligée par manque de temps ou parce que l'on passe à autre chose, est pourtant cruciale pour progresser et être toujours plus efficaces dans nos activités pour les droits fondamentaux. Faire une bonne évaluation, c'est se donner les moyens de tirer le maximum de connaissances des expériences passées pour avoir des points de repères pour la réalisation d'actions futures. Cela nous permet, de nous améliorer, de « corriger le tir », d'avoir un retour de la part du public ciblé et des personnes impliquées ou encore d'identifier des méthodes à réutiliser par la suite.

Faire un bilan

- Identifier les résultats obtenus
- les comparer aux résultats attendus
- repérer les effets secondaires (résultats non prévus)
- les mettre en perspectives avec la finalité de l'action et les objectifs à atteindre
- Faire la liste des points forts et des points faibles du déroulement de l'action

Faire un rapport

- Rédiger le rapport descriptif de l'action et de son évaluation
- Faire éventuellement un rapport financier
- Mettre en évidence les recommandations pour la suite de l'action
- Annexer les documents utiles

//2_Voir le chapitre « Évaluation » pour plus de détails.

2. FICHE D'ÉLABORATION D'UNE STATÉGIE D'ACTION

// FICHE TECHNIQUE

- Titre de mon action, projet ou activité : .....
- Description de la problématique :

.....
.....
.....

- Droits fondamentaux concernés :

.....
.....
.....

- Finalité : .....
- Objectifs généraux :

.....
.....
.....

- Objectifs spécifiques :

.....
.....
.....

- Public ciblé : .....
- Description de l'action, activité ou projet :

.....
.....
.....

- Quels sont mes alliés ? Quels sont les obstacles ?

Alliés : .....

Obstacles : .....

- Ressources nécessaires (matérielles, humaines et éventuellement financières) :

.....
.....
.....

- Echéancier :

.....
.....
.....

- Évaluation :

.....
.....
.....

///

///

////////////

B. DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ÉLABORATION DE PROJETS

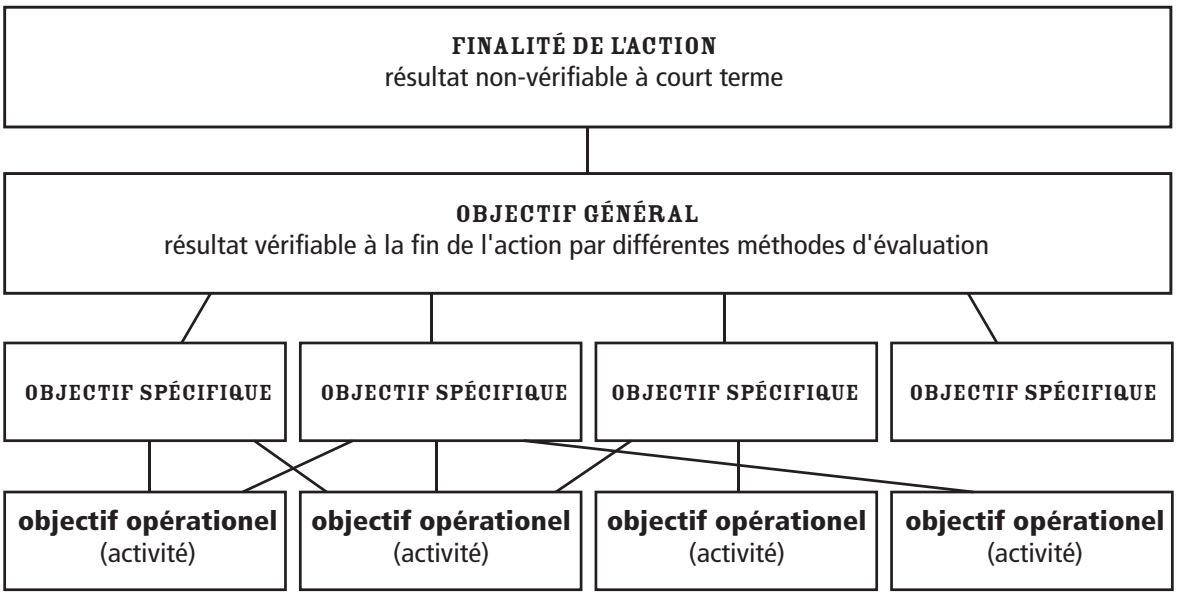
Il existe deux principaux outils méthodologiques qui permettent de visualiser la cohérence et la logique d'une action ou d'un projet lors de son élaboration : **l'arbre à objectif** (ou arbres des objectifs) et le **cadre logique**. Ces deux méthodes peuvent être utilisées, parmi d'autres, pour s'assurer que nos activités permettront bien d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, que notre action est pertinente par rapport à la réponse que nous voulons apporter à une problématique ou une violation des droits fondamentaux.

Ces méthodes, surtout celle du cadre logique, sont parfois trop complexes, voir même encombrantes lorsqu'il s'agit de réaliser des actions très spécifiques. Toutefois, il peut être utile de les employer, une fois que le premier processus d'élaboration a été réalisé, afin de se replonger sur notre action avec un regard nouveau. Il s'agira alors de faire des aller-retour constants entre les objectifs fixés, nos moyens et les actions que nous souhaitons réaliser.

Par ailleurs, nous proposons à la fin de ce chapitre une troisième **méthode mixte**, qui est un mélange du cadre logique et de l'arbre à objectifs, et qui permet une planification axée sur les résultats. Enfin, même si ces outils sont souvent utiles, rien ne saurait remplacer la réflexion critique et la créativités nécessaires pour qu'une action soit la plus pertinente et efficace possible !

L'**arbre à objectif** permet principalement d'ordonner et de distinguer les différents niveaux d'objectifs d'un projet ou d'une action, de les hiérarchiser. C'est outil visuel permet aussi de faire la distinction entre les objectifs et les moyens (activités pour atteindre ces objectifs) et de comprendre en un coup d'oeil les différents niveaux d'objectif d'une action. C'est un outil utilisé dans ce qu'on appelle la «planification des projets axée sur les objectifs»

L'arbre à objectif est généralement présenté comme suit :



La méthode du cadre logique vise aussi à améliorer la clarté et la qualité de la conception des projets et son utilité est aujourd'hui plus que reconnue pour l'élaboration des projets dans le domaine du développement. Elle permet :

- Expliciter davantage ce à quoi on veut parvenir et la manière d'y parvenir
- Préciser comment nous allons juger si nous avons atteint nos objectifs
- Mettre en place un système de suivi
- Expliciter les hypothèses dont le projet n'a pas la maîtrise directe et qui sont fondamentales pour son succès, et évaluer les risques encourus si ces conditions ne sont pas réunies ou si elles évoluent.

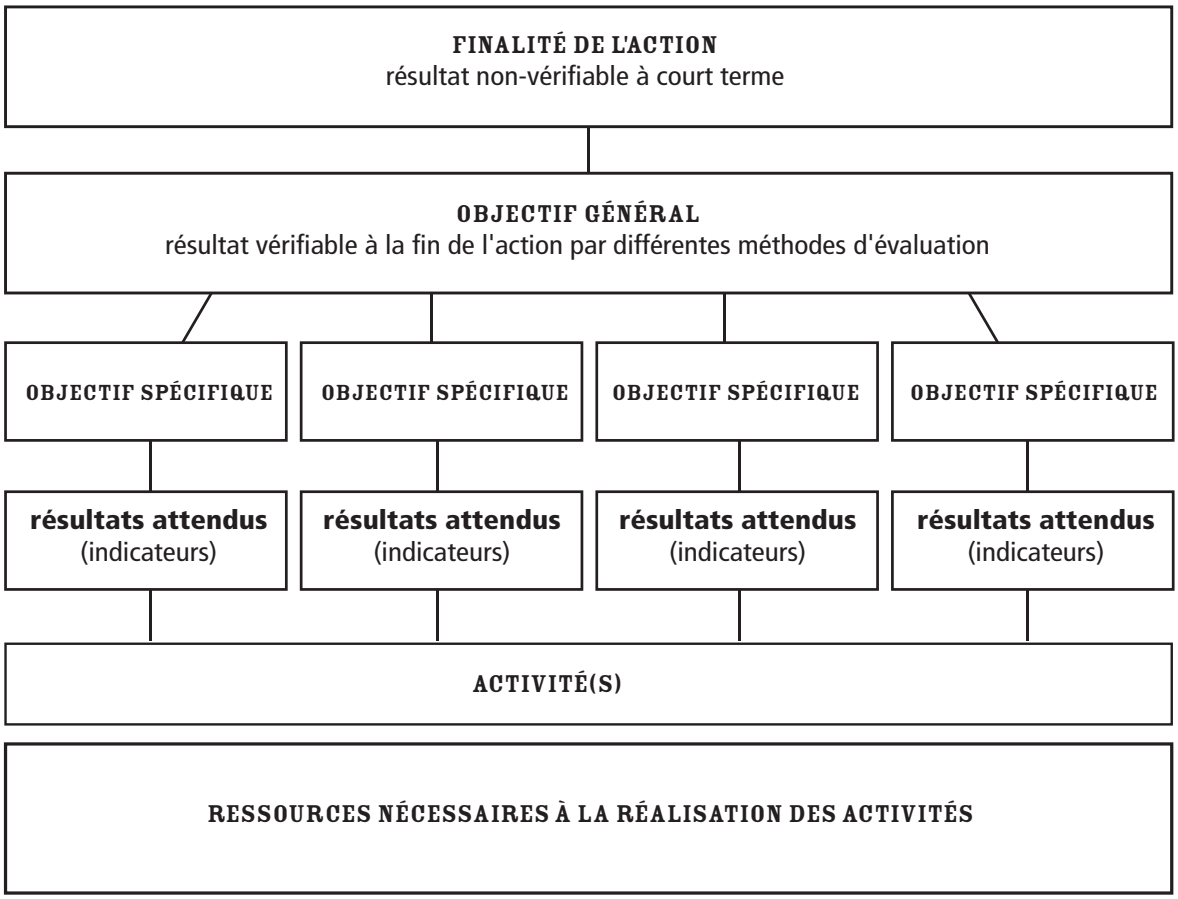
Si elle est très utile dans les gestion de grands projets, elle est parfois un peu trop complexe et demande beaucoup trop de temps pour la planification d'une action qui recherche un résultat précis à court terme.

Cette méthode consiste en un cadre de 4 lignes et de 4 colonnes, sous forme d'un tableau à double entrée. Elle permet aussi de présenter les différents niveaux d'objectifs, un peu comme l'arbre à objectifs, mais elle va beaucoup plus loin au niveau de réflexion logique, puisqu'elle nous amène à réfléchir à de nouvelles composantes (indicateurs, méthodes et pré-supposés) qui vont permettre de passer d'une niveau à un autre, jusqu'à l'atteinte de la finalité de notre projet. Elle permet donc de faire un suivi tout au long de l'évolution du projet.

Ce que le projet doit permettre de réaliser, de la finalité jusqu'aux activités spécifiques	Principaux indicateurs de résultats	Méthodes pour mesurer les indicateurs	Ce qu'on pré-suppose qu'il y ait comme condition pour que notre logique fonctionne (hypothèses)
Finalité : 1.	*Indicateurs de haut niveau (impact)*	*Comment recueillir l'information*	*Condition pour qu'il y ait un impact à long terme*
Objectifs spécifiques : 1. . . . . . 2. . . . . . 3.	*Indicateur pour chacun des objectifs spécifiques (effets des réalisations)*	*Comment recueillir l'information*	*Conditions pour que ces objectifs spécifiques permettent d'atteindre la finalité*
Réalisations (résultats): 1. . . . . . 2. . . . . . 3.	*Chacun des résultats*	*Comment recueillir l'information*	*Conditions pour que ces réalisations permettent d'atteindre les objectifs spécifiques*
Activités permettant d'atteindre les résultats: 1. . . . . . 2. . . . . . 3. . . . . . Identifications des moyens pour réaliser les activités :Techniques, ressources, etc..			*Comment chacun des activités va permettre d'atteindre les résultats identifiés*

// UNE MÉTHODE MIXTE ! //

Puisque l'arbre à objectifs n'est pas assez axée sur les résultats et que le cadre logique est trop complexe lorsqu'il s'agit de réaliser des actions plus modestes que des projets sur plusieurs années, on peut trouver sa propre méthode pour vérifier la logique de notre action, c'est-à-dire la pertinence des activités que nous avons décidé de réaliser pour atteindre des résultats précis, des objectifs spécifiques, un objectif général ou global et donc tendre vers une finalité. Voici un exemple de méthode mixte :



Il faut bien rappeler que toutes ces méthodes sont des outils supplémentaires pour nous aider dans l'élaboration de nos actions, mais elles ne doivent pas prendre plus d'importance qu'il n'en faut. L'important n'est pas de devenir expert dans la planification de projet, mais bien de réaliser des actions concrètes en faveurs des droits humains !

C. LA RÉDACTION D'UN PROJET OU D'UNE ACTION

Une fois que nous avons répondu aux principales questions nécessaires à l'élaboration de notre stratégie d'action et que nous avons vérifié la pertinence des activités prévues en fonction des objectifs visés, notamment avec la méthode du cadre logique, nous pouvons passer à la rédaction du projet en tant que tel.

La présentation d'un projet sous forme de texte rédigé n'a pas pour simple but de pouvoir être présenté aux éventuels bailleurs de fonds. Cette présentation est nécessaire pour s'assurer d'avoir un projet complet et cohérent, mais aussi pour permettre à tous les acteurs impliqués de se l'approprier et d'avoir une trace écrite de l'action à mener. Ainsi, même une action qui ne nécessite aucun financement doit d'être rédigée sous une forme ou une autre.

Nous proposons ici un «canevas» de base pour la présentation d'un projet ou d'une action. Bien sûr, il en existe beaucoup d'autres et chaque association ou institution a son modèle pour présenter un projet. Cette formule est donc un modèle de base, qui pourra ensuite être adapté selon les exigences des bailleurs de fonds ou toute autre organisation qui souhaiterait avoir un document écrit du projet ou de l'action.

1. LA PAGE DE PRÉSENTATION (INFORMATIONS DE BASE ET RÉSUMÉ DU PROJET)

Cette première partie vise à permettre au lecteur de comprendre qui présente le projet et quel est le projet dans ses grandes lignes. Elle ne doit pas dépasser une page et doit donner les informations suivantes :

- **Titre** du projet ou de l'action
- **Résumé** du projet ou de l'action
- **Personne responsable** du projet et coordonnées
- **Groupe ou association** qui présente le projet ou l'action : nom, coordonnées, responsable et courte présentation de l'organisation. Il s'agit de démontrer que l'action présentée va dans le sens de la mission ou des objectifs de l'organisation.
- **Lieux et dates** d'exécution
- **Budget global** (si nécessaire)

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

L'eau propre et potable n'est pas une ressource inépuisable. Les abus sont nombreux et il est urgent de sensibiliser les acteurs concernés afin d'atteindre l'objectif d'une meilleure gestion de l'eau.

Notre action «le prix de l'eau» consiste à remettre chaque année un prix à des entreprises, des politiciens ou d'autres organismes, dans le but d'encourager les initiatives pour une meilleure gestion de cette ressource et favoriser l'accès à l'eau gratuite pour les besoins de base de chacun.

Les nominations se feront à partir de propositions émanant de la société civile. Les prix seront remis lors d'un gala selon des critères établis par le gala et son jury.

Personne responsable du projet : Armand Rivières, 8, chemin du ruisseau, 000 000 0000
Organisation : Front pour l'environnement et l'utilisation viable de l'eau (FLEUVE)
8, chemin du ruisseau, 000 000 0000

La fondation FLEUVE a été créée en (année) suite à une pénurie d'eau dans la région de (ville), due à une contamination par les déchets d'une usine sise à proximité. La fondation a pour but d'encourager les initiatives pour une eau de qualité accessible gratuitement pour les besoins essentiels de la population.

Lieu et date d'exécution : Tous les 22 mars (journée mondiale de l'eau) à la mairie
Budget global annuel : 3'140 euros (diffusion , soirée de Gala et suivi)

// 2. LE PROJET //

Après la page de présentation, il faut tout de suite entrer dans le vif du sujet : pourquoi réaliser cette action ? A quelle problématique ou violation va-t-elle répondre ? Quels sont ses objectifs ? Comment va-t-on la réaliser ? Il est essentiel de répondre à toutes ces interrogations point par point afin de démontrer que le projet est adapté à la problématique et qu'il est réalisable. Si le ***processus d'élaboration d'une stratégie d'action*** (voir p. ...) a été correctement réalisé, nous n'aurons aucun mal à répondre à toutes ces questions.

// INTRODUCTION (PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET RAISON D'ÊTRE DU PROJET)

Il s'agit essentiellement de répondre à la question suivante : ***pourquoi réaliser cette action ou ce projet ?*** On peut commencer par décrire la problématique sous forme de constats («constater la situation»), puis en définir le contexte et les enjeux («analyser»). On peut aussi ajouter dans l'introduction les précédentes actions réalisées par l'association sur cette même problématique et leur impact, mais aussi les autres actions menées par d'autres acteurs pour démontrer que le projet s'inscrit dans une dynamique plus large. Si ce n'est pas le cas, on doit alors plutôt mettre l'accent sur l'originalité de l'action et le manque de réponses existantes à la problématique citée.

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Introduction
Depuis la pénurie d'eau potable qui est survenue il y a 2 ans en raison d'un déversement de déchets toxiques dans la rivière par l'usine X, aucune réglementation supplémentaire n'a été instaurée par la ville pour les entreprises. La seule solution apportée a été l'augmentation considérable de la taxe sur l'eau afin de financer l'embauche de nouveaux inspecteurs pour contrôler le degré de pollution dans la rivière et d'améliorer les usines d'épuration. Ces mesures ont eu pour effet l'augmentation du prix de l'eau pour les habitants, donc une accessibilité plus réduite pour les familles les plus pauvres ; elles n'ont en aucun cas réduit le risque de pollution de l'eau suite a un accident chimique ou un déversement de déchets toxiques. Les craintes chez la population de (ville) sont donc toujours présentes et le risque de contamination aussi élevée qu'avant l'incident. Dans ce contexte et face à ces risques importants pour la santé de la population, il est urgent de prendre des mesures pour favoriser la bonne gestion de l'eau et assurer son accessibilité. Après avoir constaté que, malgré les pressions populaires auprès des usines et de la municipalité, rien n'a encore été fait aujourd'hui, l'association FLEUVE a décidé de lancer un programme pour encourager les initiatives en faveur de la bonne gestion de l'eau. Suite a une première action de sensibilisation auprès des patrons d'entreprises, l'association souhaite instaurer le gala «Le prix de l'eau» pour valoriser les bons comportements des différents acteurs concernés et participer aux actions de la « Journée mondiale de l'eau »

// PUBLIC CIBLÉ

Il est important de définir le ou les publics qui seront principalement ciblés par l'action. Suivant l'action, la description du public sera plus ou moins précise, mais il faut en tous les cas montrer que celui-ci est bien ciblé : nombre de personnes, âge, lieu de provenance, niveau d'éducation, profession, connaissance ou non de la problématique, etc. Il faut aussi savoir si le public sera acquis ou non à la cause et s'il a un rôle à jouer dans votre action, bref s'il est allié, opposant ou neutre. Il est aussi possible d'avoir plusieurs publics, mais dans ce cas il faut tous les définir !

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Public ciblé : à long terme, ce sont les politiciens et les chefs d'entreprises de la région qui sont visés par cette action, afin qu'ils modifient leurs comportements. A court et à moyen terme, ce sont tous les citoyens que nous souhaitons sensibiliser à travers leur participation aux propositions de nominations pour les prix et leur présence au gala.

// FINALITÉ, OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

Il s'agit de reprendre textuellement ce qui a été inscrit dans le cadre logique lors du processus d'élaboration d'une stratégie d'action. La finalité n'est pas mesurable ni vérifiable à court ou à moyen terme alors que les objectifs généraux et spécifiques le sont par différentes méthodes et techniques d'évaluation.

Pour les résultats, il faut aussi indiquer quels seront les indicateurs qui nous permettrons de voir si ces résultats ont été atteints une fois l'action réalisée.

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Finalité de l'action : Accessibilité gratuite pour tous les habitants de (ville) à une eau potable de qualité pour répondre aux besoins de base en matière d'alimentation, de santé et d'hygiène
Objectif général : Amener les politiciens et les entreprises à gérer l'eau de manière à réduire au maximum les risques de contamination de l'eau tout en assurant son accessibilité à toutes les couches de la population
Objectifs spécifiques :

- Mobiliser une partie de la population de la ville à la problématique de l'eau
- Valoriser les initiatives des politiciens et des chefs d'entreprises pour améliorer la qualité et l'accessibilité de l'eau
- Critiquer les mauvaises initiatives en matière de gestion de l'eau
- Proposer des initiatives aux politiciens, chefs d'entreprises et à la population dans l'ensemble pour améliorer la qualité et l'accessibilité pour tous à l'eau

Résultats attendus et indicateurs :

1. Les citoyens nous contactent pour nous proposer des nominations pour les prix «Gala», mais aussi pour le prix «Citrons», attribué à celui qui aura le plus nuit à l'amélioration de la qualité et de l'accessibilité de l'eau.
   Indicateurs : Une centaine de propositions (peuvent être les mêmes) de citoyens.

2. Les politiciens et les chefs d'entreprises prennent des initiatives pour une meilleure gestion de l'eau
   Indicateur : Au moins 3 initiatives sérieuses.

3. Les politiciens et les chefs d'entreprises se sentent valorisés pour leurs actions en faveur d'une meilleure gestion.
   Indicateur : Ils viennent chercher leur prix.

4. De nouvelles initiatives et actions sont proposées à l'ensemble de la population
   Indicateur : Une centaine de personnes viennent assister au Gala

// DESCRIPTION DU PROJET OU DE L'ACTION

C'est dans cette partie que l'on présente véritablement quelle sera l'action : en quoi elle consiste, comment elle va se dérouler, mais surtout comment elle va permettre de répondre aux objectifs et aux résultats attendus.

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Description du projet : Le projet consiste à organiser chaque année, le 22 mars, journée mondiale de l'eau, un gala «Le prix de l'eau» pour valoriser les initiatives prises par les entreprises, les politiciens et toute autre organisation en faveur d'une eau accessible et de qualité pour les habitants de la ville. Tout au long de l'année précédent le gala, les citoyens seront informés par divers moyens (radios et télévisions locales, internet, porte-à-porte) de la possibilité qu'ils ont de soumettre des nominations pour le gala « Le prix de l'eau ». Trois types de nominations seront possibles : une pour l'initiative ayant le plus contribué à améliorer la qualité de l'eau, une pour l'initiative ayant le plus contribué à l'accessibilité à une eau de qualité, et finalement le prix «Citrons «. Ce gala sera organisé à la mairie et tous les citoyens y seront invités. Au cours de la soirée, des idées d'initiatives pourront être présentées par les citoyens et l'association FLEUVE et des groupes de musique engagés seront invités.

// STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

Dans la plupart des actions ou des projets que nous pouvons mener, nous faisons face à divers obstacles, mineurs ou majeurs, qui peuvent nous empêcher d'atteindre l'objectif visé. La stratégie de mise en oeuvre vise à présenter comment nous allons franchir ou réduire ces obstacles et comment nous allons, d'une part, nous assurer de pouvoir réaliser notre action, et d'autre part, de faire en sorte qu'elle réponde aux objectifs visés.

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Les principaux obstacles dans la réalisation de notre projet de Gala sont, d'une part, le risque que la population ne participe pas au processus lui ôtant ainsi sa légitimité, et d'autre part, que les politiciens et les chefs d'entreprises n'accordent aucune valeur aux prix remis par le Gala. Ces deux obstacles sont naturellement liés. Ainsi, pour y faire face, nous avons prévu faire connaître l'activité par différents moyens médiatiques et y donner plus de crédibilité en y associant des politiciens ou des chefs d'entreprises d'autres villes soucieux de la bonne gestion de l'eau.

// RESSOURCES

Pour réaliser une action, notamment à travers une stratégie de mise en oeuvre, il faut définir d'avance quelles seront les ressources à mobiliser, et réfléchir ensuite à la façon de mobiliser ces ressources. Celles-ci peuvent être d'ordre financier, matériel et humain, cette dernière catégorie étant particulièrement importante dans le cadre d'une action pour les droits fondamentaux. Plus ces ressources seront précisément prévues et détaillées, plus il sera facile de les mobiliser et de démontrer notre crédibilité auprès des bailleurs de fonds ou des autres organisations que nous souhaitons avoir comme alliés dans notre action. Il est important d'inscrire le budget global de notre action avec les principaux postes dans cette partie, tout en mettant à disposition un budget détaillé dans les annexes.[1]

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Ressources humaines : 1. membres de l'association pour la diffusion du projet et la mobilisation des citoyens, des politiciens et des chefs d'entreprise. 2. citoyens, responsable des dossiers et jury d'experts pour les nominations, 3. bénévoles pour l'organisation de la soirée de Gala et pour les invitations et artistes pour la soirée de gala.
Ressources matérielles : affiches, site internet, location d'une salle, matériel sonore, prix, etc.

Ressources financières : 1'400 euros à trouver, travail bénévole, prêt de matériel

// ÉVALUATION

Il faut définir à l'avance quelles seront les méthodes utilisées pour évaluer l'impact de l'action. Cette évaluation doit se faire à la fois pendant le déroulement des activités du projet, pour voir les résultats à chaque étape de sa réalisation, à la fin du projet, pour connaître quels en sont les impacts directs, et si possible plusieurs mois après la réalisation du projet pour identifier les impacts à plus long terme.

Exemple : Gala «Le prix de l'eau»

Méthodes d'évaluation en cours de projet : le nombre de nominations reçues, l'impact médiatique de l'action (nombre d'interventions dans les médias locaux) et la réaction (ou non) des politiciens.
Méthodes d'évaluation à la fin du projet : les changements instaurés par les politiciens et les chefs d'entreprises, le nombre de spectateurs au gala, la présence (ou non) des politiciens et des entreprises (incluant ceux qui reçoivent des prix), l'augmentation du nombre de citoyen engagés sur la question de l'eau.
Méthodes d'évaluation plusieurs mois après le projet : changements au niveau des entreprises et de la ville dans la gestion de l'eau, changement des habitudes de consommation des citoyens, baisse du prix de l'eau, augmentation de la qualité de l'eau dans la rivière, mais aussi de l'eau potable dans les habitations.

//1_Pour plus de détails concernant la présentation d'un budget, voir le chapitre *Financement»

// 3. LES DOCUMENTS EN ANNEXES //

Il est nécessaire d'ajouter certains documents pertinents en annexe pour compléter le projet lorsqu'il sera par exemple soumis à des donateurs ou à des personnes-ressources à mobiliser :

- Budget détaillé
- Présentation complète de l'association
- Un rapport d'activités
- Tout autre document qui montre ce que fait l'association ou qui lui donne davantage de crédibilité

// RÉCAPITULATIF POUR LA RÉDACTION D'UN PROJET //

/// **Page de présentation**

- Titre du projet
- Résumé
- Personne responsable
- Association ou groupe organisateur et courte présentation
- Lieu(x) et date
- Budget global

/// **Description du projet**

1. Introduction (problématique)
2. Public ciblé
3. Finalité, objectifs, résultats attendus et indicateurs
5. Description et déroulement
6. Stratégie de mise en oeuvre
7. Ressources nécessaires
8. Évaluation

/// **Annexes pertinentes**

CHAPITRE 4 //

LES STRATÉGIES DE FINANCEMENT ////////////// ////////////////////////////////

Ce chapitre a été réalisée par l'équipe animation du CODAP, à partir des interventions d'Eric Sottas (Directeur de l'Organisation Mondiale de lutte contre la torture, OMCT), de Charles Ridoré (Secrétaire romand de l'Action de Carême) lors d'anciens cours de formation de base, et d'un texte de Michèle Zirari de l'Espace associatif au Maroc.

///

///

COMMENT S'ASSURER UN MINIMUM DE FINANCEMENT ?

Les associations considèrent souvent qu'elles n'ont pas assez de ressources pour mener à bien leur mission. Elles aimeraient avoir plus de faciliter à trouver des ressources, mais aussi plus d'indépendance pour les gérer. Toutefois, la logique du financement d'une association est particulière puisque l'association est une organisation sans but lucratif, c'est-à-dire qu'elle ne cherche pas à faire des profits, mais à répondre le mieux possible à différentes problématiques sociales, au moyen de ressources qui viennent des autres.

Ainsi, même si elle doit garder toute son indépendance, l'association ne doit jamais oublier qu'elle utilise l'argent des autres pour mener ses activités. C'est pourquoi elle doit absolument faire preuve d'une gestion saine et transparente. Les contrôles exercés par l'Assemblée générale doivent être rigoureux et l'association a tout intérêt à faire vérifier ses comptes par une fiduciaire (audit).

Le financement minimum se fait en général par deux canaux différents : l'entrée des **cotisations et de dons** et la recherche **de fonds**.

Le montant des cotisations est en général peu élevé, mais dans des associations plus connues, souvent internationales, il peut avoir une grande importance. Il est souvent utile de faire des rappels aux membres ou aux sympathisants de l'association pour qu'ils paient leur cotisation annuelle, mais la somme récoltée par ce biais varie peu d'années en années. C'est souvent utile de pouvoir compter sur cet argent « fixe».

On peut aussi compter sur les dons «spontanés» d'individus ou d'organisations qui souhaitent soutenir notre travail. Cet argent supplémentaire est non-négligeable et peut contribuer au fonctionnement de l'association. Toutefois, ces sommes peuvent varier énormément d'une année à l'autre, selon le bon vouloir des donateurs. Leur faire savoir à quoi a servi l'argent qu'ils ont donné et faire preuve de transparence aidera certainement à «fidéliser» ce type de donateurs.

En ce qui concerne les recherches de fonds, il s'agit, dans la limite des possibilités, d'obtenir des financements réguliers (financements sur plusieurs années.) Contrairement aux financements ponctuels, ces derniers sont une garantie pour la pérennité de l'association. Le degré de fiabilité des subventions que l'on reçoit dépend de plusieurs aspects. Tout d'abord, un financement est plus fiable selon sa durée et sa régularité (annuelle, triennale ou par projet.) Plus elle est à longue ou régulière, mieux c'est ! La fiabilité dépend également du degré de confiance avec les bailleurs de fonds. Plus les liens sont basés sur des rapports de confiance et une transparence totale, mieux c'est !

Quant aux types de financement que l'on peut recevoir, nous pouvons les séparer en deux « catégories » : les subventions **conditionnelles**, liées à un projet précis, qui ne peuvent être dépensées pour une autre activité, et les subventions **non conditionnelles**, qui ne sont pas liées à une activité précise et qui peuvent financer des projets, des activités ou les frais courants de l'association, selon le choix de cette dernière.

///
//////////////////

A. LA GESTION FINANCIÈRE

1. LE BUDGET

Réduire les questions de la tenue d'un budget d'association à quelques lignes est quelque peu illusoire. Cependant, il paraît utile de rappeler quelques points, nécessaires au bon fonctionnement de l'association.

Tout d'abord, il faut faire la distinction entre les frais incompressibles (les dépenses « obligatoires » pour que l'association fonctionne) et les frais aléatoires. Par exemple, les frais de fonctionnement (souvent incompressibles) ne doivent être qu'une partie minime des budgets, ce qui est absurde et implique souvent le financement des permanents (personnes employées de l'association) et des frais courants par les projets.

Financer les frais incompressibles uniquement avec des subventions prévues pour des projets est une stratégie dangereuse dans le sens où les frais de fonctionnement ne sont pas assurés. Ils subissent les aléas des financements des projets eux-mêmes, par exemple lorsqu'un bailleur décide finalement de ne financer que les 70% du coût total du projet. Si l'association n'a pas de projet financé pendant une longue période, les frais incompressibles seront dans ce cas aussi difficiles à couvrir.

Dans le cas de financement par projet, il ne faut ne pas élever les frais de fonctionnement à plus de 20% du budget total. C'est en général la limite que chaque association devrait se fixer entre charges de fonctionnement et frais liés aux activités. Lorsqu'un bailleur finance une activité, le financement du projet doit aller au projet avant tout. Il ne doit pas être utilisé pour d'autres frais que ceux prévus dans le cadre de la demande faite au bailleur. Il ne faut pas oublier que le bailleur attend un rapport sur ce qu'il a financé et s'il comprend que l'argent versé a servi à couvrir d'autres frais, il ne nous soutiendra plus dans nos actions. La confiance sera perdue.

Un autre aspect important est de créer des réserves, ou provisions, pour les cas où il manquerait des liquidités, il y aurait une augmentation des frais de fonctionnement ou pour avoir un fond dans le cas d'activités extraordinaires et imprévues dans le budget. Ceci est un fond de « sécurité », mais il est évident qu'il n'est pas obligatoire.

2. LA GESTION DES COMPTES

Dans le fonctionnement interne de l'association, la règle de base est avant tout de considérer uniquement l'argent reçu et non les promesses. En effet, tant que l'argent n'a pas été versé sur le compte de l'association, il faut rester prudent.

Deuxièmement, il est nécessaire d'avoir une bonne tenue des comptes, car les donateurs veulent un plan comptable auquel se tenir. Elle permet de pouvoir justifier, et avec transparence, les frais de fonctionnement (même très élevés) et les dépenses liées aux projets et aux activités. Il faut mettre clairement en évidence les fonds propres et les sommes reçues par des bailleurs. Mais au-delà des bailleurs, une bonne gestion permet de savoir chaque jour où nous en sommes, quelles sont les factures urgentes à payer, quels sont les frais imprévus et quelles sont les prévisions à venir. Une gestion « quotidienne » est garante de plus de sécurité pour la vie de l'association.

Finalement, il est très important de rendre les comptes à la date demandée. Pour un projet précis, le rapport narratif et le rapport comptable sont généralement complémentaires. Il faut alors rendre des comptes à tous les donateurs (ce qui est souvent régit par des contrats entre les bailleurs de fonds et celle-ci). Il s'agit d'une obligation non seulement contractuelle, mais tout simplement éthique puisque on ne peut recevoir l'argent des autres sans en justifier l'utilisation.

// 3. L'ÉTHIQUE ET LA CRÉDIBILITÉ

La crédibilité est la base de la confiance pour les donateurs. La confiance, elle, se gagne avec des années de travail sérieux. La crédibilité repose sur la vérification des comptes par une société externe ainsi que sur les résultats des actions menées par l'association. Elle rassure les donateurs et donne l'image d'un travail sérieux.

D'abord, il est essentiel de **tenir compte uniquement des besoins réels** dans nos dépenses. Une association qui loge dans de spacieux et luxueux locaux et qui, par exemple, offre une voiture de fonction à son directeur (pour ne pas trop exagérer...) suscitera de nombreux doutes chez ceux qui la finance au risque de ne plus avoir de ressource (à moins que cette association soit directement créée et financée par un Etat peu scrupuleux). Ce principe vaut aussi pour les projets; tenir un séminaire dans un hôtel 4 étoiles, ce n'est pas tenir compte uniquement des besoins réels: c'est gaspiller l'argent des donateurs alors qu'il y a tant de besoins essentiels dans le monde...

Les **choix des donateurs** est aussi un élément important pour les principaux bailleurs de fonds, qui se connaissent entre eux. Ainsi, une association doit faire attention aux financeurs à qui elle s'adresse, que ce soit au niveau national ou international. C'est à chacune d'entre elle de définir quels seront ces choix éthiques, mais ceux-ci doivent être approuvés par les membres et connus par les donateurs afin d'éviter certains risques, comme le blanchiment d'argent par exemple.

Finalement, **les moyens ne doivent pas primer sur les objectifs**. Il ne faut pas sacrifier certaines activités au profit des plus rentables, ni réaliser des activités uniquement pour recevoir du financement, au risque que les membres aient l'impression que les ressources ont plus d'importance que la cause pour laquelle ils s'engagent.

B. LES SOURCES DE FINANCEMENT

1. L'AUTOFINANCEMENT

L'autofinancement permet à une association de consolider et de garder son indépendance par rapport à des financeurs. Il repose sur les cotisations, sur des locaux ou des équipements mis à disposition et surtout sur le temps bénévole consacré (en termes de salaire, par exemple.) Ici, l'investissement s'exprime en termes d'engagement personnel volontaire (bénévole) et non en termes monétaires.

Comme nous l'avons vu précédemment, il est nécessaire de s'assurer un autofinancement de base quelques soient les activités que nous menons. Le bailleur va regarder si nous avons cette capacité à nous autofinancer pour les activités de base. Une stratégie possible pour renforcer le financement interne est de chercher à augmenter le nombre de personnes qui cotisent, mais aussi, dans le cas du CODAP, à augmenter les personnes abonnées à notre journal. Prises au cas par cas, ce sont de petites entrées, mais elles sont néanmoins importantes. Elles nous assurent qu'il y a des sympathisants autour de notre association et prouvent à nos principaux bailleurs que nous avons une certaine capacité d'auto-financement.

2. LES TYPES DE DONATEURS

Il existe plusieurs types de donateurs auxquels on peut s'adresser dans notre recherche de fonds. Tous les donateurs ont aussi leurs propres objectifs en matière de financement. Ceux-ci peuvent parfois aller exactement dans le même sens que ce que souhaite faire l'association et dans ce cas, tout va pour le mieux. Toutefois, dans certains cas, les donateurs peuvent avoir des «objectifs cachés» et il est alors tout aussi important pour l'association de se renseigner sur le donateur que pour le donateur de se renseigner sur l'association qu'il finance. Voici les principaux types de donateurs :

LES FONDATIONS

Ce sont des donateurs qui tendent à pousser vers l'humanitaire et dont les préférences vont vers le financement par projet. Les fondations ont souvent des lignes directrices qui déterminent le choix des projets et plusieurs d'entre elles ne financent que très rarement une même association deux fois de suite.

L'ETAT

Selon le pays dans lequel on se trouve, le financement public peut avoir plus ou moins d'inconvénients. Les subventions de telles institutions ont une dimension politique, toutefois l'argent dont elles disposent est nos impôts. Ce qui signifie qu'il est tout à fait légitime de bénéficier de ces fonds publics. Dans certains pays, la relation entre l'Etat et les associations est marquée par la suspicion, la volonté de contrôle ou de récupération alors que dans d'autres Etats, les associations sont relativement autonomes dans leurs stratégies.

C'est à chaque association de déterminer si elle peut conserver son indépendance dans le choix de ses activités tout en recevant du financement de l'état. Il faut alors consulter les différents programmes de financement des différents ministères ou institutions publiques et chercher à voir lesquels sont susceptibles de financer les activités que l'on souhaite mener.

// LES ORGANISMES INTERNATIONAUX ET LE FINANCEMENT PUBLIC ÉTRANGER

Ce financement provient aussi des impôts (dans ce cas d'impôts étrangers), puisque ce sont les Etats qui finances ces organismes. La plupart des bailleurs de fonds étrangers disposent de lignes directrices, de critères ou de priorités servant au choix des projets à financer : régions géographiques, secteurs d'activités, catégories de populations... Il vaut mieux demander le document qui présentent ces directives afin de cibler nos demandes et de dépenser inutilement de l'énergie à formuler des demandes qui ne seront pas acceptées.

Il existe aussi un risque pour l'association, celui de devenir parfois un «sous-traitant» ou un «bureau d'études» de certaines organisations internationales au profit de l'activité de base de l'association. C'est pourquoi il est bon de diversifier aussi ses types de financement et d'éviter de laisser tomber certaines activités pour un financement plus alléchant.

Finalement, dans le cas de petites actions, il est parfois possible de solliciter directement les ambassades de certains pays qui ont une enveloppe budgétaire pour certains types de projets, notamment les projets en faveur des droits fondamentaux. Attention toutefois au choix du pays qui va nous financer, au risque de perdre beaucoup de crédibilité.

// LE SECTEUR PRIVÉ

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui ont des fonds pour financer des activités à caractère social. Là encore, il faut faire preuve d'éthique dans le choix de ces financements. Il faut à tout prix éviter d'accepter de l'argent d'une entreprise qui collaborerait à des violations de droits humains dans son propre pays où à l'étranger. Ce comportement serait totalement contradictoire avec notre action et validerait le double discours de ces entreprises. Mais il existe aussi des entreprises responsables qui souhaitent réellement contribuer au travail des associations et qui demandent souvent moins de «paperasses» que les organismes publiques du fait qu'elles n'ont pas à rendre des comptes de l'argent qu'elles donnent, puisque celui-ci ne provient pas des «contribuables».

Comment présenter nos actions et motiver les donateurs ?

La manière de présenter et de parler des activités que mène notre association est importante pour mettre tous les atouts possibles de notre côté. Les maîtres mots sont :
visibilité – mesurabilité – transparence - effet de sympathie.

Nos actions doivent être visibles. Elles sont l'image publique de notre association et prouvent aux potentiels donateurs que l'association a des activités, qu'elle se fait connaître et qu'elle participe à des événements en partenariat avec d'autres. La visibilité est très utile et positive. Il faut qu'elles soient «mesurables», que l'on puisse voir les effets de l'argent qui a été dépensé pour celles-ci.
La transparence est également nécessaire car sans elle, il ne peut y avoir la création de liens de confiance entre les bailleurs de fonds et l'association. La transparence signifie avoir des comptes sains, vérifiés par un organisme ou un comptable extérieur et avoir une très bonne transmission de l'information au sein même de l'association.

Finalement, l'effet de sympathie est plus qu'un atout. Les donateurs souhaitent avoir des contacts agréables avec les associations tout comme les associations souhaitent avoir de bons contacts avec les donateurs...

C. LA PRÉSENTATION D'UN BUDGET POUR UN PROJET OU UNE ACTION PRÉCISE

Lorsque l'on soumet une demande de financement, il est important d'ajouter un budget complet en annexe de la présentation du projet ou de l'action (voir ch. 3 pour la rédaction du projet). Les dépenses doivent être claires et précises tout comme les recettes attendues. La plupart des donateurs savent très bien évaluer un budget et refuseront un projet dont les coûts des activités semblent disproportionnés.

Voici un exemple de budget. Bien entendu, les postes varient énormément selon le type d'activités :

DÉPENSES

Poste	Détail			Total en €
	Coût à l'unité	Nombre d'unités	Nombre d'unités	
1. COMMUNICATIONS				
Site internet		Forfait		300.00
Téléphones, fax, frais postaux	20€ / mois	7 mois		140.00
Affiches projet + Gala	0.20 €	500	2 fois	200.00
2. SOIRÉE DE GALA				
Location d'une salle	300€	1 soirée		300.00
Buffet pour les invités		Forfait		300.00
Groupe de musique		Forfait		300.00
3. COORDINATION		Forfait		1'000.00
4. SUIVI ET DIFFUSION DU PROJET				
Publication d'une brochure	2 €	300		600.00

TOTAL DES DÉPENSES **3'140.00**

RECETTES

	Total en €
Bénévolat pour le site internet	300.00
Dons des membres de l'association pour les communications	140.00
Bénévolat pour la coordination	1'000.00
Prêt de la salle par la ville	300.00
Financeurs	**1'400.00**

TOTAL DES RECETTES **3'140.00**

Il est possible de mettre des frais de fonctionnement dans un budget pour le financement d'un projet. Toutefois, ceux-ci ne doivent pas dépasser 20% du budget global du projet et doivent être précisés. Si on le souhaite un peut ajouter un court texte explicatif du budget présenté pour préciser certaines dépenses qui pourraient ne pas être claires à première vue.

Si on envoie plusieurs demandes, il faut en **informer les différents donateurs**. En effet, ceux-ci souvent se connaissent et échangent des informations entre eux. Pour être totalement transparent, il peut être utile d'indiquer ceux à qui des demandes de financement ont été faites, mais aussi d'indiquer si elles ont été acceptées ou non.

Finalement, si l'action ou le projet repose en grande partie sur une implication bénévole, on peut valoriser le travail bénévole comme une ressource propre à l'organisation.

CHAPITRE 5 //

L'ÉVALUATION //

Ce chapitre est réalisé sur la base de l'expérience des formateurs du CODAP et grâce aux références suivantes :

- Service pour la transformation, l'innovation et le changement social, Belgique, www.stics.be
- « La société malade de la gestion », Vincent de Gaulejac, Seuil, 2005
- Le Centre de recherches pour le développement international, Canada, www.crdi.ca
- Actions en Santé Publique, Réseau Respect, www.reseau-respect.ch, « La grille SEPO, outil pour une évaluation participative », Dominique Froidevaux, mars 2001
- Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, BAOBAB, http://www.baobab-ct.org/, Cours de gestion de projets, « SEPO – une méthode pour l'auto-évaluation et pour les projets-pilote », 1997

//
/////////////////////

A. POURQUOI S'ÉVALUER ?

L'évaluation peut rendre les gens anxieux et les mettre sur la défensive. Pourtant, si elle est faite de façon constructive, elle peut leur apporter une nouvelle énergie et les rendre ainsi plus efficaces et satisfaits. L'évaluation est un exercice utile qui peut s'avérer très productif s'il est bien adapté à nos besoins et à nos intérêts.
Les raisons pour lesquelles les organismes font de l'évaluation varient. Il est fort probable que nous aurons plus d'une raison de faire notre propre évaluation.

De manière générale, il y a quatre raisons principales pour faire de l'évaluation :

- **Pour nous aider à comprendre comment se portent nos activités :** à tout moment dans la vie d'une activité, nous devrions être en mesure de dire si elle se déroule selon notre stratégie et si elle pourra atteindre son objectif.
- **Pour aider nos membres à constater le travail accompli :** les membres qui travaillent tous les jours sur des activités spécifiques ont besoin de voir leur travail dans un contexte plus large.
- **Pour montrer, de façon tangible, à nos bailleurs de fonds le travail que nous faisons :** étant donné que le financement des activités est généralement limité, il peut arriver que nous devions montrer à un bailleur de fonds ce que nous avons fait avec l'argent accordé à notre organisme.
- **Pour montrer à d'autres groupes ce qui a bien fonctionné chez nous :** nos activités ont eu un impact très positif sur notre milieu. D'autres groupes veulent savoir ce que nous avons fait et comment nous l'avons fait.

///
/////////////////////////

B. QUE POUVONS-NOUS ÉVALUER ?

Evaluer ne signifie pas quantifier, c'est-à-dire qu'il faut éviter de vouloir mesurer à tout prix les résultats de nos actions en pensant que cette approche permet de comprendre et maîtriser la réalité. Dans un domaine aussi étendu que les droits fondamentaux (avec des dimensions culturelles, sociales, politiques, etc...), un des travers à éviter absolument est de vouloir ramener nos actions à des résultats qui peuvent s'exprimer avec un langage inspiré des mathématiques. La réalité dans laquelle nous nous inscrivons est complexe et ne peut être ramenée à des chiffres ou des critères de calculs.

Une fois cette « quantophrénie » évacuée, nous pouvons nous centrer sur trois grands aspects qui peuvent être évalués :

LES RÉSULTATS DE NOS ACTIONS

L'ÉVALUATION DE NOS MÉTHODES ET DU SENS DE NOS ACTIONS

Une évaluation complète de nos activités portera, dans l'idéal, sur ces trois aspects.

// L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Il s'agit de l'approche de l'évaluation qui semble la plus facile. Effectivement, il peut sembler suffisant de faire le lien entre les objectifs qui étaient fixés et les résultats réellement obtenus.

Pourtant, deux cas de figure peuvent apparaître : les résultats attendus ont été anticipés ou ne l'ont pas été. Dans le premier cas, il s'agit d'un schéma de travail classique et nous pouvons nous contenter de vérifier les écarts entre ce qui a été prévu et ce que l'on observe à la fin de l'action. Dans le second cas, nous sommes obligés de reconstruire après coup les paramètres de l'évaluation de l'action. Cette démarche peut amener de nombreux travers, par manque d'objectivité : adoption de critères d'évaluation qui nous conviennent bien, reconstruction d'images, etc. Dans ce cas de figure, il peut être plus utile de construire un dispositif d'évaluation pour de futures actions qui tienne compte des paramètres qui n'avaient pas été anticipés plutôt que de vouloir s'acharner à évaluer uniquement les résultats.

Dans l'évaluation des résultats, l'enjeu est de fixer les bons indicateurs. Généralement, ils ne sont pas uniques et nécessitent une approche pluridimensionnelle. L'exemple ci-après vous démontre que suivant l'indicateur choisi, une action peut sembler avoir été un succès ou un échec, d'où la nécessité d'en avoir plusieurs.

Description de l'action : Une pétition est lancée pour faire voter une loi afin de renforcer les droits des femmes au niveau national.

Le groupe s'attend à ce que son action aboutisse et qu'une loi soit effectivement votée au sein du parlement. Il estime que le seul signe de succès de son action est le fait qu'une nouvelle loi soit promulguée par le parlement national.

Au final, la pétition a un énorme succès auprès du public (plusieurs dizaines de milliers de signatures) mais les députés ne réagissent pas à la demande. L'évaluation du groupe sera donc négative car aucune loi n'a été votée.

Pourtant, en se fixant comme deuxième indicateur l'adhésion du public à la pétition, le groupe aurait eu une autre perception de son action. Effectivement, une telle démarche peut faire pression à moyen ou long terme sur les autorités politiques. Ainsi même si aucune loi n'est votée dans le court terme, on peut espérer renforcer la question des droits des femmes sur le long terme.

Ainsi, si nous souhaitons évaluer objectivement nos actions, il est nécessaire de nous efforcer à essayer d'anticiper de manière critique nos actions et les résultats auxquels elles peuvent aboutir.

// L'ÉVALUATION DE NOS MÉTHODES ET DU SENS DE NOS ACTIONS

L'évaluation de nos méthodes sera constituée d'une démarche de réflexion interne, de l'ordre de la supervision du groupe dans ses actions militantes afin d'évaluer son interaction avec les acteurs visés par l'action. Le guide de cette réflexion sera de mettre en regard nos buts et les moyens que nous voulons mettre en oeuvre pour les atteindre.

Quelques questions peuvent amener le groupe à réfléchir sur ses méthodes :

- Comment travaillons-nous ? Quelle est l'organisation de nos actions ? Pouvons-nous améliorer notre fonctionnement ?
- Quels sont nos référentiels, nos procédures, nos cheminements pour aboutir à nos objectifs ? Sont-ils toujours adaptés à nos buts ?
- Quelle déontologie, quelle éthique, quelles valeurs guident nos actions ? Devons-nous adapter certaines méthodes en regard de ces fondements ?

L'évaluation du sens de nos actions se déroule également au sein du groupe. Il s'agit d'arriver à remettre en question sa raison d'être et de débattre du fond de nos actions. De par sa nature, ce type d'évaluation ne peut être formalisé. Néanmoins, une série de questions peuvent guider la réflexion du groupe :

- Pourquoi faisons-nous nos actions et quelle finalité visons-nous ? Est-ce que nos actions s'inscrivent dans un contexte social, culturel ou politique ? Les acteurs essentiels sont-ils mobilisés ?
- Nos actions ou notre fonctionnement sont-ils remis en cause dès les premières difficultés ?
- Y a-t-il une absence de questionnement ou de défense de nos valeurs lors de nos actions et dans notre fonctionnement ?
- Le rapport entre notre action et la défense des droits fondamentaux est-il clair ?

Que ce soit pour les méthodes ou le sens, l'évaluation ne peut être basée sur des indicateurs précis car elle nécessite une réflexion sur notre fonctionnement. Nous pouvons alors utiliser des méthodes d'évaluation qui permette de recueillir les commentaires des différentes personnes impliquées dans l'action, méthodes présentées dans le paragraphe suivant.

MÉTHODE	UTILISER LORSQUE.... (ET LIMITES)
ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE • Consiste en une liste imprimée ou électronique de questions • Distribution à un groupe de gens sélectionnés à l'avance • Les répondants remplissent et renvoient le questionnaire	**QUESTIONNAIRE ENVOYÉ PAR LA POSTE OU PAR TÉLÉCOPIEUR :** • Le groupe cible est étendu (plus de 200 personnes). • Il vous faut une grande quantité de données catégoriques. • Votre but est de faire des analyses statistiques. • Vous voulez examiner les réponses de sous-groupes particuliers (hommes/femmes, par exemple). • Les membres du groupe cible sont dispersés sur le territoire. • Vous voulez préciser les objectifs de votre groupe en faisant participer ses membres à un exercice d'élaboration de questionnaire. • Vous avez accès à des personnes qui peuvent traiter et analyser ce type de données avec exactitude (formation en sociologie ou en statistiques). **QUESTIONNAIRE DISTRIBUÉ PAR COURRIEL OU SUR UNE PAGE WEB :** • Vous avez le logiciel et les connaissances nécessaires pour utiliser cette méthode. • Vos répondants ont les capacités techniques nécessaires pour recevoir, lire et renvoyer le questionnaire. • Il est important de faire vite. • Vous voulez donner à vos répondants la possibilité de taper de longues réponses à vos questions.
ENTREVUE EN PERSONNE • Sous-entend des contacts personnels • L'intervieweur pose des questions, en principe d'après un guide ou un protocole • L'intervieweur consigne les réponses	• Il vous faut intégrer les opinions de personnes clés (entrevue avec les principaux informateurs). • Le groupe cible est petit (moins de 50 personnes). • Compte tenu de vos besoins en information, le degré de détail est plus important que la quantité de renseignements. • Vous avez des raisons de penser que les répondants ne renverront pas le questionnaire.

MÉTHODE	UTILISER LORSQUE.... (ET LIMITES)
ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES • Comme les entrevues en personne, mais faites par téléphone • L'intervieweur consigne les réponses	**ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES PARTICULIÈRES AVEC CHAQUE RÉPONDANT :** • La population cible est dispersée sur le territoire. • Les entrevues téléphoniques sont faisables (coût, fiabilité du répondant...). **ENTREVUES PAR TÉLÉCONFÉRENCE :** • La population cible est dispersée sur le territoire. • Le matériel nécessaire est en place.
TECHNIQUES PARTICIPATIVES, (ENTREVUES, ATELIERS ANIMÉS, GROUPES DE DISCUSSION, SEPO) • Consistent en discussions de groupe sur des questions ou des thèmes déterminés à l'avance • Les membres du groupe ont certaines caractéristiques communes • L'animateur ou le modérateur dirige la discussion • Un modérateur adjoint consigne généralement les réponses • En personne ou par téléconférence, selon les cas	• Vous avez besoin de descriptions détaillées pour bien comprendre les besoins au sein de votre groupe. • La synergie de groupe est nécessaire pour faire ressortir des sentiments sous-jacents. • Vous avez un animateur compétent et les données peuvent être consignées. • Vous voulez savoir ce que souhaitent les intervenants en observant le groupe (grâce à un miroir unidirectionnel ou à un enregistrement vidéo).
EXAMEN DES DOCUMENTS • Nécessite le repérage de documents ou de fichiers contenant des renseignements ou portant sur des questions à examiner • Les chercheurs examinent les documents et trouvent les renseignements pertinents • Les chercheurs suivent les renseignements repérés dans les documents	• Les renseignements pertinents existent et on peut y avoir accès. • Il vous faut une perspective historique sur la question. • Vous n'êtes pas au courant de l'histoire de l'organisation. • Il vous faut des données sur papier sur certains aspects de l'organisation.

LA MÉTHODE SEPO

L'outil SEPO (Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles) a été élaboré dans le cadre d'évaluations de projets de développement, il est utilisé notamment par la coopération technique suisse (DDC). On l'utilise aussi de plus en plus dans le cadre de l'animation socioculturelle ou dans la planification et le suivi de projets de santé communautaire.

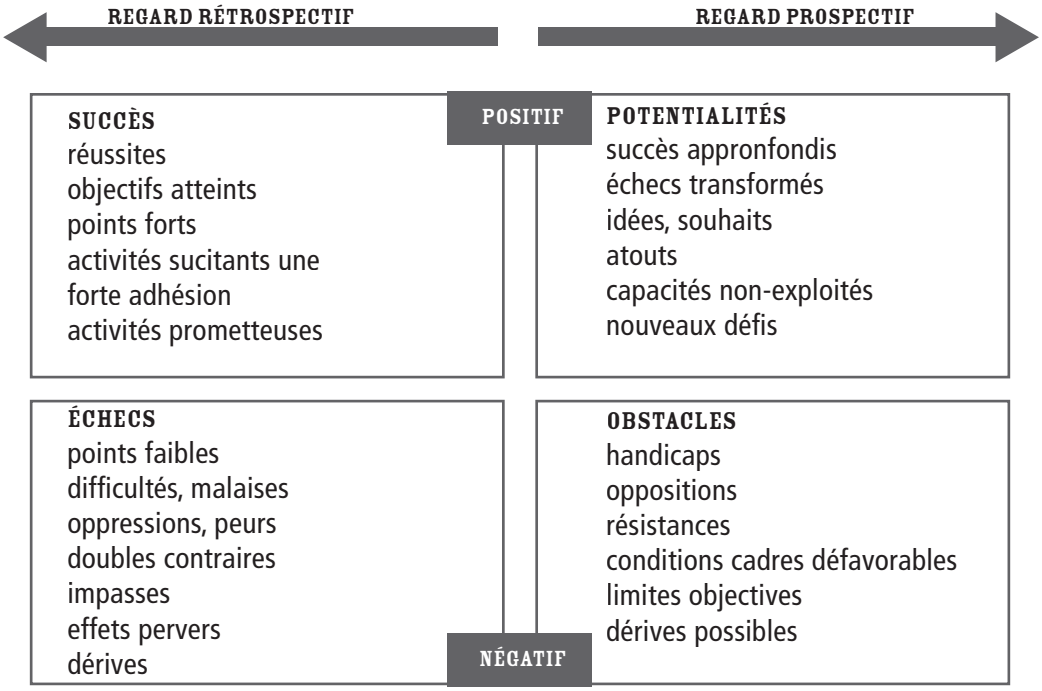
Une évaluation basée sur l'association est ambitieuse. Ce que nous faisons ensemble, nous aimerions l'évaluer ensemble. Pour ce faire, il nous faut des instruments qui facilitent le travail participatif. En d'autres termes, nous avons besoin d'outils qui permettent à un groupe de décrire et d'apprendre à accepter les expériences, les estimations et les espoirs distincts et de discuter les conclusions qu'on puisse en tirer. On peut dire que le SEPO est une méthode qui tente de faire correspondre les expériences et les espoirs.

La procédure SEPO est simple et a l'avantage d'être compréhensible, même dans un contexte interculturel. En pratique le SEPO se montre une méthode flexible, capable d'être adaptée. La procédure permet l'enregistrement de perceptions différentes, et dirige l'attention de tout le monde vers l'action commune.

LE SEPO facilite :

- la description de différentes expériences par les différentes personnes concernées
- l'évaluation participative des expériences et des perceptions
- le respect des expériences, des opinions et des estimations des groupes marginaux
- la découverte d'un langage commun et de solutions aux problèmes
- l'approche à l'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégrée, ce qui renforce une mise à l'essai indépendante par les personnes concernées
- le lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

// LA FENÊTRE SEPO



La méthode du SEPO s'organise selon deux axes :

- Un axe temporel (regard rétrospectif sur les expériences passées ou en cours et regard prospectif sur l'orientation à donner au projet)
- Un axe positif / négatif (succès passés, potentialités à développer / échecs constatés et obstacles entrevus face aux perspectives d'avenir)

En fonction de ces deux axes, quatre termes sont définis et seront le guide de la réflexion des participants à l'évaluation :

Succès : Les réussites (qualitatives et quantitatives), les objectifs réalisés, les points forts, le plaisir, l'amusement

Echecs : Echecs, faiblesses, difficultés, goulots d'étranglement, anxiété

Potentialités : Idées, souhaits, tendances, améliorations, capacités inexploitées, bons conseils pour les prochaines éditions

Obstacles (en regard des potentialités) : Obstacles, résistance, conditions de cadre défavorables

Suivant les actions à évaluer, il peut être utile d'indiquer des catégories dans chacune des quatre parties, (par exemple : le fond ou la forme). Néanmoins, il faut veiller à toujours laisser un place pour exprimer tout ce qui ne peut pas être catégoriel (une catégorie « Divers » peut être utilisée à cette fin).

// L'ANIMATION DU SEPO : UN CADRE POUR LIBÉRER LA PAROLE

La priorité lors d'un SEPO est le respect des personnes. Il ne doit pas y avoir de procès contre quiconque
Il est souhaitable d 'évoquer des situations concrètes mais en faisant un effort d'analyse pour mettre en évidence des enjeux et des processus, pas pour mettre en cause des personnes (d'autres cadres peuvent être envisagés avec l'accord des personnes concernées pour une éventuelle médiation autour de conflits particuliers).

A partir de là, chacun peut se sentir le droit d'aborder des sujets délicats. Rien de ce qui est dit avec respect ne pourra être retenu contre une personne, la prise de parole dans ce cadre ne saurait donc conduire à une quelconque sanction. Un des objectifs de l'animation sera d'éviter les jugements à priori mais favoriser les questionnements.

Aborder un sujet délicat suppose de tenter de conjuguer humilité et perspicacité: chacun doit se sentir libre d'émettre une réflexion encore balbutiante ou de soumettre à la discussion commune des questions, des interpellations, des revendications, des voeux ou des rêves par rapport au champ de préoccupation commun... A priori, rien n'est irréaliste !

// GUIDE PRATIQUE DE L'ANIMATION

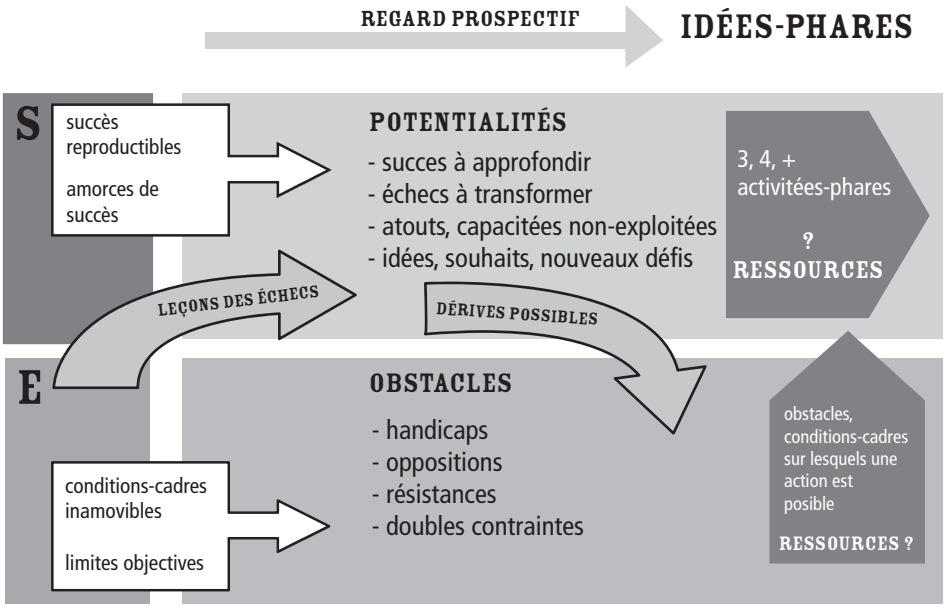
La procédure du SEPO est facilitée par les supports visuels; les tableaux, les cartes, des grandes feuilles, même simplement un sol sablonneux et quelques symboles.

Déroulement :

- Expliquer aux usagers du SEPO comment la fenêtre SEPO est construite
- Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs ont participé.
- Commencer toujours par regarder vers le passé (=à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens, et attire l'attention sur le potentiel de développement.
- Laisser le groupe décider à quelle distance vers le passé et vers le futur le processus doit aller.
- Chaque participant devrait exprimer ses propres expériences et perceptions. S'il y a un nombre trop important de personnes ou un manque de temps, on peut demander de travailler en petits groupes.
- S'assurer que toutes les expériences sont notées dans le SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux
- Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser.
- A la fin de la restitution de chaque participant, souligner les aspects communs d'abord (consensus), avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).

// COMMENT ANALYSER UN SEPO ?

Concernant la partie rétrospective, étant donné qu'il s'agit d'une action déjà terminée, le groupe ne peut que prendre note des points forts (Succès) et des points faibles (Echecs). En revanche, la partie prospective permet de poursuivre la réflexion sur ses activités.



Ce schéma montre comment s'organise le travail de discernement permettant de dégager des potentialités et de se mettre d'accord sur les activités que l'on est en mesure de développer.
Ce processus se déroule en quatre phases :

- Mise en évidence des succès reproductibles, leçons à tirer des échecs, conditions-cadres inamovibles, limites objectives.
- Mise en évidence des potentialités et des obstacles
- Recherche d'un accord sur les activités que les membres s'estiment en mesure de développer (activités-phares) de manière suivie et approfondie
- Examen approfondi des ressources existantes ou à développer et réévaluation de la possibilité de mettre en oeuvre les activités, en fonction des moyens disponibles.

// ALLER PLUS LOIN AVEC LA MÉTHODE DU SEPO

// SÉQUENCE TEMPORELLE //

On peut placer différentes évaluations SEPO les unes à côté des autres sur l'axe du temps. Le côté futur (c.à.d. le côté droit de la fenêtre) devrait se refléter dans le SEPO suivant, au côté du passé (c.à.d. la gauche). Dans ce processus, les membres du groupe formulent leurs contributions indépendamment, et ensuite ils les recueillent de manière continue dans de grandes fenêtres SEPO (suivi) et les examinent périodiquement. S'il est souvent répété, le SEPO deviendra un instrument important pour la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des expériences.

// COMPARAISON DES GROUPES D'ACTEURS //

Dans la pratique, il est parfois un avantage de demander aux différents acteurs d'un projet d'élaborer leurs SEPO indépendamment. La comparaison des SEPO différents conduira à des discussions fructueuses sur les différentes expériences et les possibilités.

Dans des situations caractérisées par des différences hiérarchiques majeures et une division du travail, il faudrait peut-être séparer les groupes d'acteurs, afin que les discussions des problèmes et les reproches mutuels n'entravent pas le dialogue. Le fait de faire des SEPO dans différents groupes promeut l'idée que les différentes évaluations ne sont ni correctes ni incorrectes, mais simplement l'expression des expériences et des rôles différents dans toute organisation.

CODAP

CASE POSTALE 6041
CH - 1201 GENÈVE 6
SUISSE

TÉL. (+4122) 735 93 94
FAX (+4122) 735 06 53
CODAP@CODAP.ORG
WWW.CODAP.ORG