



Discussions dirigées :

Manuel à l'intention des gestionnaires de ressources bénévoles

Bénévoles Canada remercie l'auteure Liz Weaver pour son travail sur
Discussions dirigées—Manuel à l'intention des gestionnaires de ressources bénévoles.

Cette ressource a été produit par l'Initiative canadienne sur le bénévolat,
financé par le gouvernement du Canada.



Financé par le gouvernement du
Canada dans le cadre de l'Initiative
canadienne sur le bénévolat

Canada

Table des matières

Contexte	3
Bénévoles Canada	4
Planification des discussions dirigées	5
Étape 1 : Déterminer le plan pour être l'hôte d'une discussion dirigée ...	5
Étape 2 : Dresser une liste d'invités	6
Étape 3 : Envoyer une lettre d'invitation aux participants	7
Étape 4 : Faire un suivi téléphonique auprès des participants	8
Étape 5 : Envoyer une lettre de confirmation	8
Étape 6 : Organiser la discussion dirigée	9
Étape 7 : Envoyer une lettre de remerciements aux participants	9
Exigences administratives et logistiques de la discussion dirigée	11
Ordre du jour préliminaire de la discussion dirigée	13
Gabarit générique pour l'ordre du jour d'une discussion dirigée	13
Discussions dirigées : Pratiques de gestion des ressources bénévoles	16
Astuces pour la discussion dirigée	19
Compréhension de l'animation	21
Pratiques d'animation de base	22
Tenue de dossiers et production de rapports	25
Intégration des résultats de la discussion dirigée	27
Stratégie de communication et d'intégration des résultats de la discussion dirigée	28
Conclusions	29
Formule de rapport sur la discussion dirigée	31
Profil de l'organisme hôte	31
Discussions dirigées : Pratiques de gestion des ressources bénévoles Fiche d'établissement des priorités	32
Exemple de formule de profil et de commentaires du participant	34



Contexte

Souvent, les organismes bénévoles expriment le besoin de consulter diverses personnes dans le cadre de l'élaboration, de la conception, de la réalisation et de la révision de services et de programmes. Ce processus de consultation peut avoir lieu avant l'offre d'un nouveau service, ou pour évaluer un service ou un programme en cours. Ce manuel peut aider les organismes à recueillir des renseignements et des commentaires d'une façon pratique et à maximiser la participation des personnes invitées. En suivant les étapes proposées dans ce manuel, les employés ou bénévoles de l'organisme pourront systématiquement recueillir les commentaires et les données des personnes concernées, ainsi qu'élaborer des stratégies visant à intégrer ces renseignements à la conception et à la réalisation du programme.

Bénévoles Canada a rédigé le manuel **Discussions dirigées** dans le cadre des activités du Centre de soutien communautaire de l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB). Voici les objectifs de l'Initiative canadienne sur le bénévolat :

Inciter les Canadiennes et les Canadiens à faire du bénévolat auprès d'organismes bénévoles

L'élaboration de méthodes plus efficaces de perfectionnement des bénévoles se traduira par des programmes de bénévolat plus attrayants aux yeux des bénévoles éventuels.

Permettre aux organismes de mieux tirer profit de la contribution des bénévoles

Les projets dirigés, lesquels se traduisent par des stratégies réelles de perfectionnement des bénévoles, aident l'organisme à se positionner pour une participation bénévole efficace. Les mécanismes de création de connaissances et de partage d'information permettent à des organismes très divers de tirer profit de ces projets.

Valoriser l'expérience du bénévolat

Les projets de soutien communautaire servent à faire connaître les méthodes de gestion organisationnelle les plus efficaces, permettant ainsi aux bénévoles de vivre la meilleure expérience possible.

Le Centre de soutien communautaire de l'ICB a pour mission de sonder l'ensemble du secteur bénévole et de repérer des outils, des ressources et des pratiques novatrices pouvant être partagés dans le cadre d'une stratégie de transfert des connaissances.

Au cours de la première phase du Centre de soutien communautaire de l'ICB, de décembre 2002 à mars 2003, plus de 150 organismes de partout au Canada ont organisé des *discussions communautaires dirigées* dans le but de recueillir des renseignements sur les pratiques de gestion des ressources bénévoles, notamment en matière de recrutement, de supervision, de reconnaissance du travail des bénévoles et de pratiques novatrices. Au moment de la planification, il est apparu essentiel que dans toutes les séances, on aborde les mêmes sujets et que le processus de discussion dirigée dans chaque localité soit géré de la même façon, afin d'assurer la cohérence des données recueillies.

Le manuel est conçu d'après ce cadre de travail. Par ailleurs, l'une des parties du manuel indique aux organismes comment intégrer les données recueillies lors de la discussion dirigée. Lorsque les discussions dirigées sur les pratiques de gestion des ressources bénévoles ont eu lieu partout au pays, nous nous sommes rendu compte que ce cadre de travail pourrait s'avérer utile aux organismes désireux d'organiser ce genre de discussion pour sonder leur clientèle, leur personnel, etc.

Bénévoles Canada

L'organisme Bénévoles Canada est le centre national du bénévolat au Canada. Son mandat consiste à promouvoir et à faciliter le bénévolat, ainsi qu'à renforcer les collectivités, en accroissant la capacité du secteur bénévole et des autres organismes à inciter les citoyens à s'engager.

Depuis sa création, Bénévoles Canada a élaboré des outils et des ressources dans le but d'accroître la capacité des organismes du secteur bénévole. Au cours de l'Année internationale des volontaires (2001), bon nombre de ressources portant sur les stratégies de participation bénévole ont vu le jour. Pour obtenir des renseignements sur ces ressources ou pour vous les procurer, consultez le site Web de Bénévoles Canada. Pour de plus amples renseignements sur Bénévoles Canada, visitez le www.benevoles.ca.

Planification des discussions dirigées

Voici les étapes que l'organisme hôte peut suivre au moment de planifier et de réaliser une séance de discussion dirigée. Même si d'autres méthodes pourraient mieux fonctionner dans votre collectivité, ce manuel propose une méthode qui garantira l'uniformité des discussions dirigées.

Étape 1 : Déterminer le plan pour être l'hôte d'une discussion dirigée

Chaque groupe de discussion doit se composer de 10 à 12 participants qui interagissent avec des bénévoles dans votre collectivité. Dans les collectivités plus nombreuses, il pourrait s'avérer utile de tenir plus d'une discussion. Dans les petites collectivités, le groupe de discussion peut se composer d'employés rémunérés et occupant un poste à temps plein, d'employés rémunérés et occupant un poste à temps partiel, ainsi que de bénévoles non rémunérés, alors que dans les collectivités plus importantes, vous pouvez choisir de séparer ces participants en groupes de discussion distincts.

La discussion dirigée a pour but de susciter la participation d'un éventail de personnes ou d'intervenants, de sorte que l'organisme puisse bénéficier de tous ces points de vue. Voici une liste de personnes ou de groupes de discussion que vous pouvez envisager d'inviter à une séance de discussion dirigée :

- Gestionnaires, coordonnateurs et autres employés rémunérés à temps plein
- Gestionnaires, coordonnateurs et autres employés rémunérés à temps partiel
- Membres bénévoles du conseil d'administration
- Bénévoles affectés à la prestation de services
- Bénévoles œuvrant au sein de groupes culturels
- Bénévoles œuvrant au sein de groupes sportifs
- Membres de clubs philanthropiques
- Bénévoles œuvrant au sein de groupes confessionnels

Pour recruter de 10 à 12 participants, vous devrez sans doute trouver de 20 à 24 participants éventuels pour chaque discussion dirigée. Certaines de ces personnes ne seront pas en mesure de participer en raison de leurs engagements communautaires, et certaines se désisteront entre le moment de l'invitation et la date de la discussion. Obtenir une liste de 15 participants ayant confirmé leur présence est un objectif raisonnable qui permet de tenir compte des désistements.

Étape 2 : Dresser une liste d'invités

La discussion dirigée est une activité relativement facile à planifier et à réaliser dans votre collectivité. Pour réaliser ce projet, accordez-vous environ deux mois, depuis la planification jusqu'à la fin de l'exercice d'établissement des priorités en fonction des renseignements obtenus lors des discussions. Le tableau ci-dessous peut aider l'organisme à identifier les participants aux séances de discussion dirigée.

Dans certains cas, l'organisme souhaitera réunir des personnes qui partagent une perspective unique, ou qui proviennent d'un secteur particulier. Dans d'autres cas, l'organisme souhaitera réunir des perspectives diverses afin de stimuler le dialogue et la collecte d'information. Ce concept de discussion dirigée s'applique aux deux types de groupes.

Date de la discussion dirigée	Endroit	Liste possible des participants invités	Organisme du participant	Date d'examen du rapport

Étape 3 : Envoyer une lettre d'invitation aux participants

Vous trouverez ci-dessous l'ébauche d'une lettre d'invitation que vous pouvez envoyer aux participants éventuels à la discussion dirigée organisée par votre organisme. Cette lettre peut être utilisée par la plupart des organismes, mais dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de fournir du soutien aux participants qui doivent parcourir une grande distance pour participer à la séance. Également, il serait peut-être bon de joindre une carte indiquant l'emplacement de la discussion, si elle a lieu à l'extérieur du bureau.

Ébauche de lettre d'invitation destinée aux participants :

Date :

Adresse :

Madame, Monsieur,

[Nom de l'organisme] s'intéresse à votre point de vue. Nous vous invitons, vous ou une personne désignée, à participer à un groupe de discussion dirigée qui nous permettra de recueillir les points de vue et les conseils de nos membres en vue de planifier et d'élaborer (indiquer le projet, programme, etc.). (Vous souhaitez peut-être ajouter des détails concernant le programme ou le projet.)

Le groupe de discussion dirigée sur (projet ou programme) aura lieu le (date, heure, durée) à (endroit). Une carte indiquant l'endroit de la discussion est jointe à la présente. Les renseignements qui se dégageront de la discussion seront analysés par (nom de l'organisme) et serviront, dans une prochaine étape, à l'élaboration de ressources. Ces renseignements seront également extrêmement utiles pour (nom de votre organisme) dans le cadre de l'élaboration de ses plans en vue d'appuyer les organismes de la collectivité.

La durée de la discussion dirigée est d'environ trois heures. Vous aurez la chance de rencontrer d'autres membres de la collectivité. Veuillez nous faire parvenir votre réponse d'ici le (date) en téléphonant au (numéro) ou en envoyant un message électronique à (personne-ressource). Nous nous réjouissons à l'avance de votre présence et de votre contribution à cette importante initiative.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à communiquer avec moi.

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

(Votre nom et celui de votre organisme)

Étape 4 : Faire un suivi téléphonique auprès des participants

Vous trouverez ci-dessous un scénario pour les appels de suivi. Ces appels doivent être effectués d'une semaine à trois jours avant la discussion dirigée. L'appel de suivi permet de confirmer la présence des participants et d'insister sur l'importance de leur participation.

Ébauche de l'appel de suivi :

Bonjour (nom du participant),

Je me présente, (votre nom), et je téléphone au nom de (nom de votre organisme). J'appelle pour confirmer votre participation à la discussion dirigée au sujet de (nom du projet ou du programme) que nous organisons le (détails sur la discussion). Nous sommes très heureux que vous ayez accepté de vous joindre à nous. (Nombre des autres participants) autres personnes participeront à la discussion, et nous savons qu'il s'agira d'une rencontre intéressante et informative. Comme vous le savez, (nom de votre organisme) organise cette discussion pour recueillir des données pour (nom du projet ou programme).

Avez-vous des questions ou des préoccupations concernant la rencontre? Pourrions-nous vous communiquer d'autres renseignements qui pourraient vous être utiles?

Je vous remercie de m'avoir accordé votre temps. Nous avons très hâte de vous rencontrer le (répétez l'heure et le lieu de la discussion) et d'ici là, n'hésitez pas à m'appeler si vous avez d'autres questions.

Étape 5 : Envoyer une lettre de confirmation (si nécessaire)

Date

Nom et adresse

Madame, Monsieur,

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à la discussion dirigée au sujet de (nom du projet ou programme), laquelle est organisée par (votre organisme) et aura lieu le (date, durée et endroit). Votre engagement est grandement apprécié. Les données recueillies lors de la discussion seront partagées avec (membres du personnel ou membres du conseil au sein de l'organisme).

N'hésitez pas à communiquer avec moi si vous avez des questions ou des préoccupations. Je me réjouis à l'avance de vous rencontrer le (date de la discussion).

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

(Votre nom et celui de votre organisme)

Étape 6 : Organiser la discussion dirigée

Vous trouverez ci-dessous des instructions qui aideront votre organisme à être l'hôte des discussions dirigées. Si l'organisme planifie plusieurs discussions dirigées, il est important que les renseignements soient recueillis à l'occasion de chacune des discussions au moyen de questions uniformes. Cela permettra à l'organisme de déterminer les principaux sujets de discussion, ainsi que les changements, résultats réels et résultats escomptés pour lesquels il faut faire un suivi.

Étape 7 : Envoyer une lettre de remerciements aux participants

Ébauche de lettre de remerciements destinée aux participants qui ont pris part à la discussion dirigée :

Date

Nom et adresse

Madame, Monsieur,

*Permettez-moi, au nom de (nom de votre organisme), de vous remercier d'avoir participé à la **discussion dirigée** sur (nom du projet ou programme) le (date de la discussion). Grâce aux données recueillies à l'occasion de la discussion, (nom de votre organisme) pourra évaluer, modifier et améliorer son programme. Nous apprécions sincèrement votre participation et le fait que vous nous ayez accordé votre temps.*

Si vous avez des commentaires ou des questions, n'hésitez pas à communiquer avec moi au (votre numéro de téléphone).

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

(Votre nom et celui de votre organisme)



Exigences administratives et logistiques de la discussion dirigée

Voici une liste des exigences administratives et des exigences en matière de locaux dont votre organisme devrait tenir compte au moment d'organiser une discussion dirigée. Certains organismes ont accès à un local pouvant accueillir de 12 à 15 participants; d'autres devront louer ou emprunter un local. Puisque la discussion dirigée se déroule pendant environ trois heures, on suggère à l'organisme hôte de prévoir quelques rafraîchissements pour les participants. En général, ce sont des boissons et des biscuits, des gâteaux ou des beignes. Il peut arriver que les frais de déplacement engagés par les participants doivent être remboursés lorsque ceux-ci doivent parcourir une grande distance pour participer à la discussion. Dans ce cas, les frais de déplacement doivent être prévus au budget de la discussion.

- Une salle de réunion pouvant accueillir 15 personnes, disponible durant trois heures et demie pour permettre les préparatifs et le nettoyage
- Des tables et une chaise pour chacun des participants
- Des rafraîchissements pour les participants (café, thé, jus, eau, biscuits)
- Un tableau de conférence (avec suffisamment de feuilles pour prendre des notes) et des crayons marqueurs
- Des insignes d'identité et suffisamment de crayons et de stylos pour les participants
- Un animateur de discussion
- Un responsable de la prise de notes sur le tableau de conférence
- Un guide à l'intention de l'animateur de la discussion dirigée
- Des documents à distribuer, notamment une copie des questions posées lors de la discussion, ou un profil du programme ou du service faisant l'objet de la discussion
- Formule de profil du participant pour chacun des participants, laquelle permet à l'organisme de noter les présences et de procéder à une évaluation



Ordre du jour préliminaire de la discussion dirigée

Chaque discussion dirigée devrait normalement durer environ trois heures. À titre d'animateur, vous devez essayer de mettre les participants à l'aise et de les encourager à participer à tous les volets de la discussion. Voici un gabarit d'ordre du jour que les hôtes de Bénévoles Canada utilisent pour recueillir des renseignements sur les pratiques de gestion des ressources bénévoles. Les mêmes questions ou énoncés doivent être utilisés à chaque discussion. L'uniformité permettra l'intégration des données provenant de multiples discussions. Vers la fin de chaque discussion dirigée, les participants seront appelés à fixer des priorités ou à déterminer, pour chacun des sujets abordés, les idées qui se sont démarquées. Le processus d'établissement des priorités ou des thèmes aidera l'organisme hôte à vérifier les renseignements fournis et à créer un consensus au sein du groupe au sujet des thèmes les plus importants ou les plus communs.

Gabarit générique pour l'ordre du jour d'une discussion dirigée

Durée	Activité	Notes de l'animateur
10 min.	Accueil des participants - Présentation sommaire de l'organisme hôte - Présentation sommaire de la question, du programme ou du service faisant l'objet de la discussion - Présentation du déroulement de la discussion dirigée	Présentez-vous Présentez l'organisme hôte Présentez la question, le programme ou le service faisant l'objet de la discussion Présentez le processus de discussion dirigée La discussion dirigée est l'occasion pour l'organisme de recueillir des données uniformes sur trois ou quatre sujets liés à un programme ou à un service offert. Définition des questions clés Communiquez aux participants les questions clés qui feront l'objet de la discussion. Ces questions clés doivent être écrites sur un tableau de conférence à la vue de tous les participants, ainsi que sur une feuille distribuée à chacun.
10 min.	Présentation des participants	Les participants se présentent, ainsi que le poste qu'ils occupent et l'organisme pour lequel ils travaillent. L'animateur doit inviter tous les participants à prendre part à ce volet de la rencontre.

Durée	Activité	Notes de l'animateur
20 min.	Question n° 1 Présentez la première question à aborder. Il doit s'agir d'une question ouverte qui invite une réponse élaborée plutôt qu'un « oui » ou un « non ».	L'animateur pose la première question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses. Du temps sera réservé à l'établissement des priorités ou des thèmes à la fin de la discussion sur les quatre questions.
20 min.	Question n° 2 Présentez la deuxième question. Il doit s'agir d'une question ouverte qui invite une réponse élaborée plutôt qu'un « oui » ou un « non ».	L'animateur pose la deuxième question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses.
10 min.	Pause	Prévoyez une pause de dix minutes pour permettre aux participants de se lever et de s'étirer, ou d'aller chercher un autre rafraîchissement.
20 min.	Question n° 3 Présentez la troisième question. Il doit s'agir d'une question ouverte qui invite une réponse élaborée plutôt qu'un « oui » ou un « non ».	L'animateur pose la troisième question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses.

Durée	Activité	Notes de l'animateur
20 min.	Question n° 4 Présentez la quatrième question. Il doit s'agir d'une question ouverte qui invite une réponse élaborée plutôt qu'un « oui » ou un « non ».	L'animateur pose la dernière question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses.
15 min.	Vérification auprès du groupe	Avons-nous bien compris ce que vous vouliez dire? Avons-nous manqué quelque chose?
30 min.	Exercice d'établissement des priorités ou des thèmes	L'animateur demande au groupe de consacrer 10 minutes par question et d'accorder une note (1 étant le plus utile, 5 étant le moins utile) ou de réfléchir sur les thèmes s'étant dégagés des discussions. Deux questions doivent être posées dans cette section : Quelle a été la stratégie ou la technique la plus utile et efficace (les cinq plus utiles), ou quels ont été les thèmes les plus souvent abordés lors de la discussion? Quelles autres questions ou préoccupations soulevées durant ces discussions pourraient exiger davantage de travail, de ressources ou d'information?
15 min.	Distribution des formules de profil du participant	Ce guide contient une formule de profil du participant. L'animateur demande à chaque participant de remplir la formule. Ces formules fourniront des renseignements uniformes sur les participants et permettront à ces derniers d'exprimer les idées et préoccupations qu'ils n'ont pas osé exprimer lors de la discussion.
10 min.	Conclusion et remerciements aux participants Discussion portant sur les prochaines étapes	L'animateur remercie les participants au nom de l'organisme. Il dévoile les prochaines étapes à la suite des renseignements recueillis lors de la discussion dirigée. Il peut également demander aux participants ce qu'ils ont pensé de la discussion, quelles ont été leurs impressions et s'ils ont des suggestions pour l'organisme.

Discussions dirigées : Pratiques de gestion des ressources bénévoles

Durée	Activité	Notes de l'animateur
10 min.	<p>Accueil des participants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation d'une vue d'ensemble de l'ICB - Présentation du déroulement de la discussion dirigée 	<p>Présentez-vous</p> <p>Objectifs de l'ICB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • inciter les Canadiennes et les Canadiens à faire du bénévolat auprès d'organismes bénévoles et communautaires; • faire en sorte que les organismes tirent un meilleur parti de la contribution des bénévoles; • valoriser l'expérience du bénévolat. <p>Résultats attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sensibilisation de la société canadienne à la valeur des bénévoles et des organismes bénévoles; • capacité accrue des organismes bénévoles d'offrir des programmes et des services aux Canadiennes et aux Canadiens; • accroître la participation à la société canadienne grâce au bénévolat. <p>Discussion dirigée</p> <p>La discussion dirigée est une occasion pour l'Initiative canadienne sur le bénévolat de recueillir des données uniformes concernant quatre principaux aspects des pratiques de gestion des ressources bénévoles : recrutement, supervision, reconnaissance et pratiques novatrices.</p> <p>Le recrutement désigne les pratiques de gestion des ressources bénévoles qui précèdent l'affectation à un bénévole d'un poste au sein de l'organisme et comprend la définition du poste de bénévole, les stratégies de recrutement et la présélection.</p>

Durée	Activité	Notes de l'animateur
		<p>La supervision correspond aux pratiques de gestion des bénévoles ayant lieu pendant que le bénévole est en poste. Ces pratiques comprennent les politiques en matière de gestion des ressources bénévoles, la participation d'un gestionnaire de bénévoles et de personnel de supervision, l'orientation et la formation des bénévoles, le soutien constant offert aux bénévoles, ainsi que la supervision des bénévoles.</p> <p>La reconnaissance correspond aux pratiques de gestion des bénévoles visant à souligner les accomplissements du bénévole. Ce sont l'évaluation, les pratiques visant à souligner le service des bénévoles, les stratégies de maintien de l'effectif et les politiques en matière de reconnaissance des bénévoles.</p> <p>Les pratiques novatrices se sont développées au sein de l'organisme et permettent une réalisation plus efficace du programme de bénévolat. Des pratiques novatrices peuvent être mises en œuvre à tous les échelons de l'engagement bénévole et de la gestion et peuvent avoir été élaborées par les gestionnaires des bénévoles ou par les autres employés ou bénévoles de l'organisme.</p>
10 min.	Présentation des participants	Les participants se présentent, ainsi que le poste qu'ils occupent et l'organisme pour lequel ils travaillent. L'animateur doit inviter tous les participants à prendre part à ce volet de la rencontre.
20 min.	Question n° 1 Comment votre organisme s'y prend-il pour déterminer la meilleure façon d'engager les bénévoles à respecter la mission de l'organisme?	L'animateur pose la première question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses. Les participants seront invités à procéder au classement des réponses à la fin de la discussion sur les quatre questions.

Durée	Activité	Notes de l'animateur
20 min.	Question n° 2 Comment votre organisme évalue-t-il le rendement et l'efficacité de chaque bénévole?	L'animateur pose la deuxième question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses.
10 min.	Pause	Il est important de prévoir une pause de dix minutes pour permettre aux participants de se lever et de s'étirer ou d'aller chercher un autre rafraîchissement.
20 min.	Question n° 3 Comment votre organisme reconnaît-il et évalue-t-il les contributions des bénévoles dans la réalisation de la mission de l'organisme?	L'animateur pose la troisième question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses.
20 min.	Question n° 4 Pouvez-vous décrire une pratique novatrice de gestion des ressources bénévoles qui a porté fruit dans votre organisme ou groupe?	L'animateur pose la dernière question, puis demande aux participants d'y répondre et de commenter les autres réponses.
15 min.	Vérification auprès du groupe	Avons-nous bien compris ce que vous vouliez dire? Avons-nous manqué quelque chose?

Durée	Activité	Notes de l'animateur
30 min.	Exercice d'établissement des priorités	L'animateur demande au groupe de prendre dix minutes par question pour classer les réponses en leur accordant les cotes de 1 à 5, où 1 correspond à la stratégie ou à la technique la plus efficace et 5, à la moins efficace. Deux questions doivent être posées dans cette section : Quelle stratégie ou technique décrite par les participants était la plus utile ou efficace (classement des cinq stratégies ou techniques les plus efficaces)? Quelles autres questions ou préoccupations soulevées durant ces discussions pourraient exiger davantage de travail, de ressources ou d'information?
15 min.	Distribution des formules de profil du participant	Ce guide contient une formule de profil du participant. L'animateur demande à chaque participant de remplir la formule.
10 min.	Conclusion et remerciements aux participants Discussion portant sur les prochaines étapes	Conclusion et remerciements aux participants. Discussion portant sur les prochaines étapes.

Astuces pour la discussion dirigée

Définition des questions à poser

Les questions ou énoncés que vous présenterez aux participants revêtent une très grande importance. Les questions doivent être formulées de façon à inciter le participant à développer sa réponse. Les questions fermées n'invitent qu'un « oui » ou un « non », tandis que les questions ouvertes invitent des commentaires, des suggestions et un partage d'idées. Au moment de planifier la discussion dirigée, vous souhaitez peut-être définir vos quatre groupes de questions, puis mettre ces questions à l'essai auprès de quelques personnes, par exemple à votre bureau ou dans le cadre de votre programme de bénévolat.

Quelques éléments à considérer au moment de rédiger vos questions : Les questions sont-elles claires et faciles à comprendre? De quels renseignements supplémentaires les participants auront-ils besoin pour comprendre les questions ou l'intention des questions? Les questions sont-elles exemptes de jargon? Quels renseignements espérez-vous obtenir grâce à ces questions? À votre avis, les questions, telles qu'elles sont formulées actuellement, vous permettront-elles d'obtenir ces renseignements?



Compréhension de l'animation

L'animation et le processus de discussion dirigée sont des mécanismes qui permettent de recueillir des données. L'animateur joue un rôle important dans le groupe en dirigeant la réunion sans toutefois participer à la discussion ni tenter d'influer sur le résultat. Il reste plutôt à l'écart de la discussion pour se concentrer sur le déroulement de la réunion. Il fournit aux participants la structure et les outils nécessaires et tente de s'assurer que tous ont l'occasion de s'exprimer durant la discussion.

Vous trouverez ci-dessous des lignes directrices sur l'animation à l'intention des animateurs. Ces lignes directrices sont tirées de l'ouvrage *Facilitating with Ease! A Step by Step Guidebook with Customizable Worksheets on CD-ROM*. Par Ingrid Bens, Jossey-Bass Publishers, Californie, 2000.

L'animateur contribue au succès d'une discussion dirigée en :

- aidant le groupe à définir le but général, ainsi que les objectifs spécifiques de la réunion;
- aidant les membres à évaluer leurs besoins et à créer des plans pour y répondre;
- proposant des méthodes qui aident les membres à utiliser efficacement leur temps en vue de prendre des décisions éclairées;
- guidant les discussions du groupe pour maintenir le cap;
- prenant des notes précises qui correspondent aux idées exprimées par les membres;
- aidant les membres du groupe à comprendre leurs propres processus dans le but de travailler plus efficacement;
- s'assurant que tous les postulats sont énoncés et vérifiés;
- aidant les membres à évaluer leurs compétences actuelles, ainsi qu'à acquérir de nouvelles compétences;
- recourant au consensus pour aider un groupe à prendre des décisions qui tiennent compte des opinions de tous les membres;
- aidant les membres à gérer les dynamiques interpersonnelles au sein de leur groupe;
- fournissant des commentaires au groupe pour que les membres puissent évaluer les progrès réalisés et apporter les ajustements nécessaires;
- gérant les conflits par l'adoption d'une approche coopérative;
- aidant le groupe à communiquer efficacement;
- aidant le groupe à accéder aux ressources internes et externes;
- créant un milieu où les membres connaissent une expérience positive et grandissante dans leur travail pour atteindre les buts du groupe;
- encourageant les autres à faire preuve de leadership, c'est-à-dire en partageant la responsabilité de l'animation du groupe;
- habilitant les autres en leur enseignant les techniques d'animation.

Pratiques d'animation de base :

Rester neutre à l'égard du contenu – Votre travail consiste à vous concentrer sur les rôles des personnes engagées dans le processus et à éviter la tentation d'exprimer des opinions sur le sujet discuté. Vous devriez poser des questions et faire des suggestions pour transmettre des idées qui vous viennent à l'esprit, mais en évitant d'imposer des opinions au groupe.

Écouter activement – Regardez les gens dans les yeux, adoptez un comportement attentif et paraphraser leurs propos. Établissez toujours un contact visuel avec les personnes lorsqu'elles parlent, que vous paraphraser leurs derniers propos et que vous résumez leurs idées clés. Utilisez également le contact visuel pour indiquer aux gens qu'ils pourront prendre la parole à la prochaine intervention et pour inciter les personnes silencieuses à participer.

Poser des questions – Il s'agit du plus important outil à votre disposition. Par vos questions, vous pouvez vérifier les postulats, inviter les gens à participer, recueillir de l'information et sonder les points cachés. En posant de bonnes questions, vous pouvez approfondir un sujet au-delà des symptômes pour découvrir les causes profondes.

Paraphraser pour clarifier les propos – Pour ce faire, vous devez répéter les propos des gens pour leur confirmer qu'ils ont été entendus, permettre aux autres d'entendre les opinions exprimées une deuxième fois et clarifier les idées clés (p. ex. *Voulez-vous dire que... Si je comprends bien...*).

Synthétiser les idées – Ne vous contentez pas de ne noter que les idées individuelles des participants. Invitez plutôt les gens à commenter les propos des autres et à tabler sur ceux-ci pour vous assurer que les idées inscrites sur le tableau de conférence correspondent à la pensée collective. Cette pratique favorise l'atteinte d'un consensus et d'un engagement (p. ex. *Alice, qu'ajouteriez-vous au commentaire de Georges?*).

Maintenir le cap – Établissez des limites de temps pour chaque discussion. Désignez une personne responsable de la gestion du temps ou utilisez un chronomètre et indiquez à haute voix le temps qui reste. Indiquez la digression si les participants s'éloignent du sujet. Inscrivez tous les commentaires et suggestions en dehors du sujet sur une feuille distincte affichée sur un mur voisin, pour les aborder plus tard.

Donner et recevoir des commentaires – Périodiquement, « utilisez un miroir » pour aider le groupe à « voir » comment se déroule la réunion pour permettre aux membres de corriger la situation (p. ex. *Seules deux personnes participent à la discussion, tandis que trois autres lisent. Qu'est-ce que cela nous dit de faire?*). Invitez les participants à commenter le travail de l'animateur (p. ex. *Faisons-nous des progrès? Est-ce que le rythme vous convient? Que puis-je faire pour être plus efficace?*).

Vérifier les postulats – Vous devez déclarer au grand jour les postulats qui orientent le raisonnement des gens et les clarifier pour vous assurer qu’ils sont bien compris de tous les participants. Il est même possible qu’il soit nécessaire de remettre en question ces postulats avant que le groupe puisse explorer de nouveaux domaines (p. ex. *Jean, sur quoi vous fondez-vous pour dire que la portée de l’idée de Robert est trop réduite?*).

Recueillir les idées – Consignez les nouvelles idées et les décisions finales. Rédigez des résumés clairs et précis sur un tableau de conférence ou un tableau électronique pour que tous les participants puissent lire les notes. Les notes doivent être brèves et concises. Elles doivent toujours correspondre aux propos exacts des participants et non à votre interprétation de ce qui a été dit.

Résumer clairement – Un bon animateur écoute tous les propos échangés, puis prépare des résumés concis et opportuns. Résumez le contenu des échanges lorsque vous voulez relancer une discussion qui a été interrompue ou encore pour terminer une discussion qui semble tirer à sa fin.

Indiquer les discussions parallèles – Vous avez la responsabilité d’informer les membres du groupe lorsqu’ils dévient du sujet. Ils peuvent alors décider de poursuivre la discussion parallèle ou d’arrêter la discussion en cours et de revenir au point à l’ordre du jour (p. ex. *Notre discussion actuelle ne porte pas sur un point à l’ordre du jour. Qu’est-ce que le groupe veut faire?*).

Remettre à plus tard la discussion des points non inscrits à l’ordre du jour – À chaque réunion, collez une feuille de tableau de conférence sur un mur pour y inscrire tous les points abordés qui ne figurent pas à l’ordre du jour. Plus tard, le groupe pourra examiner ces points en vue de les inscrire à l’ordre du jour d’une prochaine réunion. Cette pratique vous permet de noter les idées qui pourraient être importantes plus tard, tout en maintenant le cap.

Utiliser le bouton du correcteur d’orthographe – Une majorité de personnes sont déjà assez nerveuses à l’idée d’écrire sur un tableau de conférence sans avoir en plus à s’assurer de bien orthographier tous les mots qu’elles utilisent. Vous permettrez à tout le monde de se détendre en dessinant un bouton de correcteur d’orthographe dans le coin supérieur droit de chaque feuille de tableau de conférence. Dites aux participants de ne pas s’inquiéter de l’orthographe des mots puisque s’ils appuient sur le bouton du correcteur d’orthographe, toutes les erreurs seront automatiquement corrigées.



Tenue de dossiers et production de rapports

Le dernier élément de la discussion dirigée est la tenue de dossiers et la production de rapports. Puisque l'organisme a investi du temps et de l'énergie pour planifier la discussion, inviter les participants et organiser l'événement, vous souhaitez sans doute tenir un dossier complet sur chacune des discussions et vous assurer de produire des rapports de façon opportune.

Vous trouverez ci-joint des gabarits pour la tenue de dossiers et la production de rapports. L'organisme hôte peut utiliser ces gabarits tels quels ou les réviser. Ils permettront de recueillir des données uniformes que l'organisme pourra ensuite analyser.

Au cours de l'animation, l'animateur ou le secrétaire fait un suivi des commentaires des participants en inscrivant l'information sur des feuilles de tableau de conférence. Lorsque la discussion dirigée est terminée, l'information contenue sur ces feuilles devrait être transcrite et jointe aux formules de rapport final. Vous trouverez ci-après des conseils pratiques pour gérer la prise de notes sur le tableau de conférence, qui ont été tirés de l'ouvrage *Facilitating with Ease!*

À faire	À ne pas faire
Écrivez les propos exacts des participants. Lorsque vous devez résumer leurs commentaires, utilisez toujours leurs mots clés. Assurez-vous que ce qui est écrit correspond à ce que les participants ont voulu exprimer.	N'écrivez pas votre interprétation personnelle des propos. Il s'agit des notes des participants. En cas de doute, demandez : « Qu'est-ce que je devrais écrire? ».
Utilisez des verbes et rédigez des phrases raisonnablement complètes. Par exemple, « groupe de travail » n'est pas une information aussi utile que « le groupe de travail qui se réunira lundi à 10 h ». Assurez-vous toujours que l'information inscrite sur le tableau de conférence est compréhensible, même pour une personne qui n'a pas assisté à la réunion.	Ne vous préoccupez pas de l'orthographe. Si vous en faites tout un plat, vous empêcherez certains participants de s'exprimer.
Parlez et écrivez en même temps. Cette pratique est nécessaire pour maintenir un bon rythme. Les animateurs expérimentés peuvent écrire tout en posant la prochaine question.	Ne vous cachez pas derrière le tableau de conférence ou ne parlez pas en sa direction. Sauf lorsque vous écrivez, tenez-vous droit à côté du tableau et faites face aux membres lorsque vous lisez les notes.
Déplacez-vous et soyez actif. Il n'y a rien de pire qu'un animateur qui semble enchaîné au tableau de conférence. Si un point important est traité, approchez-vous de la personne qui parle pour pouvoir vous concentrer davantage sur ses propos.	Ne restez pas passif à côté du tableau de conférence sans rien n'écrire pendant une longue discussion. Il n'est pas nécessaire de noter les idées sous forme de phrases complètes. Notez les mots clés et les idées. Les énoncés complets peuvent être rédigés plus tard.
Utilisez un crayon marqueur noir, bleu ou d'une autre couleur foncée. Tracez des lettres assez grosses pour que les participants assis à l'arrière de la salle puissent lire vos notes.	N'utilisez pas de lettres cursives à moins que vous n'écriviez très bien. Évitez le rouge et d'autres couleurs pâles qui sont difficiles à voir quelle que soit la distance.
Affichez les feuilles du tableau de conférence autour de la salle pour permettre aux participants de suivre les sujets qui ont été discutés.	Ne monopolisez pas le tableau de conférence.



Intégration des résultats de la discussion dirigée

Au cours de la discussion dirigée, l'animateur ou le secrétaire prend note des idées, des préoccupations et des suggestions des participants. Si la discussion est animée, chaque question devrait produire suffisamment de suggestions et de commentaires pour remplir de cinq à dix feuilles de tableau. Cela représente pour l'organisme beaucoup d'information à traiter. C'est pourquoi l'animateur doit réaliser un exercice d'établissement de priorités et d'identification des thèmes après la discussion sur chacune des quatre questions. À la lumière des commentaires des participants, l'organisme pourra établir ses priorités et ses orientations, ainsi que les prochaines étapes à prendre.

L'organisme peut employer les renseignements recueillis lors de la discussion dirigée de plusieurs façons :

Connaissance et compréhension

Le processus de discussion dirigée devrait permettre à l'organisme de mieux connaître les besoins et les attentes de la collectivité, les besoins en services et le niveau de service. L'organisme devrait également pouvoir explorer les lacunes et mieux comprendre le point de vue des personnes concernées.

Utilisation du service et degré de satisfaction

Le processus de discussion dirigée peut également servir à sonder les questions entourant l'utilisation du service ou du programme, et à mieux déterminer si les personnes concernées sont satisfaites ou insatisfaites du service offert.

Évaluation du service ou du programme

Le processus de discussion dirigée peut fournir à l'organisme des données qui permettront l'évaluation du programme ou du service.

Il est important que l'organisme détermine à l'avance les questions à poser et la façon dont il prévoit utiliser l'information issue de la discussion dirigée. La discussion dirigée fournira à l'organisme des données pouvant servir à informer les programmes et services, à fournir des preuves aux bailleurs de fonds et aux commanditaires, ainsi qu'à informer les employés et les membres du conseil d'administration.

L'organisme qui est l'hôte de la discussion dirigée devrait réfléchir à la façon dont les résultats de la discussion seront communiqués. Voici un exemple de stratégie de communication et d'intégration que l'organisme hôte peut adopter.

Stratégie de communication et d'intégration des résultats de la discussion dirigée

- Au moyen de la formule de rapport, consolider les renseignements obtenus des participants lors du processus de discussion dirigée.
- Élaborer un rapport d'une ou deux pages pouvant être distribué aux participants afin de s'assurer que les renseignements soient exacts.
- Réviser les priorités ou les principaux thèmes établis par chacun des participants.
- Déterminer les prochaines étapes ou les stratégies qui prendront appui sur les priorités ou les grands thèmes établis lors du processus de discussion dirigée.
- Faire circuler un rapport à l'interne (p. ex. employés, bénévoles, membres du conseil, clients, participants au programme) pour obtenir des commentaires.
- Produire un rapport final, lequel présentera des stratégies.
- Communiquer ou partager le rapport final avec les personnes concernées, y compris les participants à la discussion dirigée, les bailleurs de fonds, les commanditaires, les employés, les bénévoles et les clients.
- Entamer la mise en œuvre des stratégies de changement.

Conclusions

En tant qu'organisme hôte d'une discussion dirigée, vous jouez un rôle de premier plan dans le recrutement des participants, la réalisation de la discussion, la prise de notes et la production de rapports. Ces discussions peuvent fournir à votre organisme des commentaires précieux sur les activités, programmes et services offerts.

Le format de discussion dirigée permet et encourage la participation de toutes les personnes invitées. Il propose une méthode structurée que l'organisme peut utiliser pour réviser ses programmes actuels, planifier de nouvelles initiatives ou obtenir l'évaluation et les commentaires des personnes concernées.



Formule de rapport sur la discussion dirigée

Profil de l'organisme hôte :

Nom de l'organisme : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Personne-ressource de l'organisme : _____

Courriel : _____ Site Web : _____

Nom de l'animateur : _____

Nom du secrétaire : _____

Sujet ou thème de la discussion dirigée : _____

Combien de séances de discussion dirigée tiendrez-vous?
 Une Deux Trois Quatre Cinq Six Sept Davantage _____

Date de la discussion dirigée	Endroit	Liste possible des participants invités	Organisme du participant	Date de production du rapport

Remise du rapport final

- Une formule de profil du participant est jointe.
- Les notes prises au tableau sont jointes.
- L'ordre de priorité ou les grands thèmes sont joints.
- Les autres documents sont joints (le cas échéant).

Discussions dirigées : Pratiques de gestion des ressources bénévoles
Fiche d'établissement des priorités ... 1/2

Question	Établissement des priorités
Question 1 - Insérer la question.	<p>Quelle stratégie ou technique décrite par les participants s'est avérée la plus utile ou la plus efficace, ou quels ont été les grands thèmes de la discussion?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. <hr/> <p>Quelles autres questions ou préoccupations soulevées durant ces discussions pourraient exiger davantage de travail, de ressources ou d'information?</p>
Question 2 – Insérer la question.	<p>Quelle stratégie ou technique décrite par les participants s'est avérée la plus utile ou la plus efficace, ou quels ont été les grands thèmes de la discussion?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.
	<p>Quelles autres questions ou préoccupations soulevées durant ces discussions pourraient exiger davantage de travail, de ressources ou d'information?</p>

Discussions dirigées : Pratiques de gestion des ressources bénévoles
Fiche d'établissement des priorités ... 2/2

Question	Établissement des priorités
Question 3 - Insérer la question.	<p>Quelle stratégie ou technique décrite par les participants s'est avérée la plus utile ou la plus efficace, ou quels ont été les grands thèmes de la discussion?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. <p>Quelles autres questions ou préoccupations soulevées durant ces discussions pourraient exiger davantage de travail, de ressources ou d'information?</p>
Question 4 - Insérer la question.	<p>Quelle stratégie ou technique décrite par les participants s'est avérée la plus utile ou la plus efficace, ou quels ont été les grands thèmes de la discussion?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.
	<p>Quelles autres questions ou préoccupations soulevées durant ces discussions pourraient exiger davantage de travail, de ressources ou d'information?</p>

Exemple de formule de profil et de commentaires du participant

Voici un exemple de formule de profil et de commentaires du participant. L'organisme hôte peut modifier ou réviser la formule en fonction de ses besoins, par exemple pour recueillir des renseignements spécifiques.

Date de la discussion dirigée :	_____
Date de révision :	_____
Sujet ou thème de la discussion dirigée :	_____
Nom du participant :	_____
Titre :	_____
Organisme :	_____
Adresse :	_____
_____	_____
Téléphone :	_____
Télécopieur :	_____
Courriel :	_____

Exemple de questions de la formule de profil et de commentaires :

Indiquez le secteur dans lequel œuvre votre organisme :		
<input type="checkbox"/> Arts et culture	<input type="checkbox"/> Services sociaux	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Éducation	<input type="checkbox"/> Sports et loisirs	Précisez _____
<input type="checkbox"/> Santé	<input type="checkbox"/> Foi	
Lien avec l'organisme hôte :		
<input type="checkbox"/> Membre du personnel	<input type="checkbox"/> Bénévole	<input type="checkbox"/> Membre du conseil
<input type="checkbox"/> Client	<input type="checkbox"/> Participant à un prog.	<input type="checkbox"/> Famille d'un client
<input type="checkbox"/> Membre du personnel d'un autre organisme		<input type="checkbox"/> Autre

Continuer à la page suivante

Comment évalueriez-vous la discussion dirigée :

(cochez tous les énoncés qui s'appliquent)

- J'ai reçu, à l'avance, suffisamment de renseignements au sujet de la discussion.
- J'ai bien compris les questions posées.
- On m'a fourni suffisamment d'information sur chaque question pour que je sois en mesure de participer à la discussion.
- J'ai participé à la discussion.
- Mes commentaires ont été écoutés et mis par écrit.
- L'expérience s'est avérée positive.
- L'expérience s'est avérée négative.

N'hésitez pas à formuler des commentaires ou des suggestions à l'organisme hôte au sujet de la discussion dirigée ou des sujets abordés.

Merci d'avoir rempli la formule de profil et de commentaires du participant. Si vous avez des questions, des commentaires ou des préoccupations, veuillez communiquer avec l'organisme hôte.