



série  
Action

SOLIDARITÉ  
RURALE  
DU QUÉBEC

# L'art d'animer, de décider et d'agir

par Anim'Action

## Table des matières

Animer, c'est beaucoup plus qu'une technique	2
L'ABC d'une réunion	3
Quatre niveaux d'intervention pour tirer le maximum d'une réunion	4
Animer la concertation	5
Outils d'animation	6
Prise de décision et passage à l'action	8
Modèle de plan d'action	10
Préparation d'une activité	11
Références	12

Animer réunions, comités et tables de concertation nécessite plus que de simples techniques. Il s'agit souvent de créer un climat d'écoute et de créativité propice à la réflexion, aux décisions ou à l'action. Ce fascicule de la Série Action offre des repères pour mieux préparer les rencontres et les dynamiser, et suggère une approche pour faciliter la prise de décision avant de déterminer les principales étapes d'un plan d'action. À lire et relire au besoin comme outil de travail ou d'action.



# Animer : c'est beaucoup plus qu'une technique

## Des rôles à jouer

1. Aider un groupe à atteindre un but, à prendre une décision, à résoudre un problème ou à élaborer un projet.
2. Favoriser au sein du groupe l'acceptation de tous les participants et le respect mutuel.
3. Faire en sorte que tous les participants possèdent et comprennent bien les informations essentielles à la prise de décision collective.
4. Faire en sorte que les décisions prises soient le résultat de ce que le groupe désire après que tous les participants aient eu la possibilité de s'exprimer.
5. Susciter la créativité et l'imagination collective du groupe et la rendre opérationnelle.
6. Identifier les meneurs naturels et les aider à exercer leur leadership de façon démocratique.

## Des comportements à adopter

1. Respecter le groupe.
2. Désirer qu'il progresse en fonction de son identité propre.
3. Croire en la capacité des personnes et du groupe à régler les problèmes et à s'engager dans l'action.
4. Permettre au groupe de se réaliser en n'agissant pas à sa place.
5. Faire preuve d'un esprit démocratique.
6. Écouter et être ouvert aux idées.
7. Faire preuve de dynamisme.

Avant d'animer un groupe, il faut se familiariser avec le milieu dans lequel il évolue, par exemple, connaître les acteurs, la culture organisationnelle des groupes et leurs actions et savoir de quelle manière elles ont été menées.

## Avant une réunion

- Préparer les outils d'animation.
- Rassembler tous les documents d'information relatifs aux points à l'ordre du jour et veiller à ce qu'ils soient disponibles lors de la réunion. L'animateur de la réunion ou un membre du groupe peut se charger de cette tâche.
- Transmettre à l'avance à chaque membre l'ordre du jour de la réunion et le procès-verbal de la réunion précédente, si cela fait partie de la culture organisationnelle du groupe.

# L'ABC d'une réunion

## L'avis de convocation

L'avis de convocation est obligatoire dans le cadre d'une assemblée générale, mais ne l'est pas pour les réunions d'un conseil d'administration ou d'un groupe de travail. Cet avis doit comporter les éléments suivants :

- Le nom de l'organisme.
- Le lieu, la date et l'heure de la réunion.
- Le type de réunion.
- L'ordre du jour, s'il y a lieu.

## Modèle d'ordre du jour

1. Ouverture de la réunion
2. Nomination d'un président et d'un secrétaire
3. Lecture et adoption de l'ordre du jour
4. Adoption du procès-verbal de la dernière réunion
5. Suivi de la dernière réunion
6. Points à discuter
7. Points d'information
8. Correspondance
9. Divers
10. Évaluation de la réunion
11. Date de la prochaine réunion
12. Levée de la réunion

À noter :

- L'ordre du jour peut être modifié ou remanié.
- Le temps alloué à chaque point peut être inscrit sur l'ordre du jour.
- Les points les plus importants peuvent être placés au début de l'ordre du jour.
- Une réunion trop longue devient inefficace.

## Modèle de procès-verbal

Organisme  
Numéro de la réunion  
Date et lieu

Présences :

Ordre du jour

1. ...
2. ...
- ...

1. (Titre)

- Contenu : Le groupe doit décider de la nature de ses procès-verbaux. Il peut s'agir d'une simple transcription des décisions ou d'un compte-rendu détaillé des discussions.

- Pour toute résolution, il faut indiquer la personne qui la propose, celle qui l'appuie et le résultat du vote, s'il y a lieu.

2. (Titre)

# Quatre niveaux d'intervention

## pour tirer le maximum d'une réunion

1. **La procédure**
2. **L'information et le contenu**
3. **La clarification**
4. **Le contexte socio-émotif**

### La procédure

- Présenter la démarche et les objectifs de la réunion, ou demander au groupe de fixer ces objectifs (comprendre, décider, planifier, organiser, trouver une solution, etc.).
- Fixer la durée de chaque point et surveiller le temps.
- Discuter les points un à un dans l'ordre adopté.
- Demander aux participants de lever la main avant de prendre la parole pour éviter de s'interrompre.
- Donner le droit de parole dans l'ordre (en prenant en note les noms sur une feuille) et veiller à ce que personne ne monopolise le débat.
- S'assurer que tout le monde écoute.
- Avant un vote, s'entendre sur la procédure (consensus, unanimité ou majorité, et proposition principale ou amendement).
- Ramener dans le sujet les personnes qui « s'égarèrent ».
- Guider la prise de décision et la planification de l'action.

### L'information et le contenu

- S'assurer que tous les participants savent de quoi on parle et connaissent les objectifs de la réunion.
- Aider certains d'entre eux à préciser leurs idées.
- Inviter ceux qui parlent peu à exprimer leurs idées.
- Donner toutes les informations nécessaires à l'analyse d'une situation et à la prise de décision.
- S'assurer que les informations sont basées sur des faits et non des « oui-dire ».
- Démêler les informations des opinions.

### La clarification

- Définir les termes.
- Interroger les participants et leur demander de reformuler leurs idées, le cas échéant.
- Faire en sorte que les idées soient applicables.
- Faire des liens et permettre aux participants de saisir les éléments convergents et divergents.
- Résumer et faire des synthèses visuelles, par exemple à l'aide de tableaux.
- Relancer la discussion au besoin.
- S'assurer que chaque participant sache ce qui est attendu de lui et ce qu'il doit faire entre les réunions.

### Le contexte socio-émotif

- Apporter un soutien individuel.
- Intervenir lorsque les émotions sont à vif (nommer la situation, identifier les différentes perceptions, proposer une solution ou inviter les participants à en proposer une).
- Permettre la confrontation des idées.
- Reconnaître les différents rôles joués par les participants dans le groupe : le leader, le farceur (peut faire sortir d'une impasse), l'« aide-mémoire », le « louvoyeur », l'avocat du diable, le bon diable, le moralisateur, le silencieux, le verbo-moteur, etc.

# Animer la concertation

La concertation est un mode de participation démocratique. La démocratie de participation s’actualise selon différents échelons :

- Séance d’information
  - Consultation
    - **Concertation**
      - Partenariat
      - Solidarité

## La concertation ou la mise en commun d’idées

La concertation vise la mise en commun d’idées et de leur harmonisation. À maturité, elle conduit à une vision globale qui intègre des points de vue différents – c’est le contraire du nivellement. La concertation est un mode de participation réunissant des acteurs de différents secteurs ou groupes. Tel un sas (pièce étanche entre deux milieux différents), la concertation est un espace distinct et neuf de mise en commun des différences. Animer la concertation, c’est animer une réflexion collective devant conduire à de nouveaux engagements de la part des acteurs. La concertation est souvent utilisée en vue de l’élaboration d’un programme, d’une politique, d’une prise de décision ayant des incidences sur une collectivité. Tandis que la concertation implique le partage d’une vision, le partenariat implique le partage de pouvoir. Le partenariat repose sur un processus de négociation et implique des relations contractuelles. Parfois la concertation conduit un certain nombre d’acteurs à devenir partenaires pour une action ou un projet plus circonscrit.

Phases de concertation	Objectifs d’animation
Rapport de forces	Identifier les points de vue spécifiques aux différents acteurs.
Rapprochement	Identifier les éléments convergents entre les différents acteurs sans nier la différence. Fonder le rapprochement sur le plus petit dénominateur commun.
Concertation	RÉFLÉCHIR ENSEMBLE : susciter une réflexion collective, revoir une problématique en veillant à ce qu’elle dépasse l’intérêt de chacun.  PARTAGER LA MÊME OPTIQUE : agir séparément dans le même sens.
Partenariat	AGIR ENSEMBLE : susciter la construction d’un agir collectif, d’un projet commun ou conjoint tout en tenant compte des différences.  PARTAGER LE POUVOIR D’ACTION : réfléchir séparément dans le même sens.

## Types de concertation

La concertation peut s’animer sur une base territoriale, sectorielle, intersectorielle. Elle peut être temporaire et peut s’articuler autour d’un seul ou de plusieurs objectifs.

## Des principes pour l’animation de la concertation

- Prendre le temps de faire connaissance et d’exprimer ses intérêts.
- Adopter une approche gagnant-gagnant.
- Convenir de l’importance du respect mutuel, chercher à se comprendre.
- Cerner ce qui justifie la réflexion collective.
- Poser adéquatement le problème et le décortiquer en déterminant notamment sa source, sa nature, les acteurs concernés et les moyens déjà utilisés pour résoudre un problème analogue.

# Outils d'animation

Avec de l'imagination, il est possible de concevoir divers outils d'animation qui favorisent l'expression, la prise de parole, la prise de décision, la planification de l'action et la formation des participants, qu'il s'agisse par exemple d'analyser la situation d'un quartier ou d'une région, ou une conjoncture. Il ne faut toutefois pas oublier qu'il s'agit seulement de moyens. Le plus important demeure les objectifs à atteindre.

## Le remue-méninge

Cet outil favorise la prise de parole individuelle, fait émerger la parole interne d'un groupe, initie des discussions, permet aux participants de s'exprimer sans se censurer et permet aussi de saisir rapidement l'opinion d'un groupe sur une situation.

## Le tri

Pour faire le tri entre différents éléments. Par exemple, pour identifier les meilleurs moyens d'action, on peut :

- Énumérer tous les moyens d'action auxquels on pense sans se censurer, sans les analyser, sans les discuter.
- Tenter de les classer par thèmes.
- Faire l'analyse des différents moyens d'action.

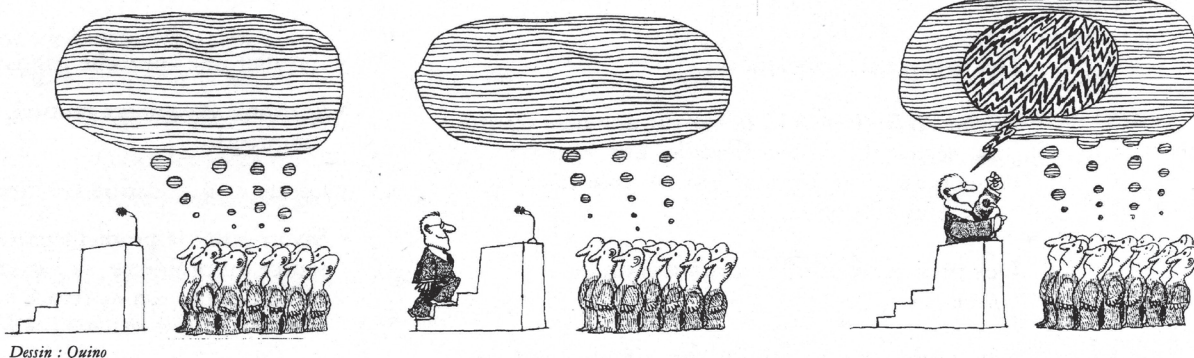
## L'analyse

Par exemple, pour donner forme à une vision de développement local, on peut :

- Lancer un mot déclencheur : « Quand je vous dis développement rural, à quoi pensez-vous ? »
- Demander à deux personnes de noter dans l'ordre les mots qui surgissent sur de grandes feuilles, au crayon-feutre, sur deux colonnes en inscrivant le même mot plusieurs fois, le cas échéant.
- Compléter rapidement l'exercice; fixer un temps limite de 5 à 15 minutes.
- Analyser les mots en ateliers et ensuite, en plénière :
  - Dégager les impressions générales;
  - Relever les mots qui se répètent et les définir;
  - Identifier le genre de mots utilisés : les verbes caractérisent un groupe tourné vers l'action; les mots qui expriment des sentiments ou des émotions peuvent signifier que le groupe a besoin de se situer avant de passer à l'action, par exemple de surmonter ses peurs;
  - Identifier les mots manquants, ces absences peuvent être significatives;
  - Identifier les mots qui s'opposent, cela peut permettre d'aller au cœur d'une discussion importante pour le groupe;
  - Classer les mots en fonction de ce qu'ils expriment, par exemple les craintes, les rêves, les valeurs, etc.

## Les tableaux-synthèse

Ces tableaux sont essentiels pour avancer vers la prise de décision. Ils doivent permettre aux participants de saisir, de façon ordonnée, l'ensemble de ce qui s'est dit et de tirer des conclusions. Car il appartient aux participants de dégager ces conclusions. C'est une habileté difficile à acquérir, mais qui favorise grandement la prise de décision.



Dessin : Quino

### Les tours de table

Ils permettent à tous les participants d'exprimer leur opinion sur un sujet. Ils contournent plusieurs dangers potentiels, par exemple de s'arrêter sur la première idée énoncée ou sur celle d'une personne influente; passer à côté des opinions des personnes réservées. La demande doit être claire et le tour de table se fait dans l'ordre : on commence avec une personne, puis sa voisine, puis l'autre et ainsi de suite.

### Travail en atelier

Il s'agit de diviser le groupe en sous-groupes pour favoriser l'approfondissement d'une discussion ou pour traiter plusieurs sujets simultanément. Ce travail doit être bien encadré et chaque animateur de sous-groupe doit disposer d'une grille de compte-rendu pour prendre des notes. Il faut prévoir un temps en plénière pour la mise en commun des discussions et des conclusions des sous-groupes.

### Buzz

Il est parfois intéressant de suspendre la discussion en grand groupe pour permettre aux participants de discuter la question avec une autre personne. Cette technique ne nécessite aucun déplacement, car chaque personne engage la discussion librement avec son voisin pendant quelques minutes. Ces échanges ne nécessitent pas de compte-rendu.

### Travail individuel

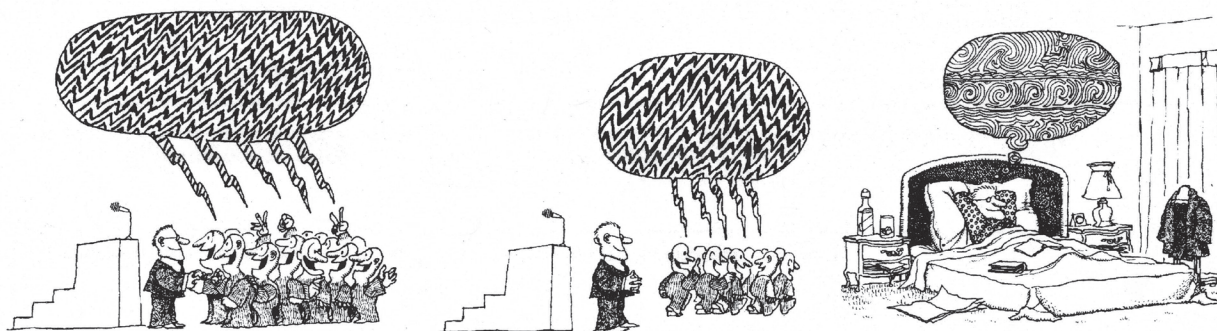
Lorsqu'un sujet est complexe, il est judicieux de fournir aux participants des documents afin qu'ils puissent approfondir leurs connaissances, soit avant ou pendant une réunion. Il peut s'agir de textes de référence ou de grilles d'analyse pour clarifier leur opinion. Ce travail peut être compilé avant ou en cours de rencontre. Ce travail individuel peut s'avérer particulièrement utile au cours d'une réunion. Il permet aux participants d'échanger à partir d'une base commune et de mettre de l'ordre dans les idées de chacun.

### Le théâtre forum, les jeux de rôle et les simulations

Ce sont des outils qui peuvent mettre un groupe en mouvement pour transformer une situation problématique. On peut simuler une rencontre avec un ministre ou encore organiser un théâtre-forum pour tenter de trouver des solutions à un problème criant dans une localité. Cette technique de théâtre participative consiste en la mise en scène d'une situation problématique. Après avoir joué la pièce une fois, les comédiens la rejouent en invitant les membres de l'assistance à intervenir pour modifier le cours des événements.

### Autres outils

Les pages qui suivent présentent d'autres outils, dont un outil de prise de décision et une grille de préparation d'activité à partir de laquelle on peut établir une grille d'évaluation. Le photolangage et le jeu des mots constituent aussi d'excellents instruments d'animation (voir Ampleman et coll.).



# Prise de décision et passage à l'action

## Analyse de la situation

1. Identification du problème
2. Analyse des causes
3. Analyse des conséquences
4. Formulation de la situation problématique

## Recherche de solutions

5. Phase de créativité : formulation d'hypothèses de solutions
6. Phase de la critique : analyse des solutions
7. Phase du choix : choix de la ou des solutions pertinentes, réalisables et souhaitables

## Passage à l'action

8. Formulation des objectifs à atteindre (de plusieurs natures : économiques, politiques, idéologiques, mobilisation de la population, renforcement d'une organisation, etc.)
9. Élaboration d'un plan d'action ou préparation d'une activité
10. Passage à l'action

## Évaluation de l'action

11. Analyse critique des trois étapes précédentes en fonction des objectifs fixés et des résultats obtenus
12. Reprise de la première étape



## Outil de prise de décision

La situation problématique La situation à améliorer			
Solutions possibles	Sont-elles pertinentes (régler vraiment le problème)?	Sont-elles réalisables (compte tenu des ressources humaines, matérielles et financières)?	Sont-elles souhaitables (selon les valeurs du groupe)?
Solution 1 :			
Solution 2 :			
Solution 3 :			
Solution 4 :			
Les solutions pertinentes, réalisables et souhaitables			
Doit-on prioriser une solution ? Doit-on les inscrire dans une stratégie globale (commencer par l'une...) ?			



# Obstacles et Facteurs Favorables

	Obstacles	Facteurs favorables
Animateur	<p>Présumer : que tous ont les informations, que la situation-problème est claire...</p> <p>Manquer de clarté : dans les consignes, dans les explications, dans les synthèses.</p> <p>Précipiter ou retarder indûment la prise de décision : manque d'information, analyse incomplète, synthèse mal exécutée ce qui fait piétiner le débat...</p> <p>Porter des jugements : sur les idées, les intentions des participants et participantes</p> <p>Omettre volontairement : des idées lors d'une synthèse, d'identifier les conséquences des idées adoptées ou identifier les idées aux individus.</p> <p>Généraliser au lieu de systématiser.</p>	<p>Encadrer et guider...</p> <p>Informer...</p> <p>Clarifier...</p> <p>Respecter...</p> <p>Stimuler...</p> <p>Faire confiance...</p> <p>Permettre de...</p> <p>Faciliter...</p> <p>Favoriser...</p> <p>Être attentif au niveau socio-émotif.</p> <p>Identifier les blocages et les résistances à la participation.</p>
Participant	<p>Ridiculiser ou ignorer les idées des autres et porter des jugements sur les personnes.</p> <p>Refuser tout compromis.</p> <p>Exercer un leadership à caractère dominant.</p> <p>Prendre des décisions parce que le temps file et non après avoir fait une bonne analyse.</p> <p>Adopter une attitude « d'extériorité » face au groupe.</p> <p>Vouloir que tous s'impliquent comme soi.</p> <p>Parler des conflits hors du groupe.</p> <p>Être intolérant.</p> <p>Ne pas reconnaître ses erreurs.</p> <p>Manquer de solidarité.</p> <p>En prendre trop.</p>	<p>Faire preuve de respect.</p> <p>Être ouvert aux idées des autres.</p> <p>Exercer un leadership de nature démocratique.</p> <p>Prendre part activement aux discussions et à la recherche de solutions.</p> <p>Respecter les tours de parole et les décisions prises collectivement.</p> <p>Contribuer à la formulation de propositions concrètes.</p> <p>Aider à faire avancer les débats.</p> <p>Aider à la synthèse et à la clarification.</p> <p>Être capable de formuler et d'accepter des critiques constructives.</p> <p>Prendre des tâches selon ses capacités et les exécuter sans retard.</p>
Climat et autres facteurs	<p>Climat rigide, exagérément formel ou d'une politesse excessive.</p> <p>Trop ou pas assez de participation.</p> <p>Polarisation des idées.</p> <p>Se centrer uniquement sur le processus ou sur les résultats.</p> <p>Se fixer des objectifs irréalistes.</p>	<p>Privilégier le plaisir et l'efficacité.</p> <p>S'il y a polarisation des idées : bien identifier et comprendre les deux pôles, nommer en quoi ils sont perçus comme inconciliables, tenter de découvrir ce qui peut rassembler.</p> <p>Se fixer des objectifs réalistes.</p>

**LES SITUATIONS DIFFICILES CONSTITUENT DES DÉFIS  
ET NON DES OBSTACLES INCONTOURNABLES**

# Modèle de plan d'action

## Analyser la conjoncture

C'est l'analyse d'une situation sociale spécifique. Qu'est-ce qui nous arrive? Pourquoi cette situation? Quels aspects sont nouveaux par rapport aux années précédentes? Pourquoi? En quoi ça s'éloigne de ce que nous voudrions vivre, du projet de société que nous portons? Que désirons-nous comme développement?

## Saisir l'enjeu

Ce qui est au cœur de la situation. Ce qui est à perdre ou à gagner.

## Identifier les acteurs en présence

Identifier l'ensemble des acteurs que la situation sociale met en cause. Cerner leurs intérêts économiques, politiques, idéologiques. Voir lesquels s'affrontent parce qu'ils ont des intérêts différents.

## Identifier ce qu'on veut atteindre

Nommer nos objectifs d'action à tous les niveaux : économique, politique, idéologique, en terme de mobilisation de la population locale, de renforcement de notre propre organisation, d'adhésion du public à notre cause, de partenariat, etc.

## Identifier les personnes alliées

Nommer les personnes et les organismes qui portent le même projet que nous et pourraient être avec nous dans l'action.

## Évaluer la mobilisation possible

Qui peut prendre part à l'action? Quels outils doit-on utiliser pour leur permettre de s'impliquer?

## Décider de la stratégie employée et des tactiques

La stratégie peut être consensuelle, conflictuelle, etc. Les tactiques sont les moyens d'action. Il faut réfléchir à l'accueil de l'opinion publique et des médias.

## Se donner des conditions de réussite et savoir s'arrêter pour fêter

Évaluer les actions au fur et à mesure. Se donner de la formation pour que le plan d'action soit toujours pertinent. Fêter les gains.

## Établir un calendrier d'activités

1. À partir du plan d'action, dresser une liste de l'ensemble des tâches concrètes à réaliser.
2. Catégoriser ces tâches par type d'activités (mobilisation, information, actions politiques, activités, financement, etc.).
3. Les situer dans le temps dans un échéancier mensuel ou hebdomadaire.
4. Identifier qui est responsable pour chacune des tâches.

## Modèle de calendrier

Objectif(s) à atteindre	Type d'activité	Échéancier	Responsable	Cocher si fait	Résultats

# Préparation d'une activité

Toujours lier la réflexion à l'action

OBJECTIFS	POPULATION À REJOINDRE	CONTENU	MOYENS	PARTAGE DES TÂCHES	PERSPECTIVES D'AVENIR
<p><b>Le pourquoi de l'action, de l'activité.</b></p> <p><b>Les résultats attendus.</b></p>	<p><b>Qui voulons-nous rejoindre?</b></p> <p><b>Comment allons-nous les rejoindre?</b></p>	<p><b>Ce qu'on va dire, les idées que l'on va véhiculer.</b></p>	<p><b>Ce sont les moyens utilisés pour atteindre les objectifs et véhiculer le contenu.</b></p>	<p><b>C'est le partage des tâches.</b></p>	<p><b>Comment évalue-t-on l'activité?</b></p> <p><b>Ce qu'on fera après.</b></p>
<p>Attention à la généralité et à l'abstraction.</p> <p>Les objectifs sont-ils réalistes?</p> <p>Les objectifs sont-ils de plusieurs ordres (économique, politique, idéologique, organisationnel, etc.)?</p>	<p>Il y a une population-cible pour chaque action ou activité.</p> <p>Dans les moyens pour la rejoindre, tenir compte du langage, du niveau de connaissances, des préjugés, de la peur, etc.</p> <p>Des outils de mobilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Courriels</li> <li>• Invitations postales</li> <li>• Téléphone</li> <li>• Radio</li> <li>• Journaux</li> <li>• Télévision</li> <li>• Bouche à oreille</li> <li>• Réseaux naturels</li> <li>• Lieux de rassemblement</li> </ul>	<p>Préparer ce qu'on va dire en fonction des objectifs et des personnes.</p> <p>Pas trop de contenu.</p> <p>Faire référence au vécu des personnes concernées.</p> <p>S'il y a lieu, déterminer l'horaire précis de l'activité.</p>	<p>Il doit y avoir des moyens pour atteindre chacun des objectifs.</p> <p>Les moyens doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• être pédagogiques</li> <li>• être visuels</li> <li>• tenir compte de la culture des personnes visées</li> <li>• favoriser la prise de parole</li> <li>• permettre aux personnes de faire une analyse, d'être des sujets actifs dans l'activité</li> <li>• être originaux.</li> </ul> <p>Évaluer les ressources humaines, matérielles et financières disponibles.</p>	<p>Qui fait quoi?</p> <p>Quel échéancier se donne-t-on?</p> <p>Tenir compte des goûts, des habiletés, des disponibilités, des réseaux d'influence de chacun, etc.</p> <p>Déterminer de multiples tâches pour favoriser l'implication.</p> <p>Viser à ce que l'activité « appartienne » au plus grand nombre de personnes possible.</p> <p>S'il y a lieu, déterminer l'organisation technique : date, lieu, décoration de la salle, accueil, transport, climat chaleureux, etc.</p>	<p>Toute activité doit avoir une suite et les personnes qui y participent doivent en être avisées.</p> <p>Toute activité doit être évaluée pour en saisir les acquis et les manques.</p> <p>Dans l'évaluation des résultats, se demander si nous avons eu du plaisir à être et à travailler ensemble.</p>

Anim'Action 1994, d'après Collectif québécois de conscientisation 1980, inspiré de ADDS Mercier.



## Références

- AMPLEMAN, G., G. DORÉ, L. GAUDREAU, C. LAROSE, L. LÉBOEUF et D. VENTELOU. *Pratiques de conscientisation. Expériences d'éducation populaire au Québec*, Montréal, Nouvelle Optique, 1983, 310 pages.
- AUBRY, J.-M., et Y., SAINT-ARNAUD. *Dynamique des groupes*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1975, 109 pages.
- BEAUCHAMP, A., R. GRAVELINE et C. QUIVIGER. *Comment animer une réunion*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1976, 115 pages.
- BEAUCHAMP, A., R. GRAVELINE et C. QUIVIGER. *Comment animer un groupe*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1978.
- BOAL, A. *Théâtre de l'opprimé*, Paris, Éditions La Découverte, 1985, 216 pages.
- CONQUET, A. *Nouvelles techniques pour travailler en groupe*, Paris, Éditions du Centurion, 1972, 63 pages.
- CONSEIL RÉGIONAL DU LOISIR – QUÉBEC ET CHAUDIÈRE-APPALACHES, *L'animation*, Guide 7, Ste-Foy, Conseil régional du loisir, 1991, 32 pages. Aussi disponible : *Les procédures d'assemblées* (guide 3), *Planification d'un programme d'activités* (guide 6), *Processus de résolution des problèmes* (guide 9).
- CHAPPUIS, R. « Le groupe de tâche : son fonctionnement interne, les conflits et leur résolution », dans *La psychologie des relations humaines*, Paris, PUF, 1986.
- CSN, *Code des règles de procédure de la CSN. Tableau synoptique*.
- DEMERS, M. « Animation » dans *L'Atout. Manuel de ressources pour l'action communautaire*, TROVEP-Estrie, cahier no 6, 1994, 53 pages.
- DORAY, M. *Méthodes et techniques d'animation*, Les Cahiers de l'ICEA, 4-5, Montréal, 1967.
- FILION, M. *Nouveau code de procédures des assemblées*, Montréal, Les Éditions du CEPAQ, 1992, 97 pages.
- FUSTIER, M. *Pratique de la créativité*, Paris, Les Éditions ESF, 1976, 149 pages.
- GAUDREAU, L. et al. *L'animation au delà de la gestion d'une boîte à outils*, Québec, Anim'Action, Série « Guides pratiques », 1998.
- GAUDREAU, L. *Le projet collectif. Un outil d'organisation introduit par l'INODEP, travaillé par le Collectif québécois de conscientisation (CQC) et développé par Anim'Action*, autres auteurs : CQC, C. Humbert et G. Doré, Québec, Anim'Action, 1996, 24 pages.
- GIRARD, F. *Les assemblées délibérantes. L'art de prendre des décisions en groupe*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1987, 96 pages.
- INSTITUT D'ÉDUCATION POPULAIRE DES BOIS-FRANCS. *Entraînement au travail collectif*, auteurs : C. Richard, J. Lemieux et R. Lafond, 1983, 36 pages.
- LAMOUREUX, H., J., LAVOIE, R., MAYER et J. PANET-RAYMOND. *La pratique de l'action communautaire*, Québec, PUQ, 1996, 444 pages.
- LIMBOS, E. *Les « problèmes humains » dans les groupes*, Paris, Éditions ESF, 1984.
- MARCOTTE, F. *L'action communautaire*, Montréal, Éd. Saint-Martin, 1986, 141 pages.
- MISE AU JEU MONTRÉAL. *Code d'animation pour assemblées déli-bé-rantes*, Montréal, 1997 (2e édition).
- MORIN, V., mise à jour par Michel DELORME. *Code Morin. Procédure des assemblées délibérantes*, Laval, Beauchemin, 1991, 155 pages.
- MUCCHIELLI, R. *La conduite des réunions*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1973, 124 pages.
- MUCCHIELLI, R. *Le travail en équipe*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1978, 157 pages.
- MUCCHIELLI, R. « Les défenses sociales dans les relations groupales », dans *Les réactions de défense dans les relations interpersonnelles*, Librairies techniques, 1978, p. 60-69.
- OUELLET, R. « Vie démocratique » dans *L'Atout. Manuel de ressources pour l'action communautaire*, TROVEP-Estrie, cahier no 5, 1994, 27 pages.
- OUELLET, R. « Réunion » dans *L'Atout. Manuel de ressources pour l'action communautaire*, TROVEP-Estrie, cahier no 7, 1994, 49 pages.
- TABLE RONDE DES O.V.E.P. DE L'OUTAOUAIS. *Coffre à outils en éducation populaire autonome*, Table ronde des O.V.E.P. de l'Outaouais, coffret de 5 fascicules, 1986.
- TELLIER et TESSIER. *Leadership, autorité et animation de groupe*, Ottawa, I.F.G., 1968.
- THAELS, V. et al. *Le plein d'idées. Pour se former et agir ensemble*, Bruxelles, Éditions Vie Ouvrière, 1980.

## Solidarité Rurale du Québec

Créée en 1991 pour assurer le suivi des États généraux du monde rural, Solidarité rurale du Québec a pour mission de promouvoir la revitalisation et le développement du monde rural, de ses villages et de ses communautés, de manière à renverser le mouvement de déclin et de déstructuration des campagnes québécoises. Composée d'une vingtaine d'organismes nationaux, de quelque 200 membres corporatifs et individuels, la Coalition agit, depuis juin 1997, à titre d'instance-conseil du gouvernement du Québec en matière de développement rural.

### Pour nous rejoindre :

Solidarité rurale du Québec  
85, rue Notre-Dame, bureau 204  
Nicolet (Québec) J3T 1V8

Tél. : 819 293-6825  
Télec. : 819 293-4181  
Courriel : [srq@solidarite-rurale.qc.ca](mailto:srq@solidarite-rurale.qc.ca)  
Site : [www.solidarite-rurale.qc.ca](http://www.solidarite-rurale.qc.ca)

### Rédaction :

Anim'Action

### Coordination :

Michèle Doucet et Julie Perreault

### Révision et correction :

Carmen Nadeau et Bernard Brun

### Conception graphique et impression :

D Communication graphique

La publication initiale de ce fascicule a été rendue possible grâce à l'initiative *Pour développer le Québec rural* du Secrétariat au développement des régions du gouvernement du Québec.

Première édition : 1998

Deuxième édition : 2010



Imprimé sur du papier contenant 100 % de fibres postconsommation, certifié Eco-Logo, procédé sans chlore et fabriqué au Québec à partir d'énergie biogaz.