



Trousse d'animation pour les communautés en santé

TABLE DES MATIÈRES

Choisir une technique d'animation
Sept techniques d'animation
Trousse de techniques d'animation
Références
Ressources additionnelles

Introduction

Une animation de bonne qualité est essentielle pour obtenir du succès en tant que groupe. Un animateur ou une animatrice aide un groupe de personnes à atteindre ses objectifs en veillant à ce que tous les participants soient à l'aise et traités équitablement, et participent de façon appropriée, en optimisant leur capacité à présenter des idées et solutions et en les aidant à maintenir le cap pour permettre au groupe d'atteindre ses objectifs.

L'animation est un art dont la maîtrise exige beaucoup d'entraînement. Habituellement, les personnes qui se disent animateurs ou animatrices ont suivi de nombreuses formations ou possèdent une vaste expérience en matière de planification et d'animation de processus, de rencontres ou d'activités de groupe ou communautaires. Cependant, l'apprentissage de l'animation est un processus continu et, peu importe depuis combien de temps une personne œuvre dans ce domaine, elle aura toujours de nouvelles choses à apprendre.

Cette trousse se veut un guide de référence rapide et facile en animation et qui présente quelques techniques, plutôt que l'ensemble des méthodes d'animation permettant d'encadrer efficacement des groupes, ou encore chaque technique recensée. Le contenu de la trousse est adapté de l'information et des exemples qu'on retrouve dans [une série d'articles du blogue de Réseau CS](#) (en anglais) portant sur diverses approches et techniques d'animation, lesquels ont été rédigés par plusieurs membres de l'équipe de Réseau CS. Nous aimerions remercier Lisa Tolentino, Andrea Bodkin, Kim Hodgson, Gillian Kranias et Lorna McCue d'avoir partagé leur sagesse et leur expérience.

CHOISIR UNE TECHNIQUE D'ANIMATION

Le choix d'une approche d'animation devrait être fondé sur divers facteurs, y compris la situation dans laquelle se trouve la communauté, les personnes ou groupes participants, l'objectif global et les résultats attendus de l'activité, ainsi que les buts et les attentes des participants. Pour faire ce choix, il faut non seulement discuter au préalable avec les personnes qui organisent la rencontre ou l'activité, mais également recueillir de l'information sur le type de participants et ce qu'ils veulent retirer de l'événement.

L'animation est l'art d'encadrer des groupes de personnes au fil de divers processus pour les aider à atteindre des objectifs convenus d'avance de façon à encourager la participation, le sentiment d'appartenance et la créativité de l'ensemble des participants et participantes, tout en favorisant le respect et la confiance¹.

Pour choisir l'approche, la technique et les outils appropriés, il est nécessaire de poser une série de questions afin de déterminer ce qui convient le mieux au groupe et à la situation. Afin d'obtenir des réponses à ces questions, vous devez vous assurer de vous adresser aux bonnes personnes au cours du processus de planification, c'est-à-dire celles qui disposent de l'information dont vous avez besoin ou y ont accès.

- ▶ Quel est le but de la séance (p. ex., partager ou recueillir de l'information, obtenir des commentaires sur un thème particulier ou prendre des décisions)?
- ▶ La séance est-elle une activité ponctuelle ou fait-elle partie d'un processus continu?
- ▶ Travaillez-vous avec un groupe établi, un groupe nouvellement créé ou des gens qui ne se connaissent pas?
 - S'ils se connaissent, dans quelle mesure?
 - Quel est le degré de confiance qui règne dans le groupe?
 - Y a-t-il certaines dynamiques de groupe que vous devriez connaître?
- ▶ Dans quelle mesure les participants sont-ils familiers avec les activités animées?
 - Cette expérience est-elle susceptible d'être positive pour eux, ou y aura-t-il une certaine résistance?
- ▶ Y a-t-il d'autres enjeux dont vous devriez tenir compte?

SEPT TECHNIQUES D'ANIMATION

Il existe diverses techniques d'animation que vous pouvez utiliser en fonction de ce que vous souhaitez faire, par exemple recueillir de l'information, faciliter une compréhension commune, cerner des solutions possibles, établir des priorités, prendre des mesures, et ainsi de suite. Les animateurs et animatrices d'expérience utilisent et combinent souvent plusieurs techniques et approches au cours d'une seule séance pour atteindre divers buts et objectifs. Cette trousse propose de brèves descriptions et directives pour plusieurs techniques auxquelles font fréquemment appel les consultants et consultantes de Réseau CS. Toutes ces techniques ont été mises au point par d'autres et, au fil du temps, les façons de les mettre en œuvre ont évolué.


1. **Activités brise-glace** – pour permettre aux gens d'apprendre à se connaître et d'établir des liens
2. **Visualisation** – pour faire ressortir des idées pour l'avenir
3. **1-2-4-tous** – pour recueillir des idées et de l'information dans un groupe
4. **La sagesse du groupe** – pour mettre à profit la sagesse des participants dans la salle
5. **Enquête appréciative** – pour mettre en lumière les atouts d'un groupe et créer une vision commune en vue du changement
6. **Émettre des idées et établir un ordre de priorité** – pour appuyer la planification stratégique et la prise de décisions
7. **Théâtre populaire** – pour recourir au théâtre en tant qu'outil de transformation social



Parmi les autres approches utilisées par le personnel de Réseau CS, on retrouve :

- ▶ **Café du monde et conversations communautaires** – pour discuter des thèmes d'actualité
- ▶ **Forum ouvert** – pour permettre aux participants de cerner eux-mêmes les sujets qui les intéressent
- ▶ **Nommer le moment** – pour planifier l'action politique
- ▶ **Reddition de comptes fondée sur les résultats** – pour élaborer des plans en commençant par le résultat escompté

Pour obtenir plus d'information ou du soutien concernant ces techniques et d'autres méthodes d'animation, veuillez communiquer avec nous par courriel à info@ReseauCS.ca, ou en composant le 1 855 847-1575.



TROUSSE DE TECHNIQUES D'ANIMATION

Techniques d'animation : Activités brise-glace

Avec un peu de planification et de préparation, les activités brise-glace et les jeux actifs peuvent être aussi bien constructifs qu'amusants. Voici quelques éléments dont il faut tenir compte :

Expliquez clairement l'objectif **de l'activité brise-glace ou d'un jeu actif dans le cadre de votre processus, rencontre ou activité communautaire**. Même si le plaisir en fait partie, une activité brise-glace peut aussi permettre aux participants de vraiment approfondir leur expérience par l'exploration d'idées et la réflexion.

Informez-vous de la personnalité et des préférences du groupe. Certains groupes sont plus formels que d'autres et préfèrent passer rapidement aux choses sérieuses, alors que d'autres souhaitent avoir du plaisir et apprécient l'apprentissage expérientiel. Au moment de choisir votre activité, rapportez-vous aux questions de la page 2.

Faites toujours en sorte que la participation soit facultative **et proposez d'autres options pour permettre aux personnes ayant d'autres préférences ou présentant divers niveaux de mobilité de participer**.

Un bilan efficace est ce qui distingue un jeu amusant d'un jeu qui favorise un apprentissage expérientiel. Si vous recourez à une telle activité en vue d'atteindre un objectif de la séance, vous devrez faire un bilan en groupe.

Voici trois objectifs de base des activités brise-glace et jeux :

1. Apprendre à connaître le groupe ou permettre aux membres du groupe de mieux se connaître.
2. Présenter, démontrer ou appliquer les concepts qui seront examinés au cours de la rencontre.
3. Bouger et avoir du plaisir!

En pratique

Voici trois activités populaires, mais on retrouve en ligne une multitude d'activités brise-glace et de jeux actifs. Voir la section En savoir plus! ci-dessous pour découvrir des idées additionnelles.

Jeu pour apprendre à se connaître – Méthode des deux cercles

1. Divisez les participants en deux groupes égaux et invitez-les à se placer eux-mêmes, en se faisant face, dans deux cercles dont l'un est au centre de l'autre.
2. Accordez à chaque participant une minute pour s'adresser à la personne d'en face. Voici des exemples de sujets à aborder :
 - ▶ Qu'espérez-vous retirer de la séance d'aujourd'hui?
 - ▶ Nommez un enjeu auquel vous faites souvent face dans le cadre de votre travail.
 - ▶ Qu'aimez-vous le plus dans votre travail?
3. Lorsque chaque membre des duos a pris la parole, les participants du cercle extérieur se déplacent de deux personnes vers la gauche et recommencent le processus avec leur nouveau partenaire.
4. Répétez de 5 à 8 fois en invitant les participants à discuter du même sujet au cours de chaque ronde.

Activité de réflexion – Jeu de l'objet

Ce jeu peut fournir l'occasion aux participants et au groupe dans son ensemble de réfléchir au travail qu'ils accomplissent, mais il peut également servir d'activité de présentation.

1. Sur une table, disposez divers objets familiers provenant de la maison ou du bureau comme un rouleau de ruban adhésif, une salière et une poivrière, une agrafeuse, des gants de cuisinier, un rouleau antipeluches, des papillons autocollants, une tasse de café, une souris d'ordinateur, etc. Assurez-vous d'avoir un objet pour chaque personne et quelques objets supplémentaires, et évitez de placer sur la table plusieurs versions d'un même objet.
2. Demandez à chaque personne de choisir un objet. En règle générale, les gens optent pour un article qui a une signification particulière à leurs yeux.
3. Options pour l'activité – Demandez à chaque personne :
 - ▶ de se présenter et de se servir de l'objet pour décrire le type de travail qu'elle accomplit.
 - ▶ de se servir de l'objet pour décrire une réalisation du groupe au cours de l'année précédente ou un obstacle qui a été éliminé.
 - ▶ de se servir de l'objet pour dévoiler un espoir qu'entretient le groupe pour l'avenir ou une vision du groupe.

Jeu axé sur l'activité physique et le plaisir – Chaises musicales

Cette variation du jeu des chaises musicales fournit l'occasion aux participants de se présenter eux-mêmes au groupe.

1. Disposez des chaises au milieu de la pièce, en s'assurant qu'il y ait moins de chaises que le nombre de participants.
2. Faites jouer de la musique et invitez les gens à se déplacer en tournant autour des chaises.
3. Lorsque la musique cesse, les participants essaient de s'asseoir sur une chaise. Les personnes qui restent debout doivent se présenter au groupe, en donnant leur nom et un autre renseignement à leur sujet (p. ex., ce qu'elles aiment de leur travail, ce qu'elles espèrent retirer de leur journée).
4. Retirez une chaise et recommencez jusqu'à ce que tout le monde se soit présenté.



En savoir plus!

Activités brise-glace : Faciliter la participation dans un groupe – www.mindtools.com/pages/article/newLDR_76.htm (en anglais)

Meilleures idées d'activités brise-glace : Comment s'amuser! – www.icebreakers.ws (en anglais)

Activités, jeux et initiatives de groupe – <http://wilderdom.com/games> (en anglais)

Article du blogue : [Breaking the Ice: putting a little fun into working with groups](#), Andrea Bodkin (en anglais)

Technique d'animation : Visualisation

La visualisation est une méthode originale visant à rassembler des membres de la communauté ayant divers points de vue pour établir un sentiment d'appartenance et un engagement communs dans le but d'agir pour le changement. Utilisé dans de nombreux secteurs d'activités et sphères de la vie, cet outil peut se révéler très efficace pour résoudre des problèmes, éveiller l'espoir et renforcer la confiance.

La visualisation est différente de l'approche de résolution de problèmes classique en ce qu'elle offre de l'espoir, des encouragements et la possibilité d'apporter des changements fondamentaux en établissant un objectif commun. Avec l'approche classique, un groupe peut s'enfermer dans les détails et même être en désaccord sur la façon de définir un problème. Cette façon de faire met également l'accent sur les éléments négatifs, alors que la visualisation insiste plutôt sur les aspects positifs. Grâce à la visualisation, la passion et la réflexion créatrice se déploient et les gens éprouvent un sentiment d'appropriation plus important.

Lors d'une séance de visualisation communautaire, la vision du groupe est souvent représentée à l'aide d'images et de symboles qui dépeignent une communauté idéale. Cela donne l'occasion aux participants d'aller au-delà des enjeux auxquels ils font face sur le plan politique, économique, social et environnemental, pour définir ce qu'ils aimeraient voir se concrétiser dans l'avenir. Le résultat est une idée, un rêve, une représentation mentale ou une image que partagent de nombreuses personnes au sein de la collectivité.

Éléments requis pour organiser une séance de visualisation efficace

- ▶ Participation d'un grand nombre de personnes d'une région géographique particulière, ou qui partagent un intérêt commun ou une affiliation.
- ▶ Échantillon diversifié de gens en mesure de participer de façon constructive, notamment des personnes représentatives de divers groupes d'âge, niveaux de revenus, ethnies, capacités, etc.
- ▶ Participation multisectorielle (p. ex., représentants du gouvernement et des secteurs de l'éducation, des affaires, de la santé et des médias).
- ▶ Endroit familier, invitant et physiquement accessible pour les participants.
- ▶ Idéalement, l'accès à du transport, à des rafraîchissements et à un service de garde d'enfants devraient être disponibles ou fournis.

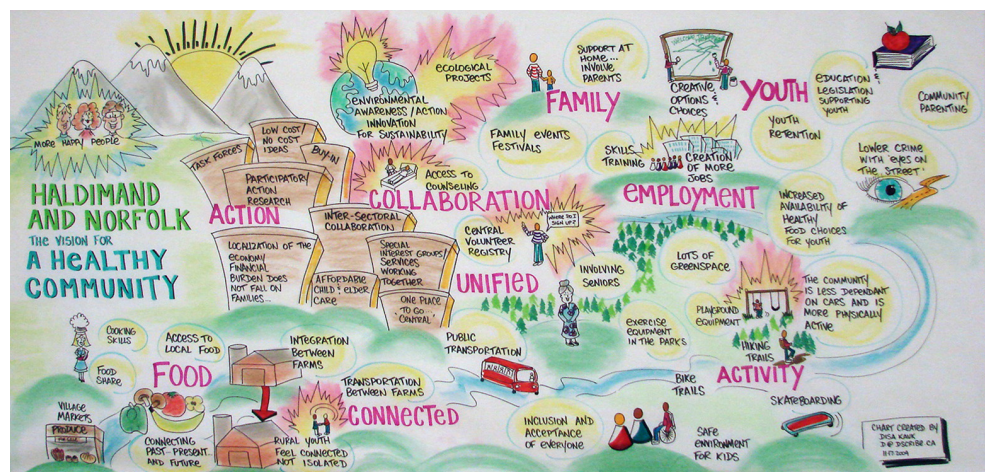
En pratique

Lors d'une séance de visualisation communautaire, on demande aux participants à quel type de communauté ils aimeraient appartenir dans l'avenir. L'objectif de cette démarche est de donner l'occasion aux participants de rêver et de recueillir le plus grand nombre d'idées possible. Aucun concept n'est trop modeste, trop vaste ou trop à côté de la plaque pour être laissé de côté.

1. Demandez aux participants de s'installer confortablement, de fermer les yeux et de prendre quelques minutes pour suivre tranquillement le fil de leurs pensées. Vous pourriez les inviter à monter mentalement à bord d'une montgolfière pour survoler leur communauté et faire un saut dans l'avenir, ou encore à y faire une promenade fictive et à imaginer une manchette de journal dans 20 ans. Peu importe de quelle façon vous vous y prenez, posez-leur une question ressemblant à celle-ci : « À quoi ressemblerait votre communauté si vous aviez le pouvoir d'en faire ce que vous voulez? »

- Invitez les participants à décrire les images qui leur viennent à l'esprit lors de leur déplacement physique dans leur communauté idéale. Posez-leur des questions précises comme « De quelle façon les édifices et espaces publics sont-ils aménagés? À quoi ressemblent-ils? Où sont les gens? Que font-ils? De quelle façon interagissent-ils? » En agissant ainsi, vous aidez les participants à visualiser leurs attentes.
- À la suite de cette activité, ramenez doucement les participants dans le moment présent, en les invitant à garder en tête les images qui leur sont venues à l'esprit. Divisez-les ensuite en équipes et demandez-leur de parler de ce qu'ils ont imaginé en utilisant des mots clés ou des phrases qui reflètent leur conception d'une communauté en santé. L'animateur ou l'animatrice peut même proposer quelques orientations ou catégories, comme le logement, les soins de santé, le taux de criminalité, la mobilisation du public.
- Demandez aux membres du groupe de recueillir des énoncés brefs, précis et positifs sur la communauté de l'avenir. Chaque énoncé devrait être formulé au présent, comme une manchette de journal. En voici quelques exemples : « Il y a beaucoup de sentiers de vélo »; « On peut marcher le soir en toute sécurité » et « Le système de transport est efficace et abordable ». Les participants continueront à formuler des énoncés jusqu'à ce qu'ils soient à court d'idées ou de temps.
- Demandez à chaque équipe de lire ses énoncés à voix haute devant le groupe et encouragez les participants à faire ressortir les principales différences entre la communauté réelle et la communauté de l'avenir qu'ils ont imaginée. Certains pourraient avancer que certains objectifs sont irréalisables. Rappelez-leur qu'il y a 50 ans, il était difficile d'imaginer certaines réalités d'aujourd'hui, comme l'existence de l'internet, et que tout est possible.
- Classez ensemble les éléments dégagés de la vision des participants par thèmes communs, et essayez de trouver un terrain d'entente. Ces énoncés de vision pourraient être inscrits dans une liste ou même présentés sous forme graphique. Certaines communautés ont pu recourir aux services d'une dessinatrice pour esquisser des images à mesure que les participants s'exprimaient, comme dans le cas de la vision communautaire des comtés d'Haldimand et de Norfolk présentée ci-dessous.

La simple élaboration d'une vision peut se révéler un puissant outil pour créer une communauté en santé. La prochaine étape, après le processus de visualisation, consiste à mettre sur pied un plan pour concrétiser cette vision, bien souvent dans le cadre de [l'établissement des priorités et d'un processus décisionnel](#).



Création de : Disa Kauk, Dscribe (photo gracieuseté du Bureau de santé d'Haldimand-Norfolk)

Pour en savoir plus...

«[Visioning](#)», *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activity*, Department for International Development, Londres, 2003. (en anglais)

Article du blogue : [Using "Visioning" as a Facilitation Technique](#), Lisa Tolentino (en anglais)

Technique d'animation : 1-2-4-tous

1-2-4-tous est une technique utile pour faire en sorte que chaque personne soit en mesure de participer et de faire part de ses idées. Utilisée pour recueillir de l'information et des idées au sein d'un groupe, l'approche 1-2-4-tous est souple et peut servir à diverses fins, notamment effectuer un remue-méninges, obtenir des commentaires sur les préférences des participants parmi une série d'options, énoncer une vision ou animer une séance de planification stratégique.

Cette technique demande tout d'abord l'élaboration d'une question très large et ouverte afin que l'information recueillie auprès des participants ne soit orientée d'aucune façon. L'approche 1-2-4-tous tire son efficacité de la participation de chacun à la conversation (même les personnes qui ne participent habituellement pas aux discussions de groupe); lorsque les groupes s'agrandissent (4 et tous), des thèmes peuvent surgir. Les idées et solutions sont issues des conversations, ce qui facilite l'adhésion des participants.

En pratique

Cette activité est conçue pour se dérouler rapidement. Il est important que l'animateur ou l'animatrice avise les participants de faire part de leurs idées rapidement et de se concentrer sur la question particulière.

1. Prenez le temps de définir la question particulière qui sera posée lors de l'activité 1-2-4-tous. En règle générale, les questions de large portée sont les plus efficaces. Vous devrez peut-être proposer quelques messages-guides pour illustrer la question. Par exemple :
 - ▶ S'il s'agit d'une activité visant à cerner des outils de planification, vous pourriez demander : « Nommez UNE chose dont vous avez besoin pour être en mesure d'accomplir votre travail (autre que plus de temps ou de personnel). » Votre message-guide pourrait commencer ainsi : « J'aurais aimé avoir quelque chose qui m'aurait permis de... ».
 - ▶ S'il s'agit d'une discussion de planification stratégique, la question pourrait être formulée ainsi : « Quelles possibilités s'offrent à ce groupe? » et les messages-guides pourraient être : « Que pourrions-nous accomplir si nous travaillions ensemble? » ou « Si nous pouvions faire ce que nous souhaitons, que ferions-nous? ».
2. Posez la question au groupe. Il pourrait être utile d'afficher la question sur un tableau de papier ou un écran et de la placer à portée de vue des équipes qui travaillent à y répondre. Voici comment se déroule l'activité :
 - 1 – Chaque personne dispose de deux minutes pour réfléchir à la question et inscrire ses idées sur une fiche ou papillon autocollant. (2 minutes)
 - 2 – Les participants forment des duos pour partager leurs réflexions et en discuter. (2 minutes)
 - 3 – Chaque duo se joint à un autre duo pour discuter de leurs réflexions. Remettez à chaque équipe de quatre une feuille du tableau de papier pour inscrire leurs idées. (4 minutes)

Tous – Le groupe au complet se reforme et les participants présentent leurs idées. (8 à 12 minutes)

3. Pendant une pause (repas ou pause-santé), classez les idées des équipes selon des thèmes communs et commencez à organiser l'information. Si, par exemple, une discussion portait sur la planification stratégique, les réflexions individuelles sont susceptibles de prendre la forme d'énoncés de vision et de mission, les réflexions provenant des duos seraient d'établir les objectifs ou orientations stratégiques, alors que les idées issues des équipes de 4 seraient plus précises et axées sur l'action. Le fait d'inscrire l'information sur des papillons autocollants (de différentes couleurs en fonction des thèmes ou catégories) pour cette partie de l'activité peut faciliter la compréhension des participants et les modifications éventuelles.
4. Après la pause, présentez l'information au groupe pour la valider, continuez à l'organiser et à la synthétiser et prenez des décisions pour la suite des choses. (Voir la section [Émettre des idées et établir l'ordre de priorité.](#))



Pour en savoir plus...

Le site Web Liberating Structures (www.liberatingstructures.fr) offre des instructions détaillées sur la technique 1-2-4-tous ainsi que plusieurs autres techniques (en partie en français).

Article du blogue : [1-2-4-All: Engage everyone in group conversation](#), Andrea Bodkin (en anglais)

Technique d'animation : La sagesse du groupe

La sagesse du groupe (Wise Crowds) est une technique qui a été élaborée par Henri Lipmanowicz et Keith McCandless, auteurs du livre Liberating Structures et du site Web connexe www.liberatingstructures.fr. Cette technique permet de :

- ▶ trouver des solutions à des problèmes ou des défis courants;
- ▶ miser sur la diversité des opinions au sein d'un groupe;
- ▶ produire des résultats sans recourir à une expertise externe;
- ▶ procurer des apprentissages, apporter un soutien mutuel et établir des liens avec les pairs;
- ▶ développer ses capacités à offrir, à recevoir et à demander de l'aide;
- ▶ libérer la sagesse et la créativité communes à divers secteurs et disciplines;
- ▶ créer les conditions pour faire émerger des solutions nouvelles.

La technique de la sagesse du groupe vous permet d'amener les membres d'un groupe à s'entraider. Vous pouvez l'appliquer à un grand groupe, à des petits groupes en simultané ou même à un groupe de quatre seulement. Rapidement, les participants trouvent des solutions à des enjeux réels et augmentent leur capacité à résoudre des problèmes. Jouant le rôle de clients, ils demandent l'aide des autres participants et s'appuient sur leurs connaissances et leur expérience.



En pratique

Avant

1. Prédéterminez l'objectif de l'activité (p. ex., faciliter le réseautage, recueillir des commentaires ou des idées).
2. Connaissez vos participants. Quels sont leurs points communs et leurs différences? Se connaissent-ils déjà?
3. Décidez des sujets à discuter. Vous pourriez choisir des sujets ou fixer des paramètres, ou encore interroger les participants sur leurs champs d'intérêt ou d'expertise et orienter les conversations.
4. Fixez la taille des équipes et la méthode de sélection des personnes qui deviendront clients. Pour gagner du temps, vous pourriez désigner les clients à l'avance ou en début de séance et leur donner du temps pour penser à un défi auquel ils font face et aux types de conseil et d'aide qu'ils recherchent.

Pendant

5. Demandez à chaque client d'exposer son cas et de recueillir les observations des autres membres de son équipe qui jouent le rôle de consultants. Ces derniers utilisent leurs compétences et leur expérience pour fournir des services au client.
6. Au bout d'une durée donnée, chaque client se joint à une autre table de consultants pour répéter le processus et bénéficier d'un autre bassin d'expertise. D'une part, les clients se font offrir des suggestions et des idées pour résoudre leur problème et, d'autre part, les consultants développent leurs connaissances au contact des autres membres du groupe.

Après

7. En fin d'activité, prévoyez du temps pour faire un bilan avec l'ensemble du groupe et permettre aux participants de faire davantage connaissance avec leurs nouvelles rencontres.

Pour en savoir plus...

The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation, Henri Lipmanowicz et Keith McCandless, Liberating Structures Press, Seattle, 2013. (en anglais)

Site Web de Liberating Structures : www.liberatingstructures.com/13-wise-crowds (en anglais)

Article du blogue : [Peer Sharing: The Wise Crowds Technique](#), Lisa Tolentino

Technique d'animation : Enquête appréciative

L'enquête appréciative (EA) est une technique qui consiste à proposer une vision commune d'un avenir idéal, à élaborer des stratégies fondées sur des acquis et à entreprendre une action collective. Cette technique a été développée dans le milieu des années 1980 par David Cooperrider et ses collègues de la Case Western Reserve University. L'EA est un outil puissant pour déclencher une vague de changements positifs. Elle s'appuie sur un principe très simple : les organisations, groupes ou communautés évoluent en direction de leur point de mire. La pratique de l'EA est fondée sur l'exploration de questions qui débouchent sur des pratiques exemplaires et des innovations et sur les conditions propices à leur développement. Ces découvertes sont ensuite appliquées aux activités et pratiques quotidiennes et, pour cette raison, elles sont souvent utilisées en planification stratégique.

Suppositions sur l'Enquête appréciative

- ▶ Dans chaque société, organisation, ou groupe, quelque chose fonctionne bien.
- ▶ Notre réalité repose sur notre point de focalisation.
- ▶ La réalité se crée dans l'instant même, et il existe des réalités multiples.
- ▶ Le fait de poser des questions sur une organisation ou un groupe influence d'une certaine façon le groupe.
- ▶ Les gens sont plus confiants et à l'aise de voyager dans le futur (l'inconnu) quand ils y intègrent une partie du passé (le connu).
- ▶ Si nous nous projetons avec une partie de notre passé, cette partie devrait se composer de ce qu'elle a de meilleur.
- ▶ Il est important de valoriser les différences.
- ▶ Le langage que nous utilisons crée notre réalité.

En pratique

La technique de l'EA se découpe en cinq phases circulaires continues : déterminer, découvrir, imaginer, concevoir et créer. La phase Déterminer est parfois supprimée, car elle survient seulement une fois dans certains processus, tandis que les autres peuvent se répéter plusieurs fois.

1. Déterminer un sujet positif

Reformulez un défi en un sujet d'enquête positif et ciblez les questions que les participants se poseront entre eux. Par exemple, plutôt que d'explorer les obstacles à l'appartenance communautaire, concentrez-vous sur des exemples qui témoignent que ce sentiment existe déjà dans la communauté.

2. Découvrir « le meilleur de ce qui est »

Groupez les participants deux par deux et demandez-leur de s'interviewer mutuellement pour revisiter les forces de la communauté ou de l'organisation et ce que ses membres peuvent y apporter. Les questions portent habituellement sur l'attrait qu'exerce une communauté ou une organisation, ses accomplissements et ses grandes expériences, ou sur ce que ses membres valorisent chez elle. Puis, réunissez les paires en équipe de quatre et invitez chaque membre à raconter l'histoire de son partenaire. En fonction des thèmes clés, chaque équipe cerne et note les conditions et les forces qui sont gages de succès.

3. Imaginer « ce qui pourrait être »

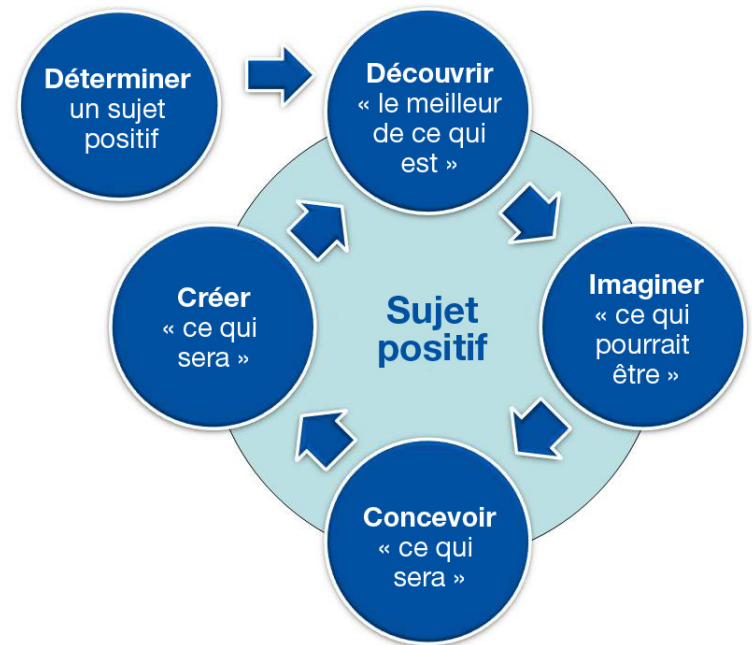
Les participants exposent ces conditions et forces gages de succès à l'ensemble du groupe, émettent d'autres observations et résumant les conditions et forces clés sur un tableau de papier. Ensemble, ils dégagent « le meilleur de ce qui est » et imaginent « ce qui pourrait être », puis dressent le portrait de cette communauté ou organisation si ces conditions devenaient la norme. À cette étape, on doit se concentrer non seulement sur des changements incrémentiels (autrement dit, des améliorations), mais sur la création d'images futuristes qui suscitent de grandes transformations. Lorsque la représentation est complète, les participants rédigent un ou deux énoncés qui renferment l'essence du rêve (p. ex., « Les membres de notre communauté auront développé un sentiment d'appartenance lorsque... »).

4. Concevoir « ce qui sera »

Ensemble, les participants doivent identifier les changements à fort impact que la communauté ou l'organisation devra apporter dans ses systèmes, processus, rôles et dispositions pour concrétiser le rêve. Cette phase ne se limite pas à décomposer le rêve en une série d'actions à court terme; elle oblige à déterminer comment les systèmes, les processus et les structures doivent être adaptés à l'image du rêve. Formez des équipes et invitez les participants à réfléchir davantage sur les moyens d'y arriver.

5. Créer « ce qui sera »

Ensemble, les participants identifient les défis, les innovations et les forces favorables pour apporter le changement désiré. Demandez : Quels projets ou initiatives sont nécessaires pour exécuter ces plans d'action et atteindre l'objectif? Qui va lancer les prochaines étapes?



Source: *Sustaining Community*, <https://sustainingcommunity.wordpress.com/2013/11/21/what-is-appreciative-inquiry/>

Pour en savoir plus...

Appreciative Inquiry Commons, *Case Western Reserve University* – <https://appreciativeinquiry.case.edu/> (en anglais)

What is Appreciative Inquiry?, *David Cooperrider & Associates* – www.davidcooperrider.com/ai-process/# (en anglais)

Site Web de Liberating Structures : www.liberatingstructures.com/5-appreciative-interviews-ai/ (en anglais)

Article du blogue : [Appreciative Inquiry](#), Lorna McCue (en anglais)

Technique d'animation : Émettre des idées et établir un ordre de priorité

Élaborer des plans et fixer des priorités sont des activités qui, pour les groupes, peuvent être à la fois stimulantes et difficiles. Un processus de prise de décision clair et transparent est essentiel pour comparer des idées et établir un ordre de priorité et permettre aux groupes de justifier et de documenter leurs décisions. Plusieurs techniques d'animation peuvent être intégrées aux processus de priorisation (et même de planification stratégique); dans les étapes présentées en exemple ci-dessous, on fait notamment référence aux techniques EA et 1-2-4-tous. En suivant ces étapes, vous serez en mesure d'élaborer un exercice de priorisation qui procure au groupe une orientation claire.

En pratique

1. Déterminer l'objectif et l'orientation

La première étape consiste à déterminer l'objectif de l'exercice de priorisation et l'approche retenue. La manière d'approcher l'exercice pourrait différer quelque peu entre les collectifs et partenariats nouveaux et les groupes d'expérience ayant à leur actif une longue liste d'initiatives et d'activités – réalisées ou en cours.

- ▶ Dans le cas d'un nouveau groupe qui tente de déterminer les activités qui soutiendront sa vision, sa mission et son plan stratégique nouvellement élaborés, il est utile de fixer les orientations stratégiques prioritaires à court et à long termes notamment en matière de communication, de financement, de développement de partenariats.
- ▶ Dans le cas de groupes existants ayant de l'expérience dans la planification et la mise en œuvre d'activités, il peut être utile de faire le point sur ce qui fonctionne ou pas (p. ex., grâce à la technique EA) et de déterminer les orientations et les objectifs avant d'émettre des idées et d'établir des priorités parmi les futures activités.

2. Émettre des idées

Pour les participants, la prochaine étape consiste à dresser une liste d'activités qui appuieront chacun des objectifs et orientations stratégiques. Plusieurs méthodes ou processus fonctionnent bien pour générer des idées, comme les techniques 1-2-4-tous et EA. Quelle que soit l'approche retenue, le processus vise à faire émerger le plus d'idées possible et à les répertorier individuellement sur des cartes ou des papillons autocollants.

Vous pouvez diviser les participants en équipes pour élaborer des activités correspondant à chacune des orientations stratégiques ou adopter la méthode du forum ouvert qui permet à chacun des participants de suggérer une ou plusieurs activités à mesure qu'elles lui viennent à l'esprit.

Certains groupes préfèrent échafauder des idées en se livrant à un mini-exercice de visualisation autour de la question : Si nos actions sont une réussite aujourd'hui, où en serons-nous dans trois ans? Que devons-nous faire pour nous rendre jusque-là? Quelles activités doit-on mettre en place? S'agit-il des mêmes activités que nous utilisons actuellement? Sinon, que devrions-nous faire?

3. Analyser et organiser les idées

Demandez maintenant aux participants d'exposer leurs idées au groupe et collez ensemble les idées de même ordre sur un mur ou un tableau blanc. Le groupe définit l'orientation stratégique à laquelle s'adresse chacune des activités et appose la carte ou le papillon autocollant portant le nom de l'activité sous le titre de l'orientation stratégique correspondante.

Il arrive souvent que le groupe propose des idées ou des activités qui ne sont pas directement liées à ses orientations ou objectifs stratégiques actuels. Bien qu'elles ne correspondent à aucun des champs de priorité prédéterminés, il faut reconnaître le caractère innovant de ces idées. Le groupe peut alors décider d'élargir ses objectifs pour inclure les activités suggérées ou les réserver pour plus tard.

À mesure que les idées émergent, certaines apparaissent parfois comme une sous-activité d'une activité plus globale; par exemple, réseau social et création de pages Web sont des composantes d'un plan de communication. Dans d'autres cas où les sous-activités soutiennent une initiative commune (comme un plan de communication), une activité peut passer naturellement avant une autre; par exemple, on développe d'abord des messages clés, puis on rédige un communiqué de presse. Plus un groupe parvient à voir clairement le lien entre des activités, plus il lui sera facile de fixer un ordre de priorité. Il pourra ainsi mieux comparer et classer des suggestions très diverses et faire un choix, par exemple, favoriser davantage les sports non encadrés chez les jeunes plutôt que créer un compte Twitter.

4. Fixer des priorités

Lorsque tout le monde est d'accord sur le regroupement des idées et des activités, on peut alors procéder au vote. Les Services de renforcement des capacités en promotion de la santé de Santé publique Ontario (auparavant le Health Communication Unit) proposent [un processus simple en trois étapes](#) pour fixer des priorités, à suivre et à valider avant de procéder au vote :

- 1. Identifier les critères** – Déterminez les critères de comparaison pour choisir les activités que le groupe utilisera.
- 2. Fixer les processus de vote et de notation** – Le choix de l'outil ou de l'ensemble d'outils dépend de la nature de votre travail, du type de groupe avec lequel vous travaillez et du temps alloué à l'exercice. Les options (décrites dans [cet article](#)) incluent la suffrageocratie, la comparaison deux à deux, l'analyse différentielle et l'analyse matricielle.
- 3. Définir les rôles et les processus pour procéder au choix final** – La décision est-elle prise par le groupe, ou le groupe fait-il une recommandation à un autre décideur? Un membre du groupe détient-il un pouvoir de décision?

L'établissement des priorités peut être un processus délicat et compliqué. Le groupe doit en prendre conscience. C'est pourquoi il vaut mieux créer un milieu au sein duquel les gens peuvent émettre librement leurs opinions et leurs idées. L'aide d'un animateur, externe et neutre, peut être très utile.

Pour en savoir plus...

[Priority Setting- Four methods for getting to what's important](#), *article de fond du bulletin de l'OHPE, 2010. (en anglais)*

[Priority Setting Process Checklist](#), *Santé publique Ontario, 2011. (en anglais)*

Messages sur le blogue : [Facilitating a Priority-Setting Exercise](#), Kim Hodgson & [Setting Priorities: How do we decide what to do?](#), Andrea Bodkin

Technique d'animation : Théâtre populaire

Les activités de théâtre populaire peuvent être utilisées en apprentissage et développement communautaires et en situation de changement social pour permettre aux groupes d'explorer les comportements et les problèmes sociaux et imaginer une gamme de solutions possibles. Toutes ces activités valorisent l'équité et l'inclusion, ainsi qu'un holisme qui stimule la créativité, la communication non verbale et la pleine conscience du corps dans les efforts d'analyse, d'apprentissage et d'organisation.

Pour choisir des jeux appropriés à votre groupe, prenez en compte le niveau de formalité de la réunion, la connaissance que les participants ont les uns des autres, ainsi que les différences entre chacun d'eux sur les plans physique et linguistique.

En pratique

Activités de convergence² (5 minutes)

Il existe des centaines de jeux théâtraux et d'improvisation qui peuvent aider les membres d'un groupe à converger, à développer leur écoute et à répondre en temps opportun. En voici deux :

Nom et geste

- ▶ Invite les participants à écouter, à observer et à bouger.
- ▶ N'exige pas une grande performance théâtrale.
- ▶ Provoque beaucoup de rires et brise les inhibitions.

Directives :

1. Demandez aux participants de se mettre debout et de former un cercle.
2. Chaque personne – lorsqu'elle est disposée à le faire – s'avance vers le centre du cercle en faisant un geste de son choix (de préférence de grande amplitude) tout en nommant son prénom. Ensemble, les autres participants doivent répéter deux fois les nom et geste de la personne (comme un écho).
3. Laissez le temps à chaque participant de se présenter par son nom et geste et de se faire accueillir par l'écho du groupe.

Au suivant d'applaudir

- ▶ Invite les participants à écouter, à observer et à bouger.
- ▶ Concentre l'attention des participants sur un défi collaboratif.
- ▶ Favorise une approche de dédramatisation des erreurs.

Directives :

1. Disposez le groupe en cercle, assis ou debout. Applaudissez en direction d'une personne à côté de vous qui, à son tour, applaudit en direction de son voisin, et ainsi de suite, tout autour du cercle.
2. Faites plusieurs tours de cercle ainsi. Puis, lorsque l'applaudissement parvient à la personne assise devant vous de l'autre côté du cercle, lancez une seconde vague d'applaudissements (puis une troisième) qui voyageront chacune à leur rythme autour du cercle (plusieurs vagues d'applaudissements circuleront donc en même temps).
3. Laissez les vagues circuler pendant un moment, puis interrompez chacune d'elles en ne faisant pas suivre l'applaudissement pour mettre fin à l'activité.

Miroir de la personnalité : À quel animal est-ce que je ressemble le plus en groupe ? (5 à 20 minutes)

Cette activité permet à chaque participant de faire découvrir au groupe sa personnalité et les qualités de son animal, ce qui crée une dynamique basée sur l'appréciation et la collaboration.

- ▶ Invite les participants à réfléchir sur la nature de leur apport au sein du groupe.
- ▶ S'appuie sur la métaphore pour véhiculer des idées complexes de manière non restrictive.
- ▶ Déclenche le rire en abordant avec légèreté les forces et faiblesses propres à chacun.

Directives :

1. Affichez des images ou une liste de 6 à 8 animaux.
2. Demandez aux participants de réfléchir à l'animal dont le comportement leur ressemble le plus lorsqu'ils sont en situation de groupe.
3. Invitez chaque participant à présenter l'animal auquel il s'identifie le plus et à expliquer pourquoi.
4. Dans les groupes plus nombreux, on peut explorer la même question de manière plus théâtrale ou ludique en demandant aux participants de mimer leur animal, d'en trouver d'autres qui agissent pareillement, puis de se regrouper pour discuter ensemble des grandes qualités de l'animal qu'ils ont en commun.

Théâtre-image³ (10 à 90 minutes)

Le théâtre-image est moins intimidant qu'un jeu de rôles et peut être utilisé comme activité principale ou en guise de brise-glace avant de passer au jeu de rôles. Dans les groupes d'éducation populaire, on appelle aussi cette technique sculpture humaine.

- ▶ Invite les participants à penser, à analyser et à apprendre de manière globale.
- ▶ Fonctionne tout aussi bien dans les groupes plurilinguistiques.
- ▶ Aide les groupes à dégager les tendances qui se dessinent à propos des défis et expériences présentés.
- ▶ Idéale pour les apprenants expérientiels.

Directives :

1. En équipes, partagez des anecdotes sur une question ou un thème donné ou présentez directement les tendances ou éléments clés d'un problème. Demandez aux membres du groupe de créer une image ou une sculpture fixe (sans mots) pour transmettre leurs points de vue.
2. À tour de rôle, les équipes exposent leur sculpture et examinent celle des autres. Invitez les participants à examiner la sculpture sous tous ses angles. Après l'examen, demandez à chaque participant de décrire en quelques mots la pensée ou les sentiments de son personnage.
3. Une variante consiste à demander aux participants de retourner dans leur équipe respective et d'élaborer une série de 3 à 5 images qui amène un changement positif. Durant la présentation de la série, tapez dans vos mains pour indiquer au groupe de passer à l'image suivante.

Pour en savoir plus...

Entreprises ontariennes qui travaillent avec les communautés et utilisent le théâtre comme outil de changement positif : [Mixed Company Theatre](#), [Sheatre](#), [In Forma Theatre](#), [Branchout Theatre](#)

Games for Actors and Non-Actors, 2^e édition, Augusto Boal, New York, Routledge, 2002. https://geraldkeaney.files.wordpress.com/2014/06/augusto_boal_games_for_actors_and_non-actorsbookfi-org.pdf

Article du blogue : [Using Popular Theatre as a Facilitation Technique](#), Gillian Kranias (en anglais)

RÉFÉRENCES

¹ David Sibbet. *Principles of Facilitation: The Purpose and Potential of Leading Group Process*, The Grove Consultants International, 2002.

² Augusto Boal. *Games for Actors and Non-Actors*, 2^e édition, New York, Routledge, 2002.

https://geraldkeaney.files.wordpress.com/2014/06/augusto_boal_games_for_actors_and_non-actorsbookfi-org.pdf

³ Theatre for Living (Headlines Theatre), Vancouver (<http://theatreforliving.com/>) et Mixed Company, Toronto (<http://www.mixedcompanytheatre.com/>).

RESSOURCES ADDITIONNELLES

Série d'articles du blogue de Réseau CS sur les techniques d'animation, Réseau CS, 2016. (en anglais)
<http://hclinkontario.ca/blog/entry/hc-link-facilitation-blog-series-wrap-up.html>

Group Facilitation and Problem-Solving (animation de groupe et résolution de problème), Community Tool Box, Université du Kansas. <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/group-facilitation>

Liberating Structures : <http://www.liberatingstructures.com/>

Réseau CS *Le lien pour des communautés en santé*

Réseau CS aide des groupes, organismes et partenariats communautaires ontariens à être des agents de changement en offrant des services de consultation, des webinaires, des ateliers, des ressources et d'autres occasions d'apprentissage, et ce, en anglais et en français. Nous fournissons aux groupes une expertise portant sur un vaste éventail de sujets liés aux communautés en santé et aux approches de promotion de la santé. Grâce au financement octroyé par le gouvernement de l'Ontario, nos services sont offerts sans frais dans la mesure du possible.

Citation proposée : Réseau CS. *Trousse d'animation pour les communautés en santé*. Toronto (Ontario), 2017. Ce document a été rendu possible grâce au financement du gouvernement de l'Ontario. Le contenu de ce document reflète uniquement l'opinion des auteurs et n'a pas officiellement été approuvé par le gouvernement de l'Ontario.