
L'ANIMATION DE GROUPE ET LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES



Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

« L'animation de groupe et la résolution de problèmes »

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés à la prise de décision et à la résolution de problèmes.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

Bonne lecture !

Section A : **Techniques de facilitation de prise de décision
et de résolution de problèmes/défis (animation
de groupe).**

Section B : **Un processus de résolution de problèmes**

SECTION A :

Techniques de prise de décision et résolution de problèmes

Oui, vous ! Vous voilà animateur ou animatrice de votre groupe !

Il est 23 h. La réunion du conseil d'administration, qui a débuté à 19 h, s'éternise. Quelques bonnes idées ont été lancées, mais aucune décision ni aucun plan n'a été arrêté. Vous seriez tellement mieux chez vous à regarder le dernier bulletin à la télévision !

Heureusement, il existe une solution à cette situation décourageante et hélas fréquente. : Lorsqu'elles sont conduites par un animateur, les réunions sont souvent plus fructueuses. Qu'elle se fasse au pied levé ou qu'elle ait été planifiée, l'animation de groupe requiert de l'expérience, un certain savoir et certains talents. Pourquoi ne pas jouer ce rôle et éviter ainsi à vos confrères et consoeurs une autre de ces réunions qui n'en finissent plus !

Le rôle de l'animateur

En tant qu'animateur ou animatrice, votre rôle est d'aider le groupe à échanger des points de vue sur un sujet, à prendre une décision ou à résoudre un problème. Vos interventions visent à faire avancer la discussion en direction des buts pour lesquels la réunion a été expressément convoquée (et non de vos buts). Votre travail est en outre d'écouter, d'observer et d'utiliser votre intuition afin de discerner les besoins et les désirs des différents participants. Pendant que le groupe porte toute son attention sur la tâche à accomplir, l'animateur concentre ses efforts sur le processus de la réunion, et sur les personnes composant le groupe.

L'objet de la réunion ne change rien à l'affaire. Il peut aussi bien s'agir d'une séance de remue-méninges consacrée à la découverte de nouvelles méthodes de collecte de fonds, que d'une réunion sur la conception d'un plan de projet. À condition de posséder les compétences et les connaissances nécessaires, vous pouvez aider n'importe quel groupe à atteindre ses buts de façon efficace et agréable.



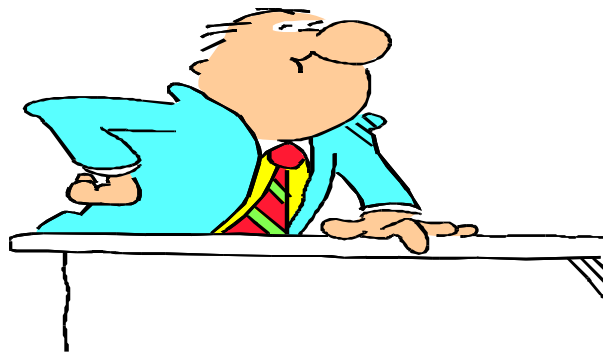
Valeurs et attitudes d'un bon animateur

Le bon animateur doit incarner certaines valeurs et certaines attitudes. Le groupe ne peut être vraiment productif que s'il les partage lui aussi. C'est en témoignant lui-même des valeurs et des attitudes ci-dessous que l'animateur contribue à les communiquer avec les membres du groupe :

- **Respect et empathie**
Toutes les idées sont importantes. Aucune idée ni aucune personne n'a plus de poids qu'une autre.
- **Coopération**
Les membres de votre groupe doivent travailler ensemble à la réalisation des buts fixés. En tant qu'animateur, vous ne pouvez pas obliger les membres à collaborer, mais vous pouvez les y inciter en instaurant un climat favorable à la coopération.
- **Honnêteté**
Votre groupe et vous-même devez être honnêtes et francs au sujet de vos sentiments, de vos valeurs et de vos priorités.
- **Responsabilité**
Le groupe doit assumer la responsabilité des solutions qu'il adopte et de leurs conséquences. L'animateur quant à lui assume la responsabilité de ses interventions, lesquelles, en bout de ligne, influent sur la participation des membres, sur le contenu et le processus de la réunion.
- **Souplesse**
Tout en animant la discussion, vous devez être à l'écoute des besoins des différents membres et adapter en conséquence le processus suivi et la durée de la réunion.

Préparation

On vient de vous demander d'animer la discussion du groupe. Une bonne stratégie se conçoit en répondant aux questions suivantes :



- Quels sont les objectifs de la réunion ?

-
- Qu'est-ce que le groupe veut réaliser ultimement ?
 - De combien de temps dispose-t-on ?

La réponse à ces questions n'est pas facile et une certaine recherche est souvent nécessaire. Quand vous avez trouvé les réponses, vous pouvez décider du processus approprié. Dans bien des cas, les animateurs fondent ce processus sur plusieurs techniques particulières de prise de décision et de résolution de problèmes.

Techniques de facilitation

Prise de décision et résolution de problèmes

De nombreuses techniques existent qui ont fait leurs preuves. Il vous reste à choisir celle qui convient le mieux à votre groupe, en fonction de sa taille, de sa personnalité et de ses objectifs. Soyez souple. Chaque technique peut être adaptée aux besoins spécifiques du groupe. Certaines sont « prêtes à l'emploi », d'autres demandent à être planifiées et adaptées, après consultation du groupe. Dans certaines situations, vous pouvez aussi opter pour un processus s'appuyant sur une combinaison de techniques.

Faites vos expériences ! Inventez vos propres méthodes, mais continuez à faire preuve des valeurs et des attitudes d'un bon animateur, et mettez en œuvre les compétences qui ont été énumérées ci-dessus.

Voici sept techniques de prise de décision et de résolution de problèmes à mettre dans votre « boîte à outils » d'animateur ou d'animatrice.

1. La réflexion deux par deux

Cette méthode permet aux différents membres d'affiner leurs idées et leurs opinions avant de les communiquer au reste du groupe. Elle s'avère utile lorsque le groupe est important, car elle donne à chaque participant la possibilité de dire son avis sans souffrir du trac de parler devant de nombreuses personnes. Comme elle incite aussi les participants à mieux définir et exprimer leurs préoccupations, les discussions qui suivent sont plus approfondies que celles auxquelles donne généralement lieu le grand groupe.



Un bon animateur...

...utilise des outils de présentation visuelle
(rétroprojecteur, tableau à feuilles, etc.)

Exemple :

Un comité tient sa première réunion en vue d'organiser une foire commerciale. Les membres du comité ne connaissent pas bien leur rôle et ne voient pas très bien comment accomplir leur tâche. La méthode de réflexion deux par deux les aidera à faire connaissance et à enclencher la discussion.

Le processus :

i. Posez au groupe les questions suivantes :

- Pouvez-vous nommer trois entreprises que l'on pourrait inviter à la foire commerciale ?
- Pouvez-vous recommander une date possible pour la foire ?
- Où pourrait-on tenir la foire ?

ii. Demandez aux membres de formuler leurs réponses chacun de leur côté.

iii. Demandez-leur ensuite de partager leurs réponses avec un autre membre.

Étapes facultatives :

iv. Les deux membres de chaque paire peuvent présenter au groupe une nouvelle réponse qu'ils ont formulée en combinant leurs réponses respectives.

v. Ensuite, le groupe au complet peut discuter des réponses, mais chacun des membres s'y sent plus à l'aise pour s'exprimer. Une décision peut être prise sur certains des problèmes débattus.



Un bon animateur...

... doit soulever plusieurs questions afin de faire réfléchir les membres.

2. La réflexion en sous-groupes

Cette technique permet aux membres du groupe de choisir la question dont ils doivent discuter, d'où une meilleure utilisation du temps et des ressources des membres.

Exemple :

Le Musée de votre communauté vient de recevoir la première épreuve de sa brochure publicitaire; celle-ci doit être relue avant d'être envoyée à l'imprimeur. Comme la brochure se compose de quatre parties — pages de couverture, liste de prix d'entrée, produits d'artisanat — vous pourriez animer une discussion en utilisant la technique des sous-groupes :

Le processus :

- i. Affichez le nom de chacune des parties de la brochure dans un coin désigné de la pièce (pages de couverture, liste de prix d'entrée, produits d'artisanat).
- ii. Demandez à chaque participant de désigner une partie de la brochure en répondant à la question : « quelle partie de la brochure vous intéresse le plus ? ».
- iii. Chaque participant choisit une partie et se rend dans le coin correspondant.
- iv. Dans chacun des coins, vous aurez affiché une ou plusieurs questions auxquelles le sous-groupe ainsi formé devra réfléchir ensemble. Les questions peuvent être générales, du genre de celle-ci : « Serait-il possible d'améliorer cette partie de la brochure ? ». Elles peuvent au contraire être plus précises, par exemple : « À votre avis, comment pourrait-on améliorer le choix des caractères, la mise en page, le contenu, etc. ? ». Le sous-groupe en discute.
- v. Après la discussion en sous-groupes, invitez un membre de chaque sous-groupe à résumer l'essentiel de la discussion à l'intention des autres.



Un bon animateur...

... aide le groupe à échanger des points de vue sur un sujet afin de prendre une décision.

3. Le consensus

Le consensus est une méthode de prise de décision. Tous les membres du groupe discutent activement de la question, étant encouragés par l'animateur à faire profiter les autres de leurs opinions, connaissances et compétences. Il faut que la décision finale plaise à tous les membres.

Exemple : La Chambre de commerce a la tâche de choisir un projet à partir des trois propositions suivantes :

- Création d'un répertoire des services et des entreprises.
- Élaboration d'une brochure destinée à attirer de nouvelles entreprises.
- Coordination d'un cours sur l'exploitation d'une entreprise à domicile.

Le processus :

- i. Expliquez en quoi consistent votre rôle et le but de la discussion (la tâche du groupe).
- ii. Expliquez les caractéristiques d'une bonne discussion de groupe.
- iii. Expliquez la notion de consensus et indiquez la durée de la discussion.
- iv. Expliquez à nouveau la tâche (l'objet de la discussion).
- v. Demandez à un membre du groupe de présenter une recommandation. (Par ex. « Qui aimerait commencer ? À quel projet le comité devrait-il s'attaquer et pourquoi ? »)
- vi. Lancez la discussion. Celle-ci devrait permettre à tout le monde de faire connaître son avis. (Par ex. « Que pensez-vous de cette proposition ? »)
- vii. Demandez le consensus. (Par ex. « Devrions-nous retenir cette proposition ? »)
- viii. Si les membres du groupe ne sont pas tous convaincus, demandez qu'ils passent à l'étude d'une autre suggestion et répètent les étapes 5, 6 et 7 jusqu'à ce qu'une décision soit prise.



Un bon animateur...

... paraphrase.

Bien des groupes peuvent mener par eux-mêmes une discussion et aboutir au consensus. L'animateur peut alors s'effacer durant cette discussion. Par contre, dans le cas où le groupe ne réussit pas très bien à accorder la même attention à tous les membres, l'animateur doit veiller à ce que chaque participant soit entendu et ne se sente pas écarté.

4. ORID

Cette méthode de discussion se divise en quatre phases consécutives : **O**bjectivité, **R**éflexion, **I**nterprétation et **D**écision. Elle consiste en une suite logique de questions qui simulent les étapes naturelles du raisonnement humain. En tant qu'animateur de cette discussion, votre travail est d'élaborer la suite ordonnée de questions qui aidera les membres du groupe à parler de leur expérience commune.

Exemple :

Le conseil de santé de votre région vient d'organiser une course sur une route de 10 km afin de collecter de l'argent pour le nouveau complexe récréatif de sa communauté.

Le processus :

i. La phase d'objectivité — Elle sert à évoquer les faits concrets concernant l'expérience ou l'événement. En tant qu'animateur, vous êtes amené à poser des questions de ce genre :

- Combien de coureurs se sont-ils inscrits ?
- Combien d'argent avez-vous obtenu des commanditaires ?
- Combien de temps a-t-il fallu pour organiser la course ?
- Combien a-t-il fallu de bénévoles pour encadrer les coureurs ?
- Qu'avez-vous observé ?

ii. La phase de réflexion — Elle permet au groupe d'exprimer les sentiments suscités par l'événement.

- À votre avis, comment la course s'est-elle passée ?
- Quelle partie de l'événement vous a donné le plus de fil à retordre ?
- Quel en a été selon vous le moment le plus marquant ?
- Qu'avez-vous ressenti quand le dernier coureur a franchi la ligne d'arrivée ?



Un bon animateur...

...perçoit les émotions des membres.

iii. La phase d'interprétation — Elle permet au groupe d'examiner la signification et la valeur de l'événement, son importance et son utilité pour le groupe.

- Qu'avez-vous accompli en organisant cette course ?
- Comment parleriez-vous de cet événement à quelqu'un qui n'y a pas assisté ?
- Pourquoi, en premier lieu, vous êtes-vous porté(e) bénévole ?
- Si vous organisiez cette course de nouveau l'année prochaine, que changeriez-vous ? Que conserveriez-vous ?

iv. La phase de décision — À ce stade, le groupe peut prendre une décision ou réagir à l'expérience.

- Quels étaient vos objectifs en organisant cette course ? Les avez-vous atteints ?
- Pensez-vous qu'il serait utile d'organiser de nouveau la même course l'année prochaine ?
- Qui devrait s'occuper de planifier la course l'année prochaine ?
- Quelle serait la date limite à laquelle les concurrents pourraient s'inscrire ?

Conseils utiles en ce qui concerne l'ORID :

Les questions à réponse ouverte exigeant des exemples précis et des illustrations sont celles qui fonctionnent le mieux. La discussion n'est soumise à aucune règle de forme et doit passer naturellement d'une phase à l'autre. Vous devrez parfois vous armer de patience et attendre les réponses. Des moments de silence sont tout à fait normaux, car ils sont nécessaires à la réflexion. Vous ne devez pas forcer un membre à parler, mais l'y inviter gentiment.

Pour que la technique porte fruit, il n'est pas nécessaire que le groupe connaisse la théorie qui la sous-tend. Vous trouverez peut-être utile de noter les éléments clés de la discussion sur le tableau à feuilles afin qu'aucun ne soit oublié et que le groupe puisse mieux en discuter.



Une bonne animatrice...

...connaît les théories et les diverses techniques qui s'appliquent à la résolution de problèmes et à la prise de décision.

5. Le remue-méninges

Des idées lumineuses nous traversent tous l'esprit à l'occasion, mais nous avons tendance à les oublier si nous ne les notons pas en temps utile, ou si nous n'en parlons pas.

Exemple :

Il y aura une réunion destinée à recenser les principaux problèmes du Centre. Ils espèrent qu'à la suite de cet exercice les gens vont collaborer ensemble pour s'attaquer à ces problèmes.

Le processus :

- i. Expliquez aux membres du comité que l'objet de la réunion est de déterminer les problèmes cruciaux auxquels fait actuellement face le comité du centre récréatif.
- ii. Indiquez le processus qui sera suivi et la durée de la réunion.
- iii. Présentez la première question-thème : « À votre avis, quels sont les problèmes les plus graves auxquels fait face le Centre récréatif ? » (Certains membres aiment pouvoir entendre la question et la lire en même temps. Lisez la question à haute voix et écrivez-la en grosses lettres sur un tableau à feuilles ou sur le mur au devant de la salle.)
- iv. Demandez aux participants de rédiger chacune de leurs réponses sur des feuillets autocollants ou sur des cartes-fiches. Donnez-leur environ cinq minutes pour réfléchir à leur réponse et la noter, chacun de leur côté. Il n'est pas encore utile d'en discuter à ce moment.
- v. Demandez à chaque participant, à tour de rôle, de remettre la réponse qu'il juge la plus importante, la plus pertinente ou la meilleure. Affichez-la sur le tableau à feuilles.
- vi. Demandez à chaque participant de donner d'autres réponses. Affichez toutes les réponses sur le tableau à feuilles.



Une bonne animatrice...

... Essaie de donner à tout le monde l'occasion de participer à la discussion afin de résoudre un problème.

Le fait d'interroger les membres à tour de rôle donne à tous la chance de s'exprimer et diminue le risque de chevauchement.

vii. Demandez à votre groupe de lire les réponses qui sont affichées. Demandez-lui de chercher les réponses apparentées.

viii. Regroupez les questions apparentées sous des symboles :

+++	===
- l'absence de gens	- l'augmentation d'une visibilité avec les communautés avoisinantes
- l'absence de fonds	- la nécessité de développer une stratégie pour augmenter les fonds
- l'absence de partenariats	- Développer des liens avec des groupes sportifs, communautaires

ix. Demandez au groupe de regarder les réponses regroupées sous chaque symbole et de les désigner par une rubrique. Certains animateurs jugent utile d'écrire ces rubriques sur une feuille vierge du tableau de la façon suivante :

Problèmes qui se posent : Comité du centre communautaire :

&&	Nécessité de solidariser avec des groupes communautaires
**	Stratégie de collecte de fonds
@@	Nécessité de développer partenariats avec communautés

Votre groupe a alors cerné et noté par écrit les sujets et idées de discussion.



Une bonne animatrice...

... dynamise le groupe.

6. La technique nominale

C'est la méthode indiquée dans le cas d'un groupe qui doit classer des idées ou sujets par ordre d'importance. Elle ne débouche pas forcément sur un véritable consensus, mais permet de donner le même poids aux opinions de chacun. Elle limite le bavardage, de sorte que certains ne risquent pas de se laisser influencer par les opinions des autres.

Si le nombre de sujets n'est pas trop grand, le groupe peut utiliser la méthode du consensus (comme dans l'exemple de la Chambre de commerce). Par contre, si leur nombre est élevé, la technique nominale peut très bien répondre aux besoins de votre groupe.

Exemple :

À l'aide de la méthode ORID, votre groupe a défini les trois problèmes clés qui se posent du Centre récréatif. Il lui reste maintenant à les classer par ordre de gravité.

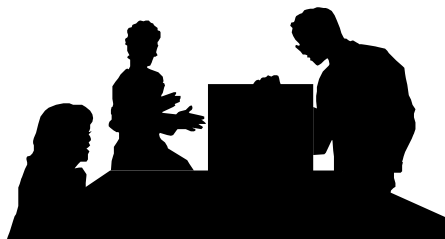
Le processus :

- i. Notez tous les problèmes sur une feuille vierge du tableau.
- ii. Demandez aux participants, chacun de leur côté, de donner une note aux différents problèmes : ils doivent attribuer la note 1 au problème qui leur paraît le moins préoccupant. Il est nécessaire à ce stade de poser une question précise, qui pourrait être du genre de celles-ci :
 - « Classez les problèmes critiques suivants par ordre d'importance. »
 - « Classez les idées de projet suivantes par ordre de préférence. »

Le système de classement dépend du nombre d'éléments en présence. Par exemple, s'il y a trois problèmes ou idées à classer, le plus important ou la meilleure obtiendrait la note 3, et le moins important ou la moins bonne obtiendrait la note 1.

- iii. Demandez à chaque participant de vous donner les notes qu'il a attribuées et inscrivez-les sur le tableau. Faites-en les totaux avec l'aide du

groupe.



iv. Voilà par exemple ce qu'on pourrait lire sur votre tableau :

##	**	@@	&&
{Personne 1}	1	3	2
{Personne 2}	3	2	1
{Personne 3}	2	1	3
{Personne 4}	1	3	2
TOTAUX	7	9	8

D'après les résultats, le problème le plus important est @@, le 2^e est &&, et ** est le 3^e.

7. La « mise en attente »

Il s'agit d'une technique permettant de prendre bonne note des idées qui sont importantes mais qui ne se rapportent pas directement à la question dont le groupe discute au moment où elles sont émises. C'est un moyen de ne pas les perdre de vue et de s'assurer que le groupe y reviendra. Il aide aussi le groupe à garder le fil de la discussion tout en garantissant que des idées importantes ne se perdent pas en cours de route.

Exemple :

Pendant que le groupe tient une discussion ORID visant à évaluer la course qu'il a organisée, un des membres fait remarquer qu'ils ont oublié de remercier le magasin qui a fait don des oranges.



**Un bon animateur...
... est agile d'esprit.**

Le processus :

- i. Quand une idée est émise à contretemps au cours d'un processus donné, il convient d'en prendre acte. Il faut remercier l'auteur pour la pertinence de sa remarque et lui demander la permission de la mettre en attente en lui assurant que le groupe y reviendra plus tard.
- ii. Notez l'idée sur une feuille du tableau sous le titre « Idées mises en attente ». Assurez-vous que tout le monde peut voir cette feuille.
- iii. À la fin du processus, portez de nouveau l'idée à l'attention du groupe. Demandez à l'auteur de l'idée de suggérer comment il conviendrait d'y répondre. Vous pourriez dire quelque chose comme : « Jean a signalé que vous aviez oublié de remercier le magasin. Faut-il le faire ? Qui s'en chargera ? ».

Pour conclure vos interventions d'animateur

Vous devez résumer ce que le groupe a fait.

Si, au contraire, on vous a confié ce rôle à l'avance, il est bon que la conclusion soit un peu plus détaillée. Vos interventions d'animateur prennent fin lorsque la durée prévue est expirée et (ou) les buts atteints. Normalement, le groupe aura atteint ses buts dans le laps de temps prévu, mais ce n'est pas toujours le cas. Quoi qu'il en soit, il vous reste en tant qu'animateur à effectuer les tâches suivantes :

1. Résumez les réalisations du groupe. Avec l'aide des membres du groupe, discutez des faits marquants, des difficultés rencontrées et des choses qui ont bien fonctionné.
2. Demandez au groupe ce qu'il convient de faire ensuite. Essayez d'obtenir des réponses unanimes aux questions qui, quand, où et comment.

3. Remerciez le groupe.

Résumé

Les difficultés du rôle d'animateur sont à la mesure des satisfactions qu'il procure. Il en est ainsi parce que ce rôle fait appel à un alliage complexe de savoir, de talents, d'attitudes et d'intuition. Le savoir s'acquiert par la lecture de documents comme celui-ci. Les talents se développent par la pratique. Quant aux attitudes, elles s'installent d'elles-mêmes dès l'instant que l'on croit à ce que l'on fait. Enfin, l'intuition s'aiguise à mesure que l'on fait l'expérience de l'animation.

Le travail en groupe est passionnant pour la raison que les groupes sont composés d'individus. Aucun individu ne ressemble à un autre et aucun ne réagit aux événements comme un autre. C'est pourquoi chaque discussion en groupe diffère de toutes les autres. Votre tâche, en tant qu'animateur ou animatrice, est de sentir et de comprendre ces différences de façon à aider les individus à s'exprimer.

« Le meilleur de chacun pour le bien de tous. »

Source du document – Ministère d’Agriculture d’Ontario - (Permission de reproduction © Imprimeur de la Reine)

Section B : Un processus de résolution de problèmes



Lisez l'exemple qui suit illustrant un problème et choisissez un aspect sur lequel vous aimeriez travailler.

Dans l'association JIVA, on a un besoin urgent de trouver de nouvelles stratégies de prélèvement de fonds. Les activités courantes de « quinze cents » ont été épuisées et ne rapportent pas suffisamment d'argent pour répondre aux besoins financiers de l'organisme. Grâce au processus d'évaluation des ressources, deux bénévoles ont été identifiés comme possédant des connaissances et des habiletés dans le domaine des campagnes de prélèvement de fonds. Le président de l'association, Vincent Lebeau, est un conseiller en investissement, mais il se trouve déjà débordé de travail et impliqué à fond dans d'autres comités. Francine, la directrice du comité des relations publiques, est très compétente dans ce domaine, mais elle s'est récemment engagée dans la promotion de l'image publique de l'organisme.

Étape 1 - Reconnaître et définir le problème

1. Quels en sont les symptômes ?
2. En quoi consiste le problème exactement ?

Exemple :

1. Le manque de fonds de réserve; on reconnaît que ce soit important mais personne ne s'en charge vraiment.
2. La façon de mettre à profit les ressources humaines disponibles pour améliorer nos stratégies de collecte de fonds.





Étape 2 - Analyser et préciser le problème

1. Quels changements sont désirables ?
2. Quels atouts opèrent en notre faveur et nous permettraient de pouvoir remédier à la situation ?
3. Que se passe-t-il dans notre organisme qui risquerait de saboter nos efforts de mutation vers un changement bénéfique ?

Exemple :

1. Notre organisme a besoin d'un plan détaillé et bien géré de stratégies de financement.
2.
 - a) Nous disposons de gens compétents dans le domaine qui possèdent les notions, les talents et les contacts nécessaires;
 - b) nos membres sont éveillés à l'importance de la question du financement;
 - c) la collecte de fonds est inscrite comme priorité dans notre planification à long terme.
3.
 - a) Les bénévoles possédant de la compétence dans le domaine pourraient refuser de nous aider du fait que cela relève de leur profession et de leurs activités quotidiennes;
 - b) le manque de connaissances générales en planification et en activités de prélèvement de fonds chez la plupart de nos membres;
 - c) le manque d'engagement, de temps et d'énergie en raison des autres activités urgentes qui nous préoccupent actuellement.





Étape 3 - Identifier les solutions de rechange

1. Imaginez que vous célébrez les changements opérés et réussis depuis un an dans votre organisme. Décrivez la situation actuelle. Identifiez les solutions de rechange qui ont permis cet aboutissement.

Exemple :

Ciel clair

- a) Un plan triennal (3 ans) de prélèvement de fonds a été conçu et mis sur pied;
- b) nous avons accumulé 10 000 \$ en fonds de réserve au cours de la première année du plan.

Solutions de rechange :

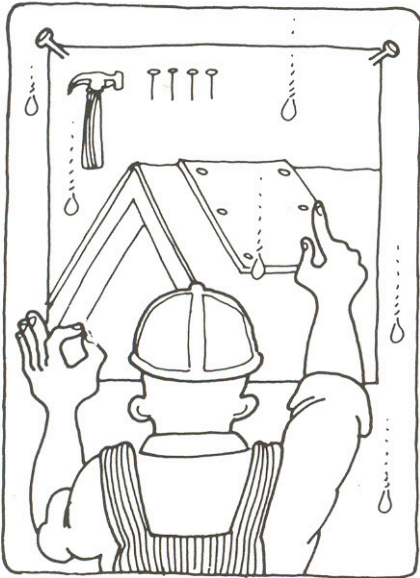
1. Impliquer Vincent et Francine dans la conception de l'esquisse de planification. Réduire leurs autres responsabilités, les déléguer à d'autres.
2. Recruter un nouveau bénévole doué pour la collecte de fonds pour l'ébauche d'un plan bien établi et sa mise en œuvre.
3. Retenir les services rémunérés d'un expert en prélèvement de fonds qui serait intéressé par une commission.
4. Passer en revue des initiatives analogues (tentées ailleurs) qui ont réussi et les modifier pour qu'elles s'appliquent à vous.
5. Déléguer deux ou trois bénévoles pour participer à un atelier sur le sujet des prélèvements de fonds.
6. Tenir une assemblée extraordinaire pour discuter des grandes lignes du plan.
7. Répertorier les suggestions fournies par l'ensemble des membres et mettre en œuvre les meilleures retenues.





Étape 4 - Choisir une solution

1. Quels sont les critères de réussite avec lesquels vous mesurez vos succès concernant la façon de régler ce problème ?



Exemple :

1. a) Un minimum d'interruption des opérations courantes de l'organisme.
b) Le degré de satisfaction individuelle et collective des intervenants du projet de financement.
c) Frais limités dans l'exécution du projet à mener à bonne fin.
d) Plan complété et mis en œuvre avant la fin de l'exercice financier de cette année.
e) Réussite en fait de dons recueillis et de renflouement de la caisse.

2. Comment chacune des possibilités de solutions de rechange/options, répond-elle à ces critères de succès ?

3. Quelle option ou solution de rechange retiendrez-vous ? (voir le tableau)

3. Choisir l'option #2 : Recruter un nouveau bénévole doué qui dressera le plan.



Tableau/critères de sélection d'options

Solution	Interruption des opérations courantes	Satisfaction personnelle et/ou collective	Coûts fiscaux limités	Échéancier (en moins d'un an)	Succès dans la cueillette de fonds
1. Vincent et Francine (impliqués)	- besoin de remanier leurs horaires pour réorienter leurs tâches	- Vincent et Francine pas trop emballés de devoir le faire mais se plieraient à contribuer	Oui	- faisable	Oui
2. recruter un nouveau bénévole doué pour ça	- minimale	- oui ! Si la personne choisie comprend ses responsabilités et s'en tire parfaitement bien	Oui	- oui, si on peut recruter vite, au début	Oui
3. embaucher un expert en collecte de fonds	- minimale	- non applicable	- gros décaissement	- tout dépend du dynamisme et du rendement de l'employé	?
4. réviser les initiatives analogues lancées ailleurs et les adapter à notre cas	- un responsable devra y être affecté pour explorer, rechercher, grouper et analyser les données	- non applicable	- dépend qui s'en charge	- oui, si les renseignements sont suffisants et accessibles	?
5. former deux bénévoles à cet effet	- minimale	- rehaussée chez les deux personnes concernées	- coût de l'atelier et transport	- temps d'apprentissage retarde le processus	?
6. tenir une réunion extraordinaire	- temps et efforts requis pour planifier et réussir	- plusieurs bénévoles refusent de s'engager	- frais réguliers d'une plénière	- oui, faisable	?
7. glaner des suggestions	- exige temps et énergie pour compiler, interpréter les données, recommander des solutions	- pourrait offrir une récompense créative	- aucuns frais	- signifie gros investissement de temps	?



Étape 5 - Mise en œuvre de la solution retenue

1. Élaborer un plan stratégique des moyens d'action, des échéances et de la répartition des tâches.

Exemple :

Moyens d'action	<i>Qui ?</i>	<i>Quand ?</i>
1. Répartir les responsabilités de base : . échéancier . tâches/activités . soutien disponible.	Vincent et Francine	en moins de 14 jours
2. Répertoire une liste de candidats susceptibles, puisés parmi les collègues.	Vincent et Francine	en moins de 14 jours
3. Communiquer avec les candidats et les interviewers.	agent recruteur	en moins de 30 jours
4. Recommander et inviter les candidats retenus.	recruteur et le président	en moins de 45 jours
5. Élaborer la description des tâches avec la recrue.	personnel et directeur du comité	en moins de 60 jours
6. Initier la recrue.	personnel et directeur du comité	immédiatement après l'accord





Étape 6 - Évaluation de la solution

Exemple :

1. Quels changements peut-on observer ?
(mutation)

1. Une personne responsable de la conception et de la mise en place d'un plan de collecte de fonds fait partie de l'organisme.

2. Quelles données quantifiables peut-on mesurer ?

2. Nous attendons un rapport/bilan intérimaire sur le déroulement de la campagne et les sommes d'argent déjà recueillies.



C'est à votre tour. Choisissez un exemple dans le cadre de votre travail bénévole qui corresponde à l'un des éléments de tâches et servez-vous du modèle de résolution de problèmes pour régler la question. Les éléments de tâches sont toujours, on le rappelle : l'évaluation des ressources, le recrutement des bénévoles, le choix des postes, la formation et la reconnaissance.

Aperçu général du cas : _____

Élément de la composante des tâches : _____

Brève description de la situation : _____



Étape 1 - Reconnaître et définir le problème

1. Quels sont les symptômes ?

2. Le problème se situe dans le fait que l'on :

Étape 2 - Analyser et préciser le problème

1. Quels changements seraient souhaitables ?

2. Quels sont les atouts dont nous disposons qui nous aideront dans l'opération des changements qui s'imposent ?

3. Quels sont les facteurs présents dans notre organisme qui pourraient nuire à nos efforts de changement ?

Étape 3 - Identifier des solutions de rechange

1. Imaginez que vous célébrez le premier anniversaire de changements positifs qui ont été opérés à la suite de vos bons choix de solutions aux problèmes identifiés il y a un an. Décrivez ce qui s'est passé. Décrivez les options qui s'offraient à ce moment et les solutions de rechange retenues qui ont abouti à la résolution du problème et qui ont « éclairci votre ciel ».



Étape 4 - La sélection d'une solution

1. Quels sont les critères de réussite avec lesquels vous mesurerez votre succès dans la résolution du problème identifié ?

Tableau des critères de solutions de rechange

Critère →

Options					



2. Comment chacune des options du tableau en page précédente correspond-elle à ces critères ?

3. Laquelle de ces options/solutions de rechange retiendrez-vous ?

Étape 5 - La mise en œuvre de la solution

1. Dresser un plan des principaux moyens d'action, démarches et initiatives à lancer, des échéances à respecter et des responsabilités à répartir :

Moyens d'action

Qui ? Responsable

Pour quand ?

Étape 6 - Évaluation de la solution

1. Quels changements ont été opérés ?

2. Quels résultats quantifiables pouvez-vous mesurer ?
