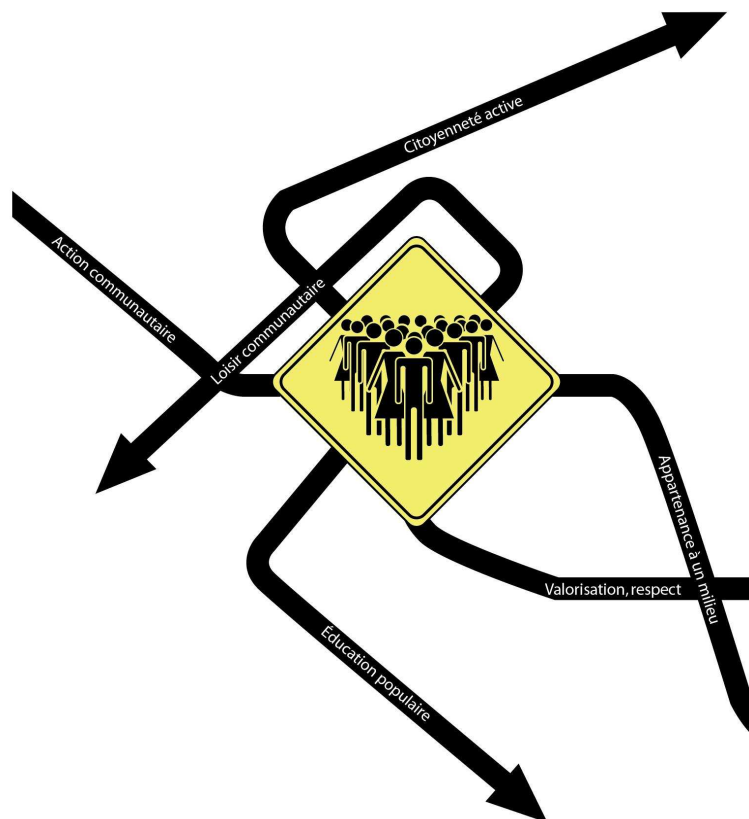


Animation et approche démocratique



Collection Dossiers FQCCL
Dossier 8

DÉPÔTS LÉGAUX, quatrième trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN-2-9803965-7-5
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 1198-2268

**La Fédération québécoise des centres
communautaires de loisir est située au:**

425, boul. René-Lévesque ouest
Québec (Québec) G1S 1S2
Téléphone: (418) 686-0012
Télécopieur: (418) 686-0021
Courriel: [fqcl@fqcl.qc.ca](mailto:fqccl@fqcl.qc.ca)
Site Web: www.fqccl.qc.ca
Point de service à Montréal:
Téléphone: (514) 252-3341

Conception de la couverture:

Etienne Carrier
Jean-Philippe Routhier-Morin

Dans le présent document, la forme masculine est employée pour alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	4
Introduction	6
Mise en situation	7
Chapitre 1. Les centres communautaires de loisir: milieu de vie ouvert ...	12
Chapitre 2. Une question de mots	16
Chapitre 3. L'animation démocratique	18
Chapitre 4. Les types d'animateurs	24
Chapitre 5. Les mécanismes	28
Chapitre 6. La communication	31
Chapitre 7. Les pièges de l'animation démocratique	36
Chapitre 8. Les obstacles à l'approche démocratique	39
Chapitre 9. Les techniques d'animation	41
Chapitre 10. Les types de participants	43
Chapitre 11. Les mises en situation	51
Chapitre 12. Les règles de fonctionnement	65
Chapitre 13. Le déroulement de l'activité	67
Chapitre 14. Les types de conflits	71
Chapitre 15. L'attitude de l'animateur en gestion de conflit	73
Chapitre 16. La résolution de conflit	75
Annexe	
Cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés	81

PRÉFACE

*L*es centres communautaires de loisir sont enracinés dans leur milieu et depuis des générations, ils sont convaincus de l'importance de favoriser la participation et l'implication du plus grand nombre de citoyens et de citoyennes.

L'animation est la pierre angulaire de l'action des centres. Favoriser la vie dans leur milieu, renforcer le sentiment d'appartenance, accueillir les gens, permettre la création de nouveaux liens et d'échanges entre les gens: voici la raison d'être des centres communautaires de loisir.

C'est par le loisir communautaire, l'éducation populaire et l'action communautaire que l'approche « AVEC LES GENS » prend tout son sens dans nos organismes issus du milieu. La porte d'entrée du loisir permet de briser l'isolement, de reconnaître le potentiel des jeunes et des moins jeunes et d'innover mille et une façons d'améliorer la qualité de vie des gens de notre milieu.

La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir a à cœur depuis plusieurs années de supporter les gestionnaires, employés et bénévoles des centres afin de faciliter leur travail.

Ce document s'adresse à toutes les personnes intéressées par l'animation. Il est le résultat des réflexions des acteurs des centres communautaires de loisir émises dans le cadre de certaines activités de formation de l'Institut National de Formation et de Recherche-Action de la fédération. C'est l'humble contribution des centres communautaires de loisir au plaisir d'animer les milieux de vie.

*Pierre Vigeant
directeur général
FQCCL*

INTRODUCTION

Ce document, produit par la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL), vise à fournir un outil aux animateurs et animatrices en milieu communautaire. Il fait suite à une demande des participants aux différentes sessions de formation dispensées par l'INFRA (Institut National de Formation et Recherche-Action de la FQCCL).

Le document a été conçu par Julie Noël, b.s.s. et formatrice à la FQCCL et Marie-Pierre Thibault, rédactrice-correctrice.

Le contenu a été élaboré et soumis par la suite à un Comité de lecture dont faisaient partie :

Marie Contant:	Centre communautaire de loisirs Roussin
Guy Demers:	Centre communautaire de Beauport
Nancy Dupont:	Centre récréatif St-François d'Assise
Steeve Dupuis:	Centre Jean-Claude Malépart
Donald Gingras:	Patro Laval
Andrée Jean:	CCSE Maisonneuve
Annie Lessard:	Patro de Charlesbourg
Diane Rioux:	Centre communautaire récréatif St-Jean-Baptiste

MISE EN SITUATION

Dans une société spécialisée où la réussite sociale est préalable à l'acceptation de l'individu, certaines personnes éprouvent des difficultés à développer un sentiment d'appartenance. Peu de groupes acceptent les gens sans se préoccuper de facteurs tels que l'âge, le sexe, la religion, l'origine ethnique...

Les centres communautaires de loisir font exception à cette règle. En tant qu'organismes soucieux de développer la communauté locale, ils témoignent d'une préoccupation continue envers le citoyen. L'utilisation du loisir y est empreinte d'une sensibilité au pouvoir du loisir comme agent de socialisation, agent de renforcement du lien familial et promoteur de la vie communautaire de quartier¹. C'est pourquoi ils encouragent l'ensemble de leurs membres dont les animateurs à adopter des comportements qui témoignent de cet engagement. En intégrant des pratiques démocratiques à ses activités, l'animateur accordera aux participants la possibilité d'expérimenter la démocratie. Mais avant, il importe de définir clairement ce qu'est la démocratie.

¹ Voir annexe « Cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés ».

Quelques notions de démocratie

Au sens premier, la démocratie est une doctrine politique selon laquelle le pouvoir appartient à l'ensemble des citoyens. Les décisions politiques sont prises par la majorité et ce, dans le respect des droits des minorités. Une décision majoritaire qui va à l'encontre de droits fondamentaux tels que la libre expression, ne peut être entérinée. Ainsi, un vote démocratique n'est pas toujours un vote majoritaire².

Sous sa forme la plus élémentaire, la démocratie est directe. Elle accorde à chaque citoyen la possibilité de participer à l'exercice du pouvoir. Les animateurs des centres communautaires de loisir recourent à cette forme de démocratie, par exemple lorsqu'ils demandent aux participants de voter à main levée. Cependant, étant donné la complexité de son application à grande échelle, cette forme de démocratie n'est que rarement privilégiée lorsque la décision concerne un grand nombre de gens. Dans la société, la population désigne par l'intermédiaire d'élections les représentants qui prendront les décisions. C'est ce que nous appelons la démocratie représentative. Elle repose sur un vote honnête où l'ensemble de la population est libre de choisir parmi plus d'une option.

² LAPLANTE, Laurent, *La démocratie j'aime ça*, Éditions Multi-Monde.

Vaut-il la peine d'associer démocratie et animation?

Selon Laurent Laplante, journaliste, le plus merveilleux des métiers c'est « travailler à améliorer la démocratie ». Dans son livre « *La Démocratie j'aime ça* »³, il exprime en quoi consiste ce travail de réalisation d'une mission démocratique exigeant par l'intermédiaire d'une addition, formule reproduite à la page suivante.

Mission démocratique

Travailler à rendre la société plus juste

+

Équilibrer les chances entre les jeunes qui naissent dans les familles riches et ceux qui commencent les mains vides

+

Inventer et faire adopter des programmes sociaux plus équitables

+

Rendre les gens moins dépendants et moins fragiles...

Justice, égalité, autonomie: de par leur mission les centres communautaires de loisir poursuivent ces objectifs.⁴ En préservant ces valeurs altruistes, ils manifestent l'intérêt qu'ils portent à la vie démocratique.

³ LAPLANTE, Laurent, *La démocratie j'aime ça*, Éditions Multi-Monde.

⁴ Voir annexe « Cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés ».

Le tableau suivant rend compte des similitudes existantes entre la mission démocratique et la mission communautaire.

Mission démocratique	Mission communautaire
◆ Société plus juste	➤ Favoriser et stimuler l'existence d'une vie associative et de pratiques démocratiques qui favorisent l'implication du plus grand nombre.
◆ Chances égales pour chacun	➤ S'enraciner au coeur des collectivités et en accueillir les membres sans discrimination.
◆ Programmes sociaux plus équitables	➤ Développer des partenariats avec les municipalités, les commissions scolaires, les organismes et certains ministères.
◆ Gens moins dépendants et moins fragiles	➤ Favoriser le développement intégral et la prise en charge du milieu par les citoyens.

Pour atteindre chacun des objectifs de la mission communautaire, il importe d'abord de se familiariser avec les différentes notions liées à l'animation dans les centres communautaires de loisir. Dans un premier temps, nous dresserons un *portrait sommaire des centres communautaires de loisir* et identifierons la *terminologie* à employer. Ensuite, nous définirons *l'animation démocratique* par l'intermédiaire de ses concepts et des avantages qu'elle procure. Nous poursuivrons en exposant les différents *types d'animateurs*: l'autocratique, le laissez-faire et le démocratique. La connaissance de chacun d'eux vous permettra de situer vos attitudes par rapport à celles de l'animateur démocratique. Vous serez alors prêts à appro-

fondir les notions spécifiques à l'animation démocratique, soit *les mécanismes, la communication, les pièges, les obstacles, les techniques d'animation*. Avant de vous rendre sur le terrain, nous vous encourageons à lire les chapitres *types de participants, mises en situation, règles de fonctionnement et déroulement de l'activité* qui vous fourniront des indications sur le comportement à adopter et la marche à suivre. Pour prévenir les situations fâcheuses ou pour intervenir lorsqu'elles se produisent, consulter *les types de conflits, les attitudes de l'animateur en gestion de conflit et la résolution de conflit*.

Chapitre 1

LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR: MILIEU DE VIE OUVERT

L'animateur qui possède une excellente connaissance des centres communautaires de loisir peut ajuster son comportement au gré des attentes des gens du milieu. C'est pourquoi, avant d'expliquer toute approche qui associe démocratie et loisir, il importe de dresser le portrait des centres communautaires de loisir.

Pour ce faire, nous répondrons aux questions suivantes:

Comment se définissent-ils?

De quelle façon procèdent-ils?

Quels comportements attendent-ils de la part des animateurs?

Comment se définissent-ils?

Les centres communautaires de loisir sont des lieux de rassemblement fondés sur l'implication des animateurs et des participants. Ils recourent au loisir, à l'éducation populaire et à l'action communautaire comme moyens privilégiés pour rejoindre la population du quartier. Sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations sont déterminées par des personnes issues de cette communauté et réunies au sein d'instances qui fonctionnent et qui délibèrent selon

des règles démocratiques.⁵ Leur rôle consiste à soutenir le milieu en assurant sa qualité et en stimulant sa croissance C'est pourquoi ils se définissent comme compléments essentiels au milieu de vie.

Le milieu de vie peut prendre diverses formes comme en témoigne Pierre-Yves Boily dans son livre *Partenaires des familles*: « La famille forme un milieu de vie, comme peut l'être aussi un quartier ou une communauté sociale »⁶. Ainsi, le milieu de vie ne se limite pas à un environnement physique. Il s'agit plutôt d'un regroupement de personnes. Pour les centres communautaires de loisir le milieu de vie est un lieu d'accueil, de regroupement, de solidarité, d'échange et d'implication qui crée un sentiment d'appartenance entre les membres de la collectivité. Il permet aux gens de se rencontrer, d'échanger, de s'entraider, de mettre en commun leur savoir-faire, de partager leurs expériences et d'acquérir ensemble de nouvelles compétences, le tout dans un cadre non contraignant et convivial.

De quelle façon les centres communautaires de loisir procèdent-ils?

Les loisirs sont privilégiés parce qu'ils représentent un moyen efficace pour rejoindre les gens des différents milieux, en particulier lorsqu'ils sont isolés. Par l'entremise d'activités diversifiées ou de

⁵ Voir annexe « Cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés ».

⁶ BOILY, Pierre-Yves, *Partenaires des familles*, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, 2002, page 107.

projets novateurs, les participants apprennent à se connaître, à faire confiance aux autres et à se mobiliser pour atteindre un objectif commun. Qu'ils soient riches ou pauvres, jeunes ou âgés, ils se sentent accueillis, acceptés et valorisés. Ainsi, les loisirs contribuent à la formation d'une cohésion dans la communauté.

Quels comportements attendent-ils de la part des animateurs?

Les comportements souhaités de toute personne qui anime un complément au milieu de vie sont les suivants :

- Accueillir;
- Connaître, reconnaître la personne;
- Animer;
- Mettre en relation;
- Reconnaître le potentiel des personnes;
- Favoriser la coopération, la participation et l'engagement volontaire;
- Demeurer ouvert aux nouvelles réalités;
- Mobiliser et soutenir les bénévoles;
- Formuler des objectifs, élaborer des activités et des programmes pour atteindre ces objectifs;
- Mettre à profit l'ensemble des ressources;
- Réfléchir aux problématiques et aux besoins avec les citoyens;
- Élaborer des solutions aux besoins exprimés par les citoyens;
- Favoriser la visibilité et la crédibilité du centre dans le quartier ou dans la communauté locale.

À titre de compléments au milieu de vie, les centres communautaires de loisir encouragent les animateurs à adopter ces comportements qui témoignent de leur engagement. Ainsi, ils mettront leurs habiletés au service de la communauté en soutenant le milieu et ce, par l'entremise du loisir.

Chapitre 2

UNE QUESTION DE MOTS

Théâtre, danse, peinture... les leçons offertes dans les centres communautaires de loisir doivent-elles être envisagées à titre d'ateliers ou de cours? En répondant à cette question, vous témoignez de votre perception envers ces activités de même qu'envers les personnes qui y participent.

Les termes utilisés pour désigner les objets, les faits, les événements orientent notre façon de les comprendre, d'où l'importance d'employer le mot approprié. En privilégiant l'utilisation du terme adéquat pour parler de ces leçons de même que des personnes qui œuvrent dans les centres communautaires de loisir, vous diminuez les risques d'interprétations fautives.

Les personnes qui œuvrent dans les centres communautaires de loisir sont désignées par les termes animateurs, moniteurs, personnes ressources ou bénévoles. Les termes professeurs, maîtres et enseignants font davantage référence à des spécialistes et ne seront pas employés pour parler des personnes qui animent les ateliers. Il faut éviter de transmettre une image fautive, image qui suggère que nous effectuons de l'enseignement spécialisé. Assurez-vous que toute personne qui fréquente le centre communautaire de loisir connaisse la mission, les valeurs véhiculées et le rôle qu'elle a à

jouer. D'autre part, le mot participant ou membre est tout désigné pour référer à ceux qui participent à ces ateliers.

Elles sont offertes par des bénévoles et des animateurs, qui choisissent leur temps et leur lieu d'implication, et non par des maîtres. L'accent est mis sur l'expérience acquise plutôt que sur la maîtrise parfaite d'une science ou d'un art; le processus suivi est un résultat en soi. Les retombées de ces apprentissages peuvent servir dans d'autres situations.

Lorsque vous animez, ne perdez jamais de vue les raisons qui incitent les gens à fréquenter les centres communautaires de loisir: ils viennent ici pour s'amuser et se socialiser. Faites attention aux termes que vous utilisez.

Chapitre 3

L'ANIMATION DÉMOCRATIQUE

La société occidentale d'aujourd'hui, bien qu'elle se réclame démocratique, entretient des valeurs basées sur l'individualité et la performance. Pourtant, la démocratie n'est pas synonyme de libertés individuelles, mais de libertés sociales. Dans un système démocratique, les gens doivent travailler ensemble au maintien de la justice sociale et non travailler individuellement au maintien d'intérêts personnels.

Les centres communautaires de loisir vivent avec cette dualité et privilégient une approche démocratique plutôt qu'une approche individuelle. En participant aux prises de décision à l'intérieur du centre, la population exerce son autorité démocratique à propos de sujets qui la préoccupent.

Pour encourager la population à s'impliquer, l'animateur doit offrir aux gens l'opportunité de participer au processus décisionnel. Une telle possibilité doit être offerte dès l'enfance. Ainsi, l'enfant développera tôt sa capacité à faire des choix éclairés et ce, en tenant compte de ses besoins et de ceux d'autrui.

Les pages suivantes sont consacrées à l'explication de cette approche, soit l'animation démocratique. La compréhension de ses principes et des avantages qu'elle procure a pour but de sensibiliser l'animateur à ses bienfaits.

L'ANIMATION DÉMOCRATIQUE: EN QUOI CONSISTE-T-ELLE?

Dans les paragraphes suivants, l'animation démocratique est appliquée à une activité. Bien qu'elle soit fréquemment employée dans ce contexte, il ne faut pas pour autant y voir un usage exclusif. Cette approche pourrait être utilisée dans un autre contexte lié au loisir et servir tout aussi bien sa cause.

Première étape: déterminer les besoins

Initialement, l'animateur démocratique organise des activités de loisir pour répondre à des besoins individuels et collectifs. Il peut s'agir de besoins diversifiés, tels que la nécessité de susciter la coopération à l'intérieur du groupe. Encore faut-il que les personnes concernées aient exprimé volontairement ou involontairement leurs besoins. Dans le cas contraire, un sourire, une parole d'encouragement, une requête bien formulée contribuent à la mise en place d'un climat de confiance entre l'animateur et les personnes concernées, préalable qui favorise l'expression de ces besoins. Cette étape nécessite une lecture des réalités sociales particulières du milieu et l'expression des besoins par la population. À ce sujet, la fédération a développé

« Opération Quartier » pour mobiliser le centre en support au développement de la capacité d'agir des citoyens.

2^e étape: sélectionner l'activité

L'étape suivante consiste à sélectionner l'activité. Le but visé: fournir aux gens des outils qui leur permettront de répondre à leurs besoins. Contrairement à la croyance populaire, l'animateur n'a pas pour fonction de combler ces besoins. Les participants doivent, au terme de l'activité, y parvenir par eux-mêmes.

L'activité sera appropriée d'autant plus qu'elle correspondra aux intérêts des participants: solliciter l'opinion des gens; privilégier les suggestions proposées plutôt que ses propres suggestions, etc. Les participants seront enthousiasmés par le projet d'autant plus qu'ils auront contribué à la prise de décision. Qui de mieux placé que les participants pour sélectionner l'activité qui correspondra en tous points à ce qui les intéresse? L'animateur pourra également effectuer certaines propositions d'activités. Par contre, celles-ci devront demeurer des propositions et ne pas être imposées.

3^e étape: responsabiliser les participants

Une fois l'activité sélectionnée, l'animateur doit favoriser l'établissement de relations entre les participants. Pour ce faire, il collabore avec eux à la mise sur pied du projet. Bien entendu, le succès de l'animation n'incombe pas qu'à l'animateur, les participants

sont indispensables à sa réussite, d'où l'importance de les responsabiliser. L'animateur assiste les participants dans leur démarche plutôt que de les suppléer. Cette méthode consiste à « faire avec » plutôt que de « faire pour » ou de « laisser faire ». Chaque participant est alors responsable de l'orientation de l'activité.

À travers ces étapes, l'animateur offrira aux participants le soutien dont ils ont besoin pour expérimenter la réussite et développer le goût de s'engager à travers de nouvelles avenues. Ainsi, l'animateur conduira la personne dans un processus d'actualisation où elle se sentira reconnue.

EN RÉSUMÉ

- Partir des forces individuelles et des intérêts des personnes;
- Encourager la personne à employer ses compétences au profit du groupe;
- Travailler avec elle, afin qu'elle développe d'autres habiletés;
- Valoriser ses réussites;
- Faire vivre de nouvelles expériences de sorte qu'elle poursuive son cheminement;
- Accorder autant d'importance au contexte du groupe qu'à l'activité elle-même.

LES AVANTAGES DE L'APPROCHE DÉMOCRATIQUE

L'approche démocratique comporte de nombreux avantages qui favorisent le développement personnel des individus. D'une part, les participants sont placés dans un contexte favorable à la réalisation de nombreux apprentissages. D'autre part, ils participent à des activités qui visent le développement d'habiletés sociales, l'expérimentation de la réussite et la valorisation de compétences personnelles préalablement sélectionnées.

L'animateur qui recourt à l'approche démocratique obtient les résultats suivants :

- Reconnaissance du potentiel des individus;
- Développement des relations interpersonnelles;
- Source de changements positifs chez la personne;
- Obtention d'acquis transférables;
- Intégration à un milieu vivant.

Ainsi, l'animateur démocratique offre aux participants la possibilité d'intégrer un milieu créatif empreint de coopération. Au contact les uns des autres, les participants se positionnent, apprennent et évoluent. Par l'intermédiaire d'expériences diverses, ils développent leur savoir-faire et leur savoir-être. Au fil du temps, les participants façonnent leur personnalité; le groupe développe son intimité. Tous contribuent à la cohésion du groupe. Ainsi, ils acquièrent le sentiment de

participer au maintien d'un tout cohérent où sont présents échange, entraide et partage.

C'est pourquoi la personne qui anime de façon démocratique maximise les chances de faire vivre des expériences enrichissantes aux participants. En vivant des situations couronnées de succès, ils développeront leur sentiment de compétence, préalable nécessaire pour répondre à tout besoin. En transposant les valeurs transmises par l'animateur dans d'autres contextes, ils travailleront eux aussi à l'avancement de la démocratie.

Chapitre 4

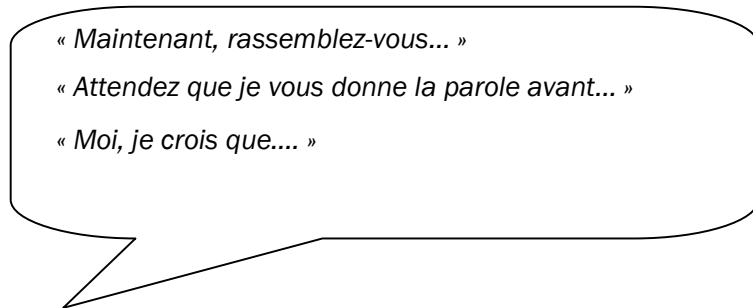
LES TYPES D'ANIMATEURS

L'animation démocratique n'est pas une approche miracle dont l'apparition remonte à la dernière mode. En fait, la plupart des animateurs effectuent sporadiquement de l'animation démocratique et ce, depuis toujours. Il est important d'établir au préalable des règles de fonctionnement car dans certains contextes il est nécessaire d'éviter d'être entraîné par les participants dans des discussions interminables et souvent éloignées du sujet principal.

Par conséquent, il importe à l'animateur de connaître les attitudes qui distinguent l'animateur démocratique des autres types d'animateurs, soit l'autocratique et le laissez-faire, et de pouvoir les identifier. Ainsi, il pourra décider de s'y référer dans les contextes qu'il jugera appropriés et ce, en toute connaissance de cause.

L'AUTOCRATIQUE

Au sens premier, l'autocratie est un système politique dirigé par un dictateur. Appliquée à la vie communautaire, l'autocratie se traduit par une façon d'être où l'animateur intervient auprès des participants tel un monarque envers ses sujets.

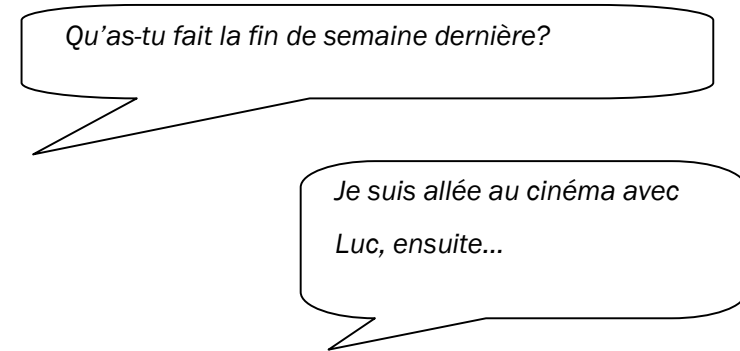


L'animateur autocratique est directif, ferme, voire autoritaire. Il contrôle le contenu de l'activité, la procédure de même que les participants. Cette attitude dominatrice porte également sur la gestion des tours de parole, ce qui lui permet de céder la parole à qui bon lui semble, en particulier à ceux qui partagent ses idées.

Attention: sa forte propension à occuper l'espace de même que son attitude autoritaire peuvent être à l'origine de contrariétés et engendrer des frictions au sein du groupe. Par conséquent, il peut devenir la cible des participants laissés-pour-compte.

LE LAISSEZ-FAIRE

Comme le nom l'indique, le laissez-faire consiste à laisser la personne faire et ce, sans lui apporter le soutien et l'encadrement dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

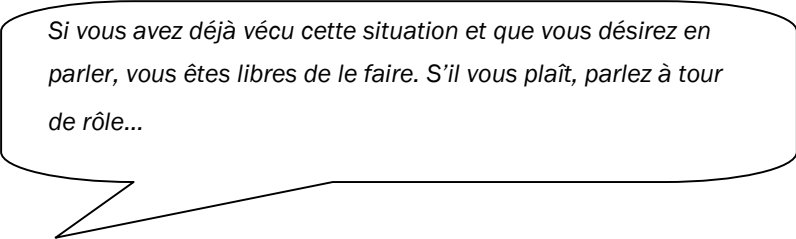


Bien que cet animateur propose le contenu de l'activité, il laisse les participants s'en distancer. Peu préoccupé par les procédures, il perdra rapidement le contrôle de l'activité au profit de participants qui ont des qualités pour diriger.

Cet animateur est au bout du compte peu efficace. Son manque de rigueur et de leadership empêche les participants d'atteindre leurs objectifs.

LE DÉMOCRATIQUE

Pour l'animateur démocratique, ce qui importe ce n'est pas tant le résultat que la démarche.



Si vous avez déjà vécu cette situation et que vous désirez en parler, vous êtes libres de le faire. S'il vous plaît, parlez à tour de rôle...

L'animateur démocratique est peu directif sur le contenu de l'activité. Par contre, il respecte la procédure établie par le groupe tout en s'ajustant au gré de la situation. Cet animateur témoigne d'un grand respect envers les participants et ce, même s'il doit effectuer de la discipline. Jamais il n'abuse du pouvoir que sa tâche lui confère.

L'animateur démocratique obtient d'excellents résultats. Au cours de l'activité, les participants progressent dans un climat favorable empreint d'entraide mutuelle. Ils passent par une foule d'émotions, composent avec de multiples idées qui les amèneront à évoluer. À la fin de la démarche, les participants atteignent leurs objectifs personnels, le groupe ses objectifs particuliers.

En se reconnaissant dans l'un ou l'autre de ces types, l'animateur peut modifier son comportement de façon à améliorer son intervention.

Chapitre 5

LES MÉCANISMES

Telle une machine, l'animation démocratique implique des mécanismes qui, disposés conjointement, offrent des résultats des plus probants. Ayant extrait ces mécanismes, nous vous en dévoilons les rouages au moyen d'une description univoque de chacun.

Noyau dur: Partie centrale du groupe formée de quelques participants pivots sur lesquels l'animateur peut s'appuyer. Si aucun noyau dur ne se crée, l'animateur aura pour fonction d'unifier le groupe.

Atmosphère: Ambiance qui règne dans le centre communautaire de loisir. L'atmosphère des lieux va influencer les participants, particulièrement au moment de leur arrivée. D'autre part, la majorité des participants fréquentent les lieux pour les activités qui y sont organisées, moments privilégiés pour créer des liens avec les autres participants. En leur rappelant la mission du centre communautaire de loisir, l'animateur s'assure qu'ils en préservent le climat.

Droit de parole: Pouvoir accordé aux animateurs, aux bénévoles de même qu'aux participants qui leur confère la possibilité de s'exprimer s'ils le désirent. Pour qu'un participant ait envie de partager ses idées avec le groupe, il doit se sentir accepté. L'animateur qui manifeste de

l'intérêt aux participants, de même qu'à leurs idées, crée un climat propice aux échanges.

Membership: Chaque bénévole est invité à impliquer une personne au sein du comité, afin d'augmenter le nombre de membres et ainsi, accroître le nombre d'idées.

Rotations: Mouvements dans le comité de bénévoles, par l'entremise d'élections, qui modifient le fonctionnement des activités dans le centre communautaire de loisir. Les rotations sont effectuées en tenant compte des exigences suivantes: d'une part, les bénévoles choisissent leurs activités en fonction de leurs intérêts; d'autre part, la rotation doit permettre aux bénévoles de vivre de nouvelles expériences.

Formation: Acquisition de connaissances théoriques et pratiques dans le domaine de l'animation démocratique. Les bénévoles éprouvent le besoin d'être soutenus et encadrés. Il existe plusieurs types de formations qui répondent à cette nécessité. L'animateur doit prévoir des périodes de formation formelles (séances d'information, ateliers, conférences, etc.) ou informelles (rencontres improvisées, journées de formation pour le bénévole au cours desquelles il est jumelé à un animateur qui lui sert de mentor). Il peut s'agir d'un soutien ponctuel. Dans tous les cas, l'animateur s'assure de la disponibilité d'une personne ressource pour soutenir le bénévole.

Soutien: Appui offert aux bénévoles pour les empêcher de fléchir. Il n'y a pas que les participants qui ont besoin d'être valorisés, les bénévoles éprouvent également ce besoin. Quelques minutes de votre temps suffisent pour leur témoigner votre appréciation. Dites-leur qu'ils sont bons et que vous reconnaissez le travail qu'ils font... leur aide est si précieuse.

Qu'ils affectent les participants, les bénévoles ou les animateurs, les mécanismes favorisent la mise en place d'un cadre d'animation. En s'assurant du respect de chacun d'eux, l'animateur met à sa disposition le meilleur des outils pour effectuer de l'animation démocratique.

Chapitre 6

LA COMMUNICATION

Qu'elle se déroule à la télévision ou dans la salle voisine, qu'elle concerne deux amis ou un animateur et un participant... la communication est un partage d'informations. Ce partage, dans la dynamique d'une approche communautaire de prise en charge, redonne le pouvoir à la population, critère essentiel au maintien d'un système démocratique. En communiquant, l'animateur implique les participants dans la prise de décision. Il peut procéder de trois façons, soit par l'intermédiaire de rencontres formelles, de rencontres informelles ou d'outils propres à la communication. Mais pour y parvenir, il doit développer préalablement les attitudes du bon communicateur.

1. Rencontres informelles

Un animateur et un participant discutent ensemble en prenant un café... Des personnes échangent quelques phrases lorsqu'elles se rencontrent dans le corridor...

Avantages

- ✓ La réponse est immédiate.
- ✓ Ce type de communication peut paraître moins menaçant pour l'animateur, particulièrement au moment d'entrer en

contact avec les participants, de connaître leur vécu ou de recruter des bénévoles, puisqu'il ne fait pas face au groupe.

- ✓ La rencontre peut se transformer en discussion agréable.

Désavantages

- ❖ L'animateur dispose de peu de temps de réflexion avant d'intervenir: il peut être piégé.

Mise en garde: ce mode de communication peut être privilégié par les participants pour éviter qu'une question soit discutée en groupe. L'animateur doit en être conscient et soulever le sujet au groupe, s'il considère la question à propos.

2. Rencontres formelles

L'animateur convie les participants à une séance d'information planifiée... L'animateur accompagne le groupe lors de sa rencontre périodique...

Avantages

- ✓ Les rencontres formelles répondent au besoin de transparence: l'information est transmise à tous en même temps.
- ✓ Les décisions sont prises en groupe et non en duo.

Désavantages

- ❖ Ce type d'échange n'est pas approprié pour discuter de certains sujets, le bon jugement est de mise.
- ❖ Le processus de l'échange est généralement plus long: le groupe doit discuter de la question.
- ❖ Le temps de réponse peut être ralenti, voire lent.
- ❖ Certains participants peuvent craindre la réaction du groupe et pour ce, taire des faits, des idées, des opinions.

1. Les outils de la communication

Pratiques, les outils de la communication sont employés à toutes les sauces et sont connus de tous. Mutables, ils existent sous diverses formes, du mémo chez l'épicier du coin à la note de service circulant dans les grandes entreprises, et sont sujets à changements. Dans un centre communautaire de loisir, les modes de communication prennent, entre autres, les formes suivantes:

- Journal interne
- Babillard
- Note laissée sur le bureau
- Courrier électronique
- Lettre aux parents

Avantage

- ✓ Vous pouvez communiquer avec un grand nombre de personnes sans qu'il n'y ait aucun déplacement de votre part ni de celle de votre auditoire.

Désavantages

- ❖ Les participants doivent en prendre connaissance par eux-mêmes: il subsiste toujours le risque que le texte passe inaperçu.
- ❖ La perte de la spontanéité propre à l'échange verbal; l'animateur ne peut percevoir les réactions des gens.

Soyez imaginatifs et créatifs: les modes de communication doivent être accrocheurs si vous voulez attirer le regard des participants.

2. Attitudes d'un communicateur

Pour être un bon communicateur, l'animateur adopte les attitudes suivantes:

- Respecter le rythme des personnes;
- Vulgariser adéquatement les informations transmises;
- Parler le même langage que les participants: employer les termes qu'ils utilisent;
- S'assurer que tous comprennent: employer un support visuel lorsque la matière comporte des éléments complexes;

- Parler en utilisant les pronoms « je » et « nous »;
- Être à l'écoute des participants; déchiffrer le langage non verbal autant que le langage verbal;
- Faire preuve d'ouverture: accueillir les idées présentées;
- Se baser sur les faits, lors de situations conflictuelles.

Après avoir communiqué avec les participants de manière formelle et informelle, l'animateur perfectionne ses modes de communication à l'aide des techniques d'animation (Chapitre 9).

Chapitre 7

LES PIÈGES DE L'ANIMATION DÉMOCRATIQUE

Vous roulez sur l'autoroute quand vous apercevez un panneau de signalisation vous indiquant l'approche d'un virage prononcé. À cet instant précis, vous pouvez ignorer cet avis ou bien ralentir comme vous le suggère ce panneau.

Comme l'autoroute, l'animation démocratique comporte des signes que vous pouvez éviter si vous en détectez les signaux. En prenant connaissance de ceux-ci, vous vous assurez de la voie à suivre.

La peur de perdre le contrôle



La peur surgit lorsque l'animateur anticipe la perte de contrôle de l'activité au profit des participants. Pourtant, si l'animateur les encadre tout en leur permettant de se distancer du projet initial, les résultats seront certainement intéressants. L'animateur doit accepter de voir les choses se faire différemment.

La crainte de détériorer l'image

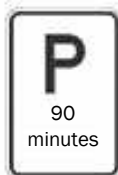
En tant qu'animateurs, nous posons parfois des actions pour plaire aux gens et ce, même si nous ne répondons à aucun objectif. Les raisons qui nous poussent à exécuter ces gestes sont de deux ordres.



D'une part, nous voulons protéger notre image et l'image d'autrui en tant qu'individu. D'autre part, nous craignons de détériorer l'image que porte la population à l'égard du centre communautaire de loisir. Un animateur racontait l'anecdote suivante: « Le groupe marchait de façon arbitraire en formant un amas de personnes plutôt qu'un rang. La situation n'était pourtant pas dramatique: tous avançaient sur le trottoir. Pourtant, la crainte que les gens du quartier perçoivent négativement cette situation l'influença au point qu'il exigea des participants qu'ils se placent en rang ». Cette anecdote témoigne de la force qu'exerce la pression sociale, piège permanent de l'animation démocratique.

Les règles et les règlements

Le piège consiste à établir une multitude de règles et de règlements à un point tel que la situation devient dure à respecter pour l'animateur et les participants. L'animateur doit établir un nombre restreint de règles et de règlements et ce, avec les participants. Ainsi, il aura plus de facilité à les appliquer et les participants, à les respecter.



L'absence de limites claires



L'animateur est en constante dualité: d'une part, il a pour fonction d'encadrer les participants, d'autre part, il doit leur fournir un contexte propice à la réalisation d'expériences enrichissantes. Pour répondre à chacune de ces exigences, l'animateur met en place des balises qui, tout en encadrant les participants, leur laissent l'opportunité de développer leur autonomie. En fixant clairement les limites à respecter avec les participants, il diminue les risques de dérapages. Il contre les imprévues avec un maximum de planification.

Nos propres barrières



Les barrières les plus restrictives sont celles que nous établissons envers nous-mêmes. L'animateur ne doit pas hésiter à dépasser ses barrières, en particulier lorsqu'il s'agit d'idées préconçues. Comment s'y prend-t-il? Il écoute les suggestions d'autrui (animateurs, bénévoles et participants) sans se borner à ses opinions et ce, même si elles diffèrent des idées présentées. D'autre part, les animateurs craignent souvent de perdre de la valorisation s'ils répartissent les tâches à accomplir. Pourtant, l'animateur doit distribuer le travail. La qualité ne réside-t-elle pas dans la diversité?

Vous voici arrivé à la fin du trajet. Vous avez appris l'importance d'avoir confiance en vos capacités et en celles d'autrui. Il ne vous reste maintenant qu'à poursuivre sur cette route.

Chapitre 8

LES OBSTACLES À L'APPROCHE DÉMOCRATIQUE

« La démocratie est le pire de tous les systèmes... à part de tous les autres. »⁷ Comme en témoigne Winston Churchill, Premier-ministre d'Angleterre (1940-1945 et 1951-1955), dans sa déclaration, aucun système n'est parfait. Pourtant, certains d'entre eux qui recourent aux principes démocratiques sont à privilégier pour les avantages qu'ils procurent ou du moins, pour le peu de désavantages qu'ils créent.

Dans le domaine de l'animation, l'approche démocratique comporte des avantages indéniables: reconnaissance du potentiel des individus; développement des relations interpersonnelles; source de changements positifs chez la personne; obtention d'acquis transférables; intégration à un milieu vivant. En contrepartie, l'animateur fait face à un certain nombre d'obstacles lors de son application. La connaissance de ces obstacles lui permettra de les contourner avec une plus grande facilité.

⁷ LAPLANTE, Laurent, *La démocratie j'aime ça*, Éditions Multi-Monde, 1997, p. 17.

Financement par projet

Le premier obstacle à l'approche démocratique porte sur le financement des activités. Un animateur se fixe un ou des objectifs, développe une idée, planifie un projet et demande du financement pour le réaliser. Le financement accordé le sera en fonction du projet soumis. Une fois le projet approuvé, il est difficile pour l'animateur de s'en distancer et ce, malgré les imprévus. Il doit tendre vers ce qui a été établi et tenter de répondre aux objectifs.

Essoufflement du personnel

La seconde problématique porte sur l'essoufflement du personnel des centres communautaires de loisir. Comme dans plusieurs secteurs d'activités, les animateurs ont beaucoup à faire. Le manque de temps assujéti au manque de formation, d'encadrement, de support et de ressourcement du personnel rend la tâche difficile. Les animateurs doivent accomplir davantage de fonctions avec moins de ressources. Il est vrai que les attentes fusent de toutes parts: citoyens, municipalités, écoles, etc., et que la pression de performance, si présente dans notre société de consommation, ne fait pas défaut.

Bien que la démocratie soit le moins nocif des systèmes, elle comporte des limites importantes. Associée à l'animation, elle rappelle à l'animateur ses limites d'exécution: il est animateur et non intervenant.

Chapitre 9

LES TECHNIQUES D'ANIMATION

Bien qu'animer soit un art, l'animateur n'a pas besoin pour autant de maîtriser d'innombrables procédés secrets; il lui suffit de connaître les techniques propres à l'animation. Le contrat, la reformulation, la synthèse, le résumé, les liens constituent quelques-unes des actions à la base de cette pratique.

LE CONTRAT

Le contrat est une entente qui lie animateur et participants. Il comporte l'objectif du groupe de même que les règles établies. Son utilité: favoriser l'établissement d'un climat propice à la création d'une bonne synergie à l'intérieur du groupe.

Le plus souvent, animateur et participants prennent entente verbalement. Cette pratique informelle n'altère pas pour autant la validité du contrat. C'est pourquoi il doit être exécuté avec rigueur. L'animateur s'assure qu'il répond aux critères suivants: **concret, précis, réalisable** et **vérifiable**.

L'ACTIVITÉ

Au cours de l'activité, l'animateur utilise certaines techniques qui lui assure sa compréhension des propos des participants, soit la reformulation, la synthèse, le résumé, les liens.

La reformulation

L'animateur exprime ce qu'il a compris de l'échange en utilisant les mots du participant.

La synthèse

L'animateur dégage ce qui s'est dit et passé durant la rencontre. Il permet ainsi aux participants de faire le point.

Le résumé

L'animateur reprend en peu de mots le contenu d'un échange, soit les faits, les opinions et les idées exprimées.

Les liens

L'animateur effectue des relations entre les dires d'un participant et un fait, une idée, une opinion exprimée antérieurement.

Bref, avant d'entreprendre toute activité, établissez un contrat avec les participants. Celui-ci favorisera la mise en place d'un climat propice aux échanges. D'autre part, assurez-vous de reproduire fidèlement les paroles des participants et ainsi d'éviter toute mésentente pouvant nuire au déroulement de l'activité.

Chapitre 10

LES TYPES DE PARTICIPANTS

Dans les pages suivantes, nous vous proposons une nomenclature portant sur les différents types de participants. Bien qu'il en existe plusieurs autres, celle-ci a pour avantage de contenir des commentaires directs.

Pour chaque type de participant, vous lirez une brève description de celui-ci ainsi que le comportement à adopter en sa présence. Certaines descriptions sont accompagnées de remarques « attention » ou « pistes » qui vous guideront dans vos interactions.

LE QUESTIONNEUR

Lors de ses interventions, *le questionneur* pose souvent des questions qui semblent hors propos. D'une part, il tente de vous faire appuyer son point de vue; d'autre part, il cherche à vous embarrasser et veut connaître votre avis pour le faire.

Attention

- Ne résolvez pas vous-mêmes ses problèmes.
- Ne prenez pas parti.

Astuce

- Renvoyez ses questions au groupe.

LE QUERELLEUR

D'un naturel plaintif, *le querelleur* aime critiquer les autres participants, voire se moquer d'eux. Lorsqu'il intervient dans la discussion, il remet en question l'individu plutôt que l'idée émise. Les propos qu'il tient font monter la « moutarde au nez ».

Attention

- Restez calme.
- Ne pas le disqualifier à notre tour « escalade »

Astuce

- Les règles du départ doivent être claires afin que vous avertissiez que vous discutez pour arriver à une solution et que vous bloquerez tout jugement sur les personnes.

LE CHICANEUR

Le chicaneur est d'un naturel bon. Par contre, il est souvent préoccupé par des problèmes d'ordre personnel. De plus, il aime discuter inutilement et ce, de façon interminable.

Attention

- N'accordez pas d'importance à ses interventions lorsqu'elles mènent la synergie du groupe et amènent les participants à dériver de leur objectif.

Astuces

- Dégagez les éléments positifs de ses interventions.
- Confrontez son avis à celui du groupe.
- Ramenez ses interventions sur le sujet.
- Reformulez ses propos et renvoyez le questionnement à tout le groupe.

L'OBSTINÉ

L'obstiné ignore systématiquement le point de vue des autres, qu'il s'agisse de votre avis ou de celui des participants. Il semble ne rien vouloir apprendre du groupe ou lui apporter.

Pistes

- Servez-vous du groupe.
- Gagnez du temps.

Astuces

- Remerciez-le pour ses idées et dites que vous les regardez avec celles des autres après que tout le monde se soit exprimé.
- Amenez les autres participants à s'exprimer sur les idées émises.

MONSIEUR JE SAIS TOUT

Monsieur je sais tout veut imposer ses idées. Il converse avec l'éloquence d'un expert sur différents sujets. Il peut être bien informé ou simplement bavard.

Astuces

- Arrêtez-le en lui posant des questions fermées (oui ou non).
- Sollicitez l'opinion du groupe.

LE MUET VOLONTAIRE

Le muet volontaire se rend invisible. Silencieux, il ne participe pas à la discussion. Il a une perception erronée de lui-même: soit qu'il se surestime et se croit au-dessus de la question discutée, soit qu'il se sous-estime et se sent dépassé par la question. C'est l'éternel oublié.

Astuces

- Éveillez son intérêt en lui demandant son avis sur un sujet qu'il connaît.
- Observez ses gestes et reformulez l'information qu'il semble ne pas saisir et/ou ce que son non-verbal exprime.

LE CHIC TYPE

Le chic type est toujours prêt à vous donner un coup de main. Sûr de lui, il est convaincu et convaincant.

Pistes

- Il est d'une aide précieuse lors des discussions.
- Attention à ce qu'il n'en fasse pas trop et s'oublie pour être apprécié de vous.

Astuces

- Sollicitez-le lors des discussions.
- Demandez-lui de vous aider.
- Remerciez-le de son aide en particulier.

LE BAVARD

Le bavard parle de tout à l'exception du sujet dont il est question. Lorsqu'il s'exprime, il est intarissable.

Astuces

- Demandez-lui de résumer ses propos en deux mots.
- Ramenez-le à l'ordre en lui précisant qu'il s'éloigne du sujet.
- Questionnez-le au moyen de questions fermées (oui ou non).
- Recadrez-le dans le temps pour l'activité.

LE TIMIDE

Le timide n'intervient que rarement dans la discussion. Bien qu'il ait des idées, il éprouve de la difficulté à les organiser et à les formuler de manière à les communiquer clairement.

Astuces

- Posez-lui des questions ouvertes, mais faciles à répondre.
- Lorsqu'il exprime une idée, insistez sur ses propos en les reformulant.
- Faites des liens entre ce qu'il a exprimé et les autres idées émises.

LE TYPE AUX IDÉES FIXES

Le type aux idées fixes revient constamment sur le même point de discussion. Lorsqu'il parle, il est intarissable.

Attention: il est susceptible

- Traitez-le avec dignité.
- Évitez de l'isoler.

Astuces

- Ramenez-le sur le sujet de la discussion.
- Faites des liens entre ce qu'il émet et ce dont vous discutez.
- Profitez des idées intéressantes qu'il émet.
- Reformulez positivement ses opinions.

L'HOMME DES APARTÉS

Peu préoccupé par la discussion, *l'homme des apartés* porte son attention sur tout ce qui s'en éloigne et chuchote à l'oreille de ses camarades. Ce faisant, il distrait les participants. Il peut parler de tout et de rien, autant du sujet de la discussion que d'autres sujets.

Astuces

- Intéressez-le au sujet de la discussion en lui demandant son avis au moyen de questions directes dont vous connaissez la réponse.
- Interpellez-le lorsque qu'il est distrait, ce qui aura pour effet d'attirer son attention sur la tâche à accomplir.

Chapitre 11

LES MISES EN SITUATION

Des participants communiquent entre eux sans se préoccuper de vos interventions. Patrice revient inlassablement sur le même sujet et dérange son coéquipier qui, pour sa part, manifeste des signes d'ennui...

Vous avez déjà vécu une situation similaire sans savoir de quelle façon réagir? Dans le prochain chapitre, vous trouverez une brève description de 21 situations, chacune d'entre elles étant accompagnée des comportements à adopter et des pistes d'intervention à privilégier. En prenant connaissance de ces situations, vous serez à même de réagir rapidement lorsqu'elles se reproduiront.

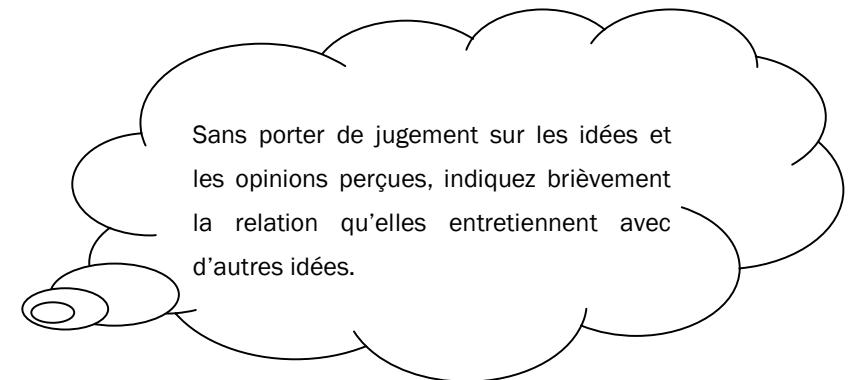
SITUATION 1

Un participant exprime des idées et des opinions.

Comportement à adopter

Accueillez ses idées et ses opinions, prenez-les en note et incluez-les dans le contenu de la discussion, s'il y a lieu.

Piste d'intervention



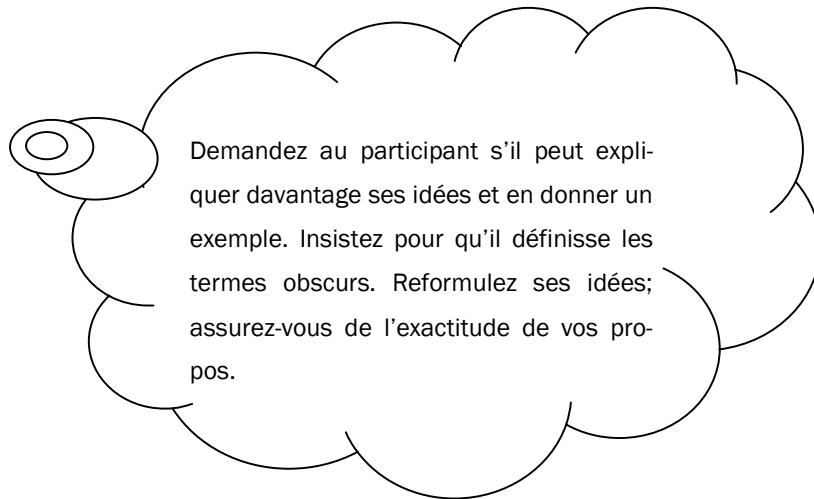
SITUATION 2

Un participant exprime des idées confuses ou formulées maladroitement.

Comportement à adopter

Clarifiez les idées exprimées par le participant ou invitez-le à les définir.

Piste d'intervention



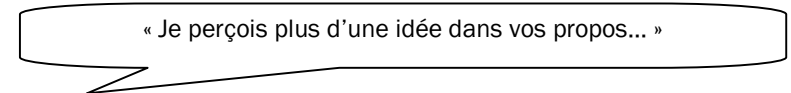
SITUATION 3

Vous discernez plus d'une idée dans l'intervention d'un participant.

Comportement à adopter

Distinguez les idées; proposez au participant de les considérer séparément.

Piste d'intervention



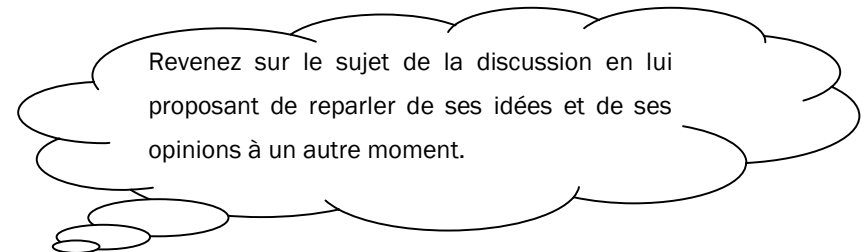
SITUATION 4

Un participant exprime des idées et des opinions hors propos.

Comportement à adopter

Écoutez ses idées et ses opinions sans le décourager.

Piste d'intervention



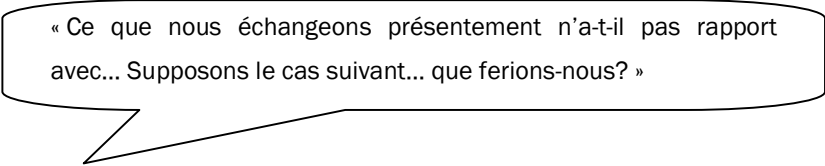
SITUATION 5

Vous remarquez qu'une idée importante n'a pas encore été exprimée.

Comportement à adopter

Faites des liens entre le sujet de la discussion et l'idée que vous souhaitez mettre en évidence.

Piste d'intervention



« Ce que nous échangeons présentement n'a-t-il pas rapport avec... Supposons le cas suivant... que ferions-nous? »

SITUATION 6

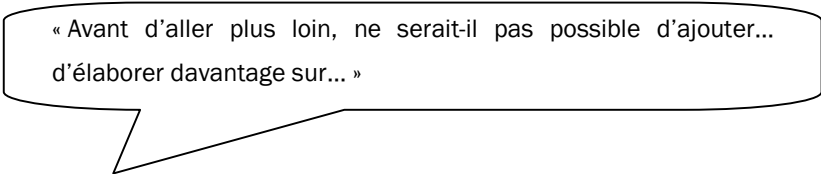
Certains participants expriment des idées ou des opinions fragmentaires.

Comportement à adopter

Retenez l'attention du groupe pendant que vous élaborez le sujet.

Piste d'intervention

Approfondissez le sujet de la discussion.



« Avant d'aller plus loin, ne serait-il pas possible d'ajouter... d'élaborer davantage sur... »

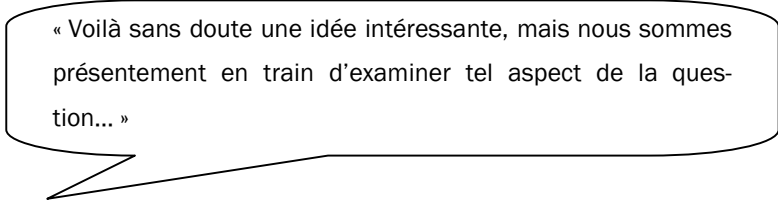
SITUATION 7

Les participants s'éloignent du sujet principal.

Comportement à adopter

Rappelez le groupe à l'ordre.

Piste d'intervention



« Voilà sans doute une idée intéressante, mais nous sommes présentement en train d'examiner tel aspect de la question... »

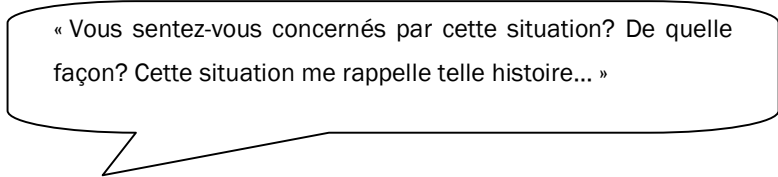
SITUATION 8

Les participants manifestent des signes d'ennui ou d'inattention.

Comportement à adopter

Suscitez l'intérêt des participants.

Piste d'intervention



« Vous sentez-vous concernés par cette situation? De quelle façon? Cette situation me rappelle telle histoire... »

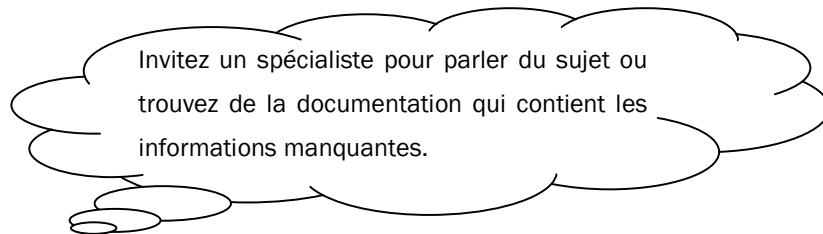
SITUATION 9

Les participants manquent d'informations sur un sujet particulier.

Comportement à adopter

Obtenez les informations manquantes.

Piste d'intervention



SITUATION 10

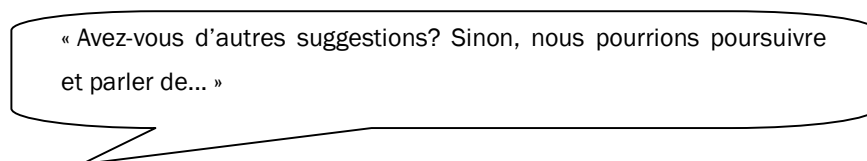
Les participants tiennent des propos répétitifs.

Comportement à adopter

Encouragez-les à exprimer des idées nouvelles ou introduisez un nouvel aspect du sujet.

Piste d'intervention

Résumez le contenu de l'échange et passez à un autre aspect du sujet.



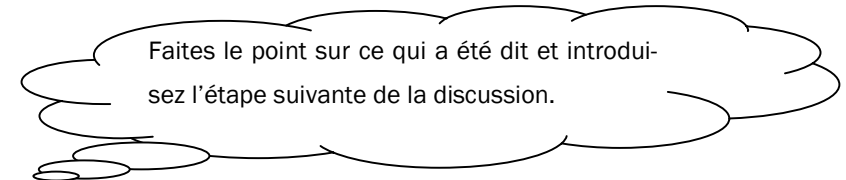
SITUATION 11

Les participants poursuivent sur le sujet, bien qu'ils aient fait le tour de la question.

Comportement à adopter

Résumez le contenu de la discussion et invitez les participants à aborder une autre question.

Piste d'intervention



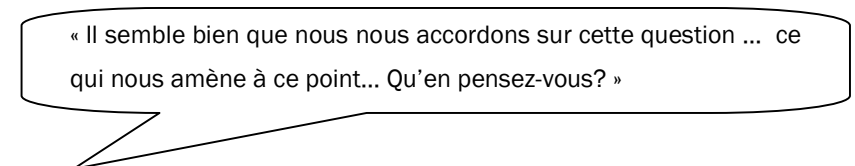
SITUATION 12

Les participants s'accordent sur un point important du sujet.

Comportement à adopter

Attirez l'attention du groupe sur cette entente comme signe de progrès.

Piste d'intervention



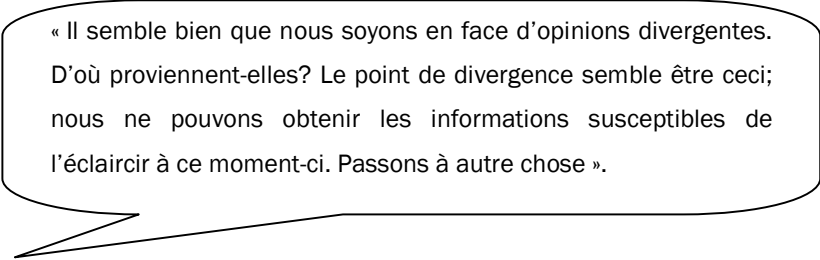
SITUATION 13

Un désaccord important s'est installé au sein du groupe.

Comportement à adopter

Assurez-vous que ce désaccord peut être atténué par une discussion.
Sinon, suspendez l'échange et passez à un autre sujet.

Piste d'intervention



« Il semble bien que nous soyons en face d'opinions divergentes.
D'où proviennent-elles? Le point de divergence semble être ceci;
nous ne pouvons obtenir les informations susceptibles de
l'éclaircir à ce moment-ci. Passons à autre chose ».

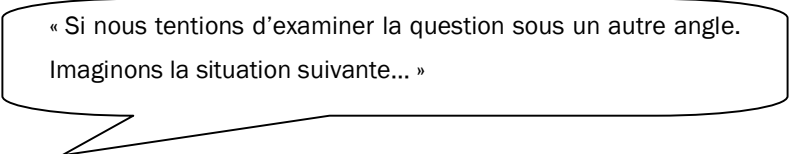
SITUATION 14

Vous observez des signes de conflits au sein du groupe.

Comportement à adopter

Prévenez l'explosion des conflits.

Piste d'intervention



« Si nous tentions d'examiner la question sous un autre angle.
Imaginons la situation suivante... »

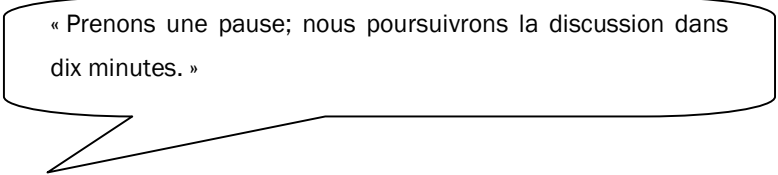
SITUATION 15

Les participants témoignent des signes de fatigue.

Comportement à adopter

Accordez-leur une pause afin qu'ils se détendent.

Piste d'intervention



« Prenons une pause; nous poursuivrons la discussion dans
dix minutes. »

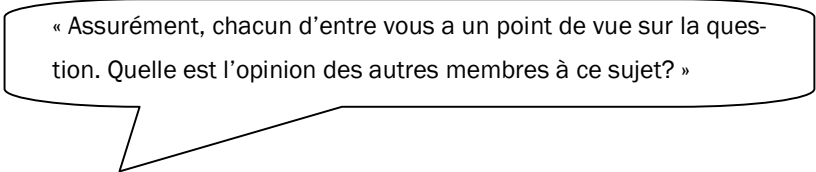
SITUATION 16

Un participant leader domine le groupe.

Comportement à adopter

Faites appel au groupe pour y résister.

Piste d'intervention



« Assurément, chacun d'entre vous a un point de vue sur la ques-
tion. Quelle est l'opinion des autres membres à ce sujet? »

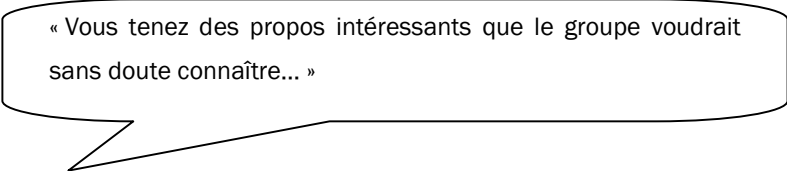
SITUATION 17

Deux ou plusieurs participants parlent en même temps.

Comportement à adopter

Faites en sorte qu'ils parlent à tour de rôle.

Piste d'intervention



« Vous tenez des propos intéressants que le groupe voudrait sans doute connaître... »

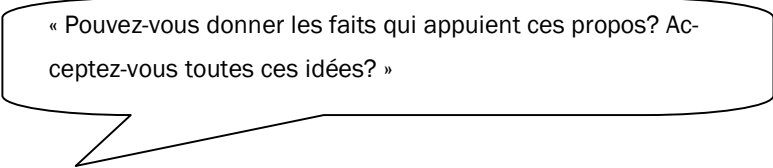
SITUATION 18

Des participants présentent des opinions comme des faits.

Comportement à adopter

Assurez-vous que les participants distinguent les faits des opinions.

Piste d'intervention



« Pouvez-vous donner les faits qui appuient ces propos? Acceptez-vous toutes ces idées? »

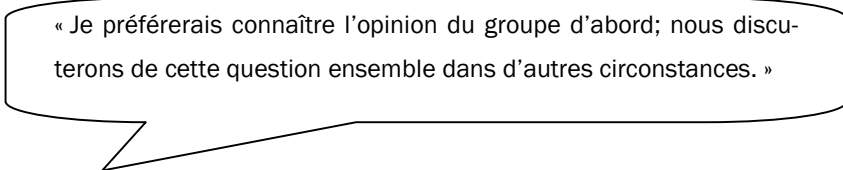
SITUATION 19

Un membre du groupe veut vous entraîner dans une dispute.

Comportement à adopter

Maintenez une attitude non partisane.

Piste d'intervention



« Je préférerais connaître l'opinion du groupe d'abord; nous discuterons de cette question ensemble dans d'autres circonstances. »

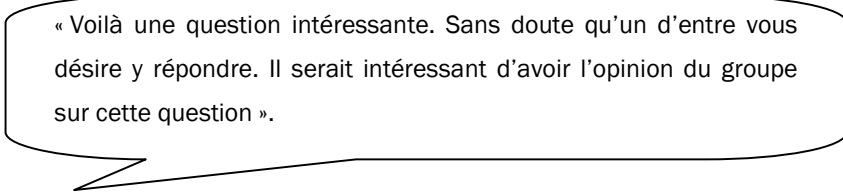
SITUATION 20

Un participant vous considère comme une autorité, un maître, un expert.

Comportement à adopter

Maintenez une attitude collaboratrice; faites appel à l'opinion du groupe.

Piste d'intervention



« Voilà une question intéressante. Sans doute qu'un d'entre vous désire y répondre. Il serait intéressant d'avoir l'opinion du groupe sur cette question ».

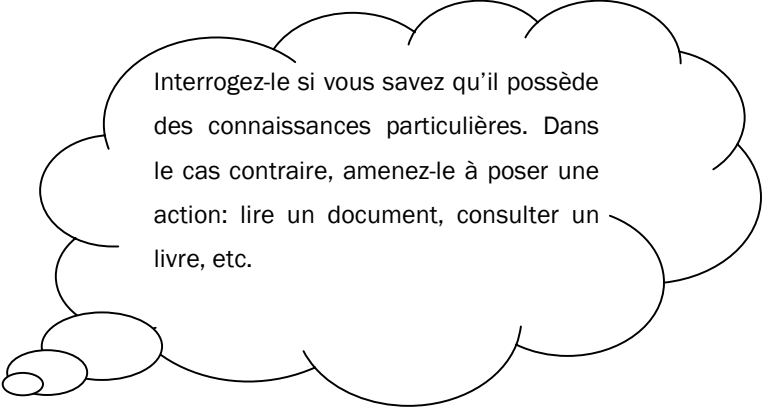
SITUATION 21

Un participant s'exclut de la conversation.

Comportement à adopter

Encouragez-le à participer à la discussion.

Piste d'intervention



Interrogez-le si vous savez qu'il possède des connaissances particulières. Dans le cas contraire, amenez-le à poser une action: lire un document, consulter un livre, etc.

Des conseils vous ont été prodigués pour plusieurs situations communes à l'animation: rappelez le groupe à l'ordre; demandez-lui de faire un compromis; clarifiez les idées exprimées par le participant... Ces conseils ne doivent pas être perçus comme des directives, mais plutôt comme une aide. Avant d'appliquer toutes ces considérations, évaluez la situation et surtout, faites preuve de jugement.

CARTE DES RELATIONS

➤ Identification du participant:

- *Qualificatif.*
- *Style de participant.*
- *Forces et faiblesses.*

➤ Interrelation entre les participants:

- *Liens* - Liens ouverts des deux côtés.
 - Un en conflit, l'autre bien ouvert.
 - Des fois en conflit, des fois ouverts.
 - Conflit constant.

N.B. : Faire un portrait de groupe au tableau.

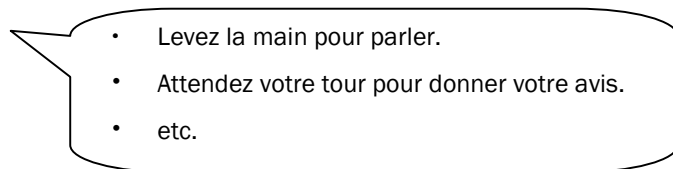
Chapitre 12

LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

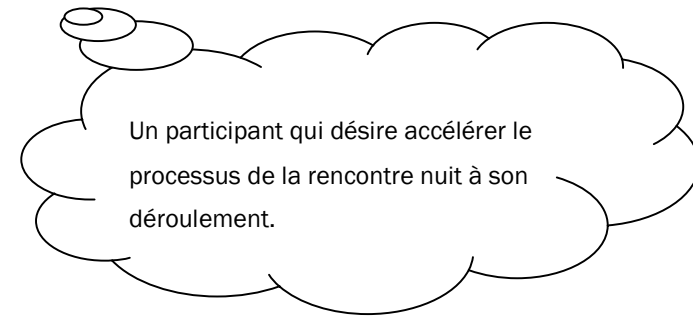
Lorsque vous pratiquez un sport d'équipe, vous effectuez des mouvements régis par des règles; vous respectez, vous et vos coéquipiers, ces règles et assurez ainsi le bon fonctionnement de l'activité. Omniprésentes, les règles de fonctionnement régissent le déroulement des activités incluant celles que vous animez.

Il existe deux types de règles de fonctionnement: les règles explicites et les règles implicites.

Règles explicites: Principes clairement exprimés, adoptés par les participants comme ligne directrice de conduite. Les règles explicites permettent à l'animateur d'effectuer la gestion, au sein du groupe, pour que tous puissent participer à la rencontre.

- 
- Levez la main pour parler.
 - Attendez votre tour pour donner votre avis.
 - etc.

Règles implicites: Principes qui ne sont pas exprimés clairement, mais qui peuvent être déduits. Souvent, il s'agit de règles individuelles issues d'une personne ou d'un sous-groupe. Les règles implicites répondent à des objectifs personnels. Elles sont en nombre illimité.



Lorsqu'une règle implicite est clairement exprimée aux participants et qu'elle est adoptée par eux, elle devient une règle explicite.

Qu'elles soient explicites ou implicites, les règles de fonctionnement n'ont pas pour fonction d'enfermer les participants dans un cadre rigide. Elles doivent leur permettre d'évoluer dans un environnement propice aux échanges et aux apprentissages. Il en est de même pour vous!

Chapitre 13

LE DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

Une rencontre à planifier? Avec tous les préparatifs, vous ne savez plus où donner de la tête? Chaque rencontre comporte trois phases: la préparation, la rencontre même, le suivi.

Pour chacune de ces phases, nous vous présentons un guide complet détaillant chacune des étapes. Pour ne rien oublier: suivez le guide!

La préparation

Il est impératif pour l'animateur de préparer la rencontre et ce, même sommairement. Pour ce faire, il suit les étapes suivantes :

- Identifier le mandat, les objectifs initiaux et les thèmes de la rencontre;
- Faire une liste des participants; prendre connaissance de la clientèle invitée;
- Structurer le déroulement de la rencontre; établir un ordre du jour ou rédiger un plan de rencontre;
- Programmer la rencontre;
- Convoquer les participants.

La rencontre

Une fois la rencontre préparée, l'animateur est fin prêt à rencontrer les participants.

- Accueillir les participants;
- Donner un aperçu global de la rencontre: identifier le mandat, les objectifs, les thèmes, la démarche; négocier avec les participants, s'il y a lieu;
- Transmettre toutes les informations nécessaires au bon déroulement de la rencontre;
- Animer la rencontre;
- Donner un temps de pause aux participants;
- Conclure la rencontre en synthétisant le contenu de la discussion;
- Prendre note des actions à entreprendre et des personnes responsables;
- Évaluer l'atteinte des objectifs;
- Examiner le climat de la rencontre;
- Remercier les participants et ce, avant qu'ils quittent les lieux.

Le suivi

Une fois la rencontre terminée, l'animateur effectue un retour sur les événements.

- Récapituler la rencontre;
- Valider le contenu des écrits issus de la rencontre;
- Rédiger le compte-rendu;

- Transmettre le compte-rendu ou tout autre document pertinent;
- Remplir une grille d'évaluation en y incluant les informations suivantes:

Qui? Quoi? Comment? Matériel nécessaire?

Planifier la rencontre; animer tout en répondant aux besoins exprimés; assurer le suivi: l'animateur qui suit ces étapes augmente ses chances de susciter l'intérêt des participants et ce, tout en atteignant ses objectifs.

GRILLE PLANIFICATION D'ACTIVITÉ

Objectifs					
Moyens					
Actions					
Personnes					
Échéancier					
Évaluation					

Chapitre 14

LES TYPES DE CONFLITS

Justin et Justine organisent ensemble le tournoi de hockey sur gazon qui aura lieu le mois prochain. Ils ne s'entendent pas sur l'endroit où doit avoir lieu le tournoi. Justin souhaite qu'il se déroule dans la grande salle du centre communautaire de loisir, alors que Justine désire qu'il ait lieu dans le parc. Justin et Justine font face à un conflit organisationnel. Il existe trois types de conflits: les conflits structurels, les conflits organisationnels et les conflits socio-émotifs. Dans les pages suivantes, vous trouverez une description de chacun d'eux.

Conflits structurels: Opposition entre les membres d'un groupe concernant les tâches à accomplir, les rôles à jouer, la hiérarchie à respecter.

Conflits organisationnels: Opposition entre les membres d'un groupe concernant les conditions de réalisation d'une activité, d'une rencontre (temps, lieu, matériel, etc.).

- Choisir un lieu éclairé et aéré.
- Prévoir le matériel requis.
- Planifier de façon réaliste chacune des étapes de l'activité, de la rencontre (accueil, déroulement, pause, etc.).

Conflits socio-émotifs: Opposition issue de la rencontre de sentiments contraires; le litige peut porter sur des **émotions individuelles** ou **collectives**.

Les personnes réagissent différemment aux situations qu'elles rencontrent. L'animateur doit prendre le temps nécessaire pour gérer les émotions vécues à l'intérieur du groupe.

Bien que nous décrivions chacun des types de conflits distinctement, la plupart d'entre eux sont mixtes. C'est pourquoi l'animateur doit s'ajuster au gré de la situation; il peut se servir du groupe s'il considère l'occasion opportune.

Chapitre 15

L'ATTITUDE DE L'ANIMATEUR EN GESTION DE CONFLIT

Un événement fâcheux se produit, vous rugissez comme un lion. Embarrassé, vous filez comme une souris... Les comportements adoptés par l'être humain se rapprochent parfois des agissements de certains animaux.

Dans les pages suivantes, nous vous présentons une typologie qui associe comportement humain et comportement animal, lors de la résolution de conflit.

Le lion



Le lion s'attaque au problème. Ne faisant preuve d'aucune diplomatie, il blesse les participants.

La girafe



La girafe regarde les participants de haut et attend qu'un événement se produise au sein du groupe.

La souris

La souris veut passer inaperçue. Au moment de gérer le conflit, elle n'intervient pas.



L'autruche

C'est bien connu, *l'autruche* se cache la tête dans le sable pour échapper aux situations périlleuses. Placée dans un contexte empreint d'un conflit, elle refuse de voir le problème.



Le lapin

Le lapin ne veut pas s'embarrasser du problème et pour ce, il passe brusquement à autre chose.



La sardine

La sardine est ambivalente: un jour, elle dit blanc et le lendemain, elle dit noir. Elle n'est d'aucune utilité au moment de gérer le conflit.



Le renard

Le renard donne l'impression de s'attaquer au problème de front, mais il arrive à ses fins en manipulant les participants.



Bref, l'animateur qui adopte un comportement « animal » pour gérer un conflit risque d'obtenir des résultats dignes d'un zoo.

CHAPITRE 16

LA RÉOLUTION DE CONFLIT

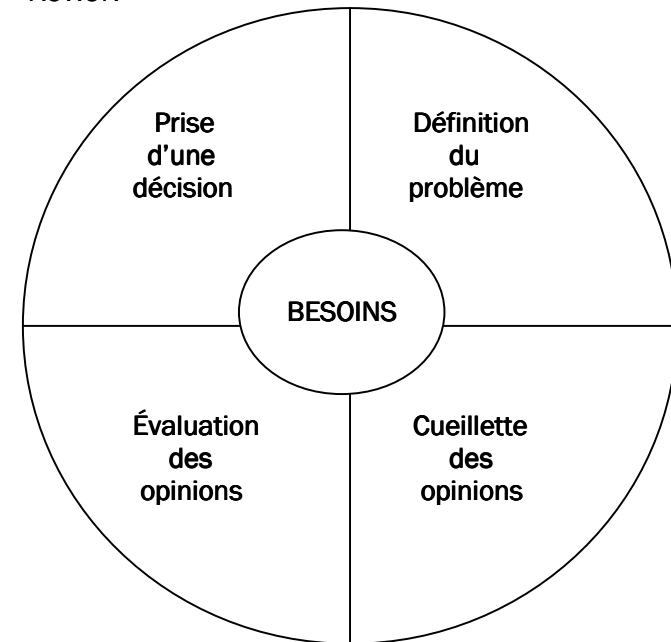
Vous animez une rencontre lorsqu'une altercation entre deux participants survient. Saisis, vous ne réagissez plus. Auriez-vous pu anticiper ce conflit? Maintenant qu'il a explosé, que faire pour le désamorcer et pour éviter qu'il explose de nouveau?

Le processus de résolution de conflit, les obstacles à la résolution de conflit ainsi que le modèle de prise de décision constituent les meilleurs outils pour contrer cette situation et pour anticiper l'explosion du prochain conflit, outils présentés dans le présent chapitre.

Processus de résolution de conflit

- Traduire le conflit en termes de besoins.
- Énumérer les solutions possibles sans les considérer.
- Évaluer chacune des solutions présentées en fonction des besoins exprimés.
- Sélectionner la solution la plus adéquate.
- Déterminer les rôles de chacun.

ACTION



Obstacles à la résolution de conflit

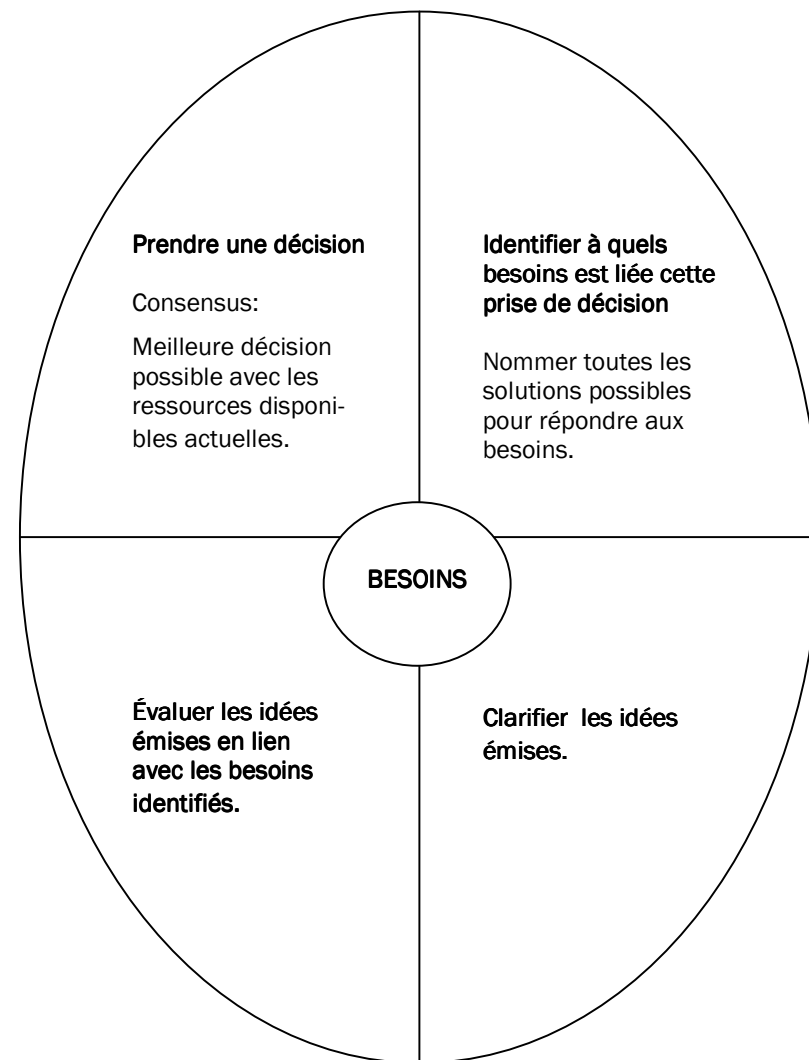
- Considérer que le problème est réglé et passer à une autre étape.
- Juger que le problème est sans importance.
- Porter des jugements sur les idées exprimées.
- Juger que la personne qui exprime le problème n'est pas suffisamment concernée par celui-ci.
- Se centrer sur le problème sans se soucier de la personne qui l'exprime.

- Vouloir régler le conflit plus que la personne qui l'exprime.
- Sauter les étapes de la résolution de conflit pour arriver à « la » solution.

Modèle de prise de décision

Nous vous proposons ci-dessous un modèle de prise de décision sous forme de questions, vous permettant d'évaluer le processus suivi au cours de cette étape.

- À quel moment l'un partage avec l'autre l'idée d'un projet?
- À quelle étape du processus l'autre est impliqué dans le projet?
- De quelle façon la décision se prend-t-elle?
 - Par consensus
 - Selon un mode autoritaire
- Qui décide?
- Qui décide de laisser l'autre décider?
- Qui boycotte et comment?



Une fois le conflit éclaté, vous avez pour fonction de le désamorcer. Pour ce faire, suivez les étapes du *processus de résolution de conflit*. Il est possible que votre attitude entrave le processus. Si vous avez adopté l'un des comportements présents dans la liste *d'obstacles à la résolution de conflit*, vous devez modifier votre attitude et consulter de nouveau les étapes du *processus de résolution de conflit*.

À titre préventif, vous pouvez évaluer le mode de prise de décision employé au sein du groupe et le corriger au besoin, en suivant le *modèle de prise de décision*.

Du côté droit, une société déshumanisée axée sur la réussite sociale et la consommation de biens. Du côté gauche, les centres communautaires de loisir, organismes engagés à favoriser le développement des individus et la prise en charge du milieu par la communauté locale. Lorsque ces deux côtés sont réunis sur des bases démocratiques, nous obtenons un cocktail enivrant au goût d'autonomie, de justice, d'égalité, le tout dans un contexte qui complète parfaitement un milieu de vie.

Par l'intermédiaire du loisir, les animateurs et les bénévoles animent des ateliers, des rencontres ou toutes autres activités susceptibles de répondre aux besoins des participants. Pour ce faire, ils disposent d'outils (modèles de communication, techniques d'animation, mises en situation, règles de fonctionnement, procédures de planification

d'activité, etc.) qui leur permettent de contrer les pièges et les obstacles. Ils réagissent rapidement aux disputes qui explosent au sein du groupe en maîtrisant l'ABC de la résolution de conflit. D'autre part, il existe plusieurs types d'animateurs, comme il existe de nombreux types de participants, tous doivent s'ajuster à leurs interlocuteurs.

Comme vous pouvez le constater, il n'existe aucune recette miracle au moment d'animer, juste un petit philtre pour aiguïser votre technique et votre patience, peut-être!

**CADRE DE REFERENCE
DES CENTRES COMMUNAUTAIRES
DE LOISIR FEDERES**

Perspectives et Engagement

CADRE DE RÉFÉRENCE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR FÉDÉRÉS

CENTRE COMMUNAUTAIRE DE LOISIR

Un centre communautaire de loisir est un organisme d'action communautaire autonome constitué à l'initiative des gens d'une communauté ou d'un quartier. Sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations sont déterminées par des personnes issues de cette communauté et réunies au sein d'instances qui fonctionnent et qui délibèrent selon des règles démocratiques.

Fortement enraciné dans sa communauté locale, le centre est un milieu de vie; il intervient notamment dans les domaines du loisir communautaire, de l'éducation populaire et de l'action communautaire. Il est porteur d'un projet de société qui vise le bien-être des personnes, des familles et des collectivités, l'ouverture au monde, la justice et l'équité, la paix et le développement durable.

OBJECTIFS

L'action du centre vise à soutenir le développement des individus, des familles et de la collectivité et ce, à différents points de vue: social, économique, culturel et autres. À cette fin, le centre élabore et organise des activités, des projets et des programmes qui favorisent le développement du pouvoir d'agir de ses membres et de la collectivité.

De plus, le centre encourage et soutient les initiatives du milieu qui correspondent à ses objectifs, à sa mission et à ses principes. Il peut administrer tout mandat, programme ou activité compatibles avec ses objectifs et ses principes. Il peut aussi s'associer ou collaborer avec d'autres entités pour élaborer ou réaliser divers projets, programmes ou activités.

CARACTÉRISTIQUES

Le centre offre un milieu de vie ouvert à l'ensemble des membres de la collectivité. Ce milieu de vie est un lieu d'accueil, de regroupement, de solidarité, d'échange et d'implication qui crée un sentiment d'appartenance entre les membres de la collectivité. Il permet aux gens de se rencontrer, d'échanger, de s'entraider, de mettre en commun leur savoir-faire, de partager leurs expériences et d'acquérir ensemble de nouvelles compétences, le tout dans un cadre non contraignant et convivial.

Le centre travaille selon une approche généraliste; son action est multidimensionnelle, c'est-à-dire multidisciplinaire, multiclientèle et multisectorielle. Les gens qui participent aux activités, ou qui y œuvrent à titre de bénévoles, le font de façon volontaire.

MOYENS D'ACTION

Un centre communautaire de loisir a comme moyens d'action privilégiés le loisir communautaire, l'éducation populaire et l'action communautaire.

Le loisir communautaire est un moyen d'action primordial des centres communautaires de loisir. Son terrain d'intervention se situe au point de rencontre des grandes préoccupations des Québécois et des Québécoises: santé et services sociaux, éducation, services communautaires, développement local, etc.

« Le loisir communautaire, c'est une activité de loisir jumelée à une approche communautaire. En mettant les gens en réseau, cette approche du FAIRE AVEC permet de créer un milieu de vie et d'accroître le sentiment d'appartenance à l'égard du centre communautaire de loisir. Le loisir communautaire favorise la reconnaissance des forces de chacun et renforce le potentiel des gens; il n'a pas de visée économique ».

Le loisir est qualifié de communautaire en raison de l'objectif de contribution au développement social qui traverse l'action des centres dans leur milieu. Les centres communautaires de loisir reconnaissent la valeur en soi du loisir sous ses différentes formes. Le loisir est l'occasion pour les personnes de pratiquer des activités ludiques, sportives, culturelles, de plein air et scientifiques de leur choix, de rencontrer et connaître d'autres personnes dans un climat de convivialité. Les centres animent cependant le loisir de façon à ce que les activités, non seulement répondent aux besoins des personnes et des familles, mais habilent les participants à contribuer au développement social de leur quartier ou de leur collectivité locale. En suscitant la participation active des gens, qu'ils soient participants ou bénévoles, les centres communautaires de loisir les invitent à se découvrir des qualités et des compétences, à expérimenter la solidarité et à s'organiser en vue de promouvoir le développement social de leur milieu⁸.

L'éducation populaire autonome est l'ensemble des démarches d'apprentissage, d'activités éducatives et de réflexion critique par lesquelles les personnes mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie ou de travail et qui visent, à court, moyen ou long terme, une prise en charge familiale, sociale et économique⁹.

⁸ Texte inédit de Lucie Fréchette (2003).

⁹ Extrait d'un document produit par InterCep (2002) « *Définition de l'éducation populaire: notre mission* ».

Ces démarches permettent aux personnes :

- de se donner les moyens d'exercer un plus grand contrôle sur leur vie quotidienne;
- d'être mieux en mesure de se réaliser personnellement;
- d'améliorer ou de transformer leurs conditions de vie et de travail;

L'action communautaire en centre communautaire de loisir désigne un ensemble de pratiques visant à inscrire les personnes, qui vivent des problèmes ou éprouvent des besoins communs, dans un processus de participation sociale. Elle renvoie à des actions augmentant la maîtrise des situations auxquelles ces personnes sont confrontées et favorisant leur organisation en vue de modifier leurs conditions de vie ou de revitaliser leur milieu. En centre communautaire de loisir, on élabore ainsi des stratégies et actions qui favorisent¹⁰ notamment:

- le développement social;
- l'enracinement dans la communauté et le resserrement des liens collectifs;
- la participation active à la vie sociale et l'exercice actif de la citoyenneté;
- la création et l'animation d'espaces de délibérations et de vie associative démocratique;

¹⁰ Texte inédit de Lucie Fréchette (2003).

- l'amélioration du tissu social et des conditions de vie;
- le renforcement des potentiels individuels et collectifs;
- les actions ou les interventions contre l'exclusion et contre la pauvreté;
- la réponse aux nouveaux besoins qui peuvent apparaître dans le milieu;
- l'innovation dans la recherche de la justice sociale et de l'équité.

Principes

Les principes suivants guident l'action du centre ainsi que les gestes et les comportements de ses administrateurs, de ses dirigeants, de son personnel et de ses membres lorsqu'ils participent aux activités du centre, lorsqu'ils le représentent ou lorsqu'ils agissent en son nom.

1. Le centre met de l'avant le respect des personnes et la promotion de l'égalité entre elles, la participation active du plus grand nombre, ainsi que le développement de pratiques démocratiques. Son action est guidée par une préoccupation constante du développement durable de la collectivité. Il fait la promotion de la justice sociale et de la paix.

2. Sous réserve des contraintes qui peuvent être inhérentes à certains projets, programmes ou activités, le centre offre ses services à tous, quels que soient leur origine ethnique, leur couleur, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur état civil, leur âge, leur religion, leurs convictions politiques ou leur condition sociale.
3. Le centre se préoccupe de prendre position sur toute question d'intérêt public dans le cadre de la poursuite de ses objectifs et de sa mission. Il appuie l'adoption de législation et de mesures qui favorisent la participation active des citoyens à la vie démocratique, le développement social et communautaire, l'équité et le plein emploi, ainsi que l'accès pour tous à des services publics gratuits et de qualité adaptés à leurs besoins.
4. Le centre suscite, encourage, favorise et supporte l'action bénévole. L'implication bénévole doit être volontaire. Les tâches confiées aux personnes bénévoles doivent correspondre à leurs compétences, à leurs attentes, à leurs besoins et à leur disponibilité.
5. Le centre prend les mesures nécessaires pour que le travail de ses employés ainsi que l'implication bénévole de ses membres constituent pour ces personnes une expérience qualifiante et valorisante.

6. Le style et les méthodes de gestion du centre doivent favoriser l'implication active des employés et des personnes bénévoles et leur participation à l'élaboration des orientations, des projets et des programmes, ainsi qu'à leur évaluation.
7. Tout en pratiquant une politique de saine gestion, le centre favorise le développement économique local, en considérant les moyens suivants:
 - à prix équivalents et à services comparables, l'achat de biens et de services auprès d'entreprises et de personnes ayant leur résidence ou leur place d'affaires à l'intérieur des limites de son territoire;
 - à compétences équivalentes, l'embauche de personnes ayant une appartenance au milieu;
 - la création et le maintien d'emplois durables et de qualité.
8. Le centre offre un milieu de vie et de travail libre de comportement violent, de discrimination ou de harcèlement.
9. Dans ses relations financières ou contractuelles avec ses partenaires publics ou privés, le centre s'assure de respecter sa mission et de conserver la liberté de déterminer ses approches, ses pratiques et ses orientations.

10. Le centre s'assure que ses locaux, ses services ainsi que ses activités et programmes soient facilement accessibles et ce, tant du point de l'accessibilité physique qu'en ce qui concerne les horaires et les coûts.
11. Le centre informe la collectivité de ses services, de ses activités et de ses programmes. Il lui rend compte de ses réalisations et la consulte régulièrement à propos de ses projets. À l'écoute des besoins de la collectivité, il réserve un accueil généreux aux projets de cette dernière.
12. Le centre favorise la concertation entre les personnes, les entreprises, les organismes et les institutions qui vivent ou interviennent sur son territoire. Il participe activement aux regroupements, tables de concertation et autres instances semblables qui ont des orientations et qui poursuivent des objectifs similaires aux siens ou dont les travaux peuvent intéresser le centre ou la collectivité. Il travaille à tisser des liens de solidarité durables et de complémentarité avec l'ensemble du milieu.
13. Le centre s'assure que toutes les personnes qui participent à ses activités ou qui utilisent ses services sont incitées à participer activement à sa vie associative et au fonctionnement de ses instances décisionnelles.

14. Tout en maintenant une approche généraliste, le centre voit à ce que toutes les personnes qui y œuvrent reçoivent la formation spécialisée dont elles ont besoin.
15. Le centre s'assure du respect de la vie privée des employés, des personnes bénévoles, des gens qui participent à ses activités et des membres. Il s'assure aussi que tous les renseignements personnels les concernant soient protégés.
16. Le centre s'assure que les travaux et les discussions de ses instances consultatives et délibérantes se déroulent dans un climat de respect des personnes et de solidarité et selon des règles qui protègent à la fois le droit de la majorité à décider et celui de la minorité à se faire entendre.

ENGAGEMENT

DE LA FEDERATION QUEBECOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR ET DE SES MEMBRES

La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir et ses membres confirment leur engagement à contribuer au développement du pouvoir d’agir des individus, des familles et des collectivités. Les moyens privilégiés sont le loisir communautaire, l’éducation populaire et l’action communautaire.

Ils entendent être porteurs d’un projet de société qui vise le bien-être et le développement des personnes, des familles et des collectivités, l’ouverture au monde, la justice et l’équité, la paix et le développement durable.

Ils sont solidaires des démarches qui visent l’adoption de législation et de mesures qui favorisent la participation active des citoyens à la vie démocratique, le développement social et communautaire, l’équité et le plein emploi, ainsi que l’accès pour tous à des services publics gratuits et de qualité adaptée à leurs besoins.

Ils croient:

- à l’importance de pratiquer une approche généraliste dont l’action multidimensionnelle prend en considération toutes les facettes de la vie des individus et des collectivités;
- au caractère volontaire devant guider toute participation aux activités;
- à une collaboration avec les autres acteurs du milieu qui met de l’avant les intérêts des citoyens.

La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir s’engage à soutenir, sur la base des principes énoncés ci-dessous, l’action des centres communautaires de loisir ainsi que les gestes et les comportements de leurs administrateurs, de leurs dirigeants et de leur personnel lorsqu’ils les représentent ou lorsqu’ils agissent en leur nom.

Les centres communautaires de loisir fédérés s’engagent à:

- offrir des milieux de vie et de travail accueillants, conviviaux, ouverts à tous et libres de comportement violent, de discrimination ou de harcèlement;
- offrir des services, des programmes et des activités variés et de qualité, adaptés aux besoins et aux intérêts des personnes,

des familles et des communautés locales, et qui s'inscrivent dans une perspective de développement social;

- rendre accessibles leurs locaux et leurs activités au plus grand nombre;
- inciter les personnes qui participent aux activités ou qui utilisent leurs services à participer activement à la vie associative et au fonctionnement de leurs instances décisionnelles;
- promouvoir le respect des personnes et l'égalité entre elles, la participation active du plus grand nombre, ainsi que le développement de pratiques démocratiques;
- créer un climat de respect des personnes et de solidarité pour que les travaux et les discussions de leurs instances consultatives et délibérantes se déroulent selon des règles qui protègent à la fois le droit de la majorité à décider et celui de la minorité à se faire entendre;
- susciter, encourager, favoriser et soutenir l'action bénévole;
- faire en sorte que le travail des employés et l'implication des personnes bénévoles constituent pour ces personnes une expérience qualifiante et valorisante;

- favoriser, par le style et leur méthode de gestion, l'implication active des employés et des personnes bénévoles, leur participation à l'élaboration des orientations, des projets et des programmes ainsi qu'à leur évaluation;
- assurer le respect de la vie privée des employés, des personnes bénévoles, des personnes qui participent à leurs activités et des membres et s'assurer aussi que tous les renseignements personnels les concernant soient protégés;
- faire en sorte que toutes les personnes qui y oeuvrent reçoivent la formation spécialisée dont elles ont besoin;
- respecter leur mission et conserver la liberté de déterminer leurs approches, leurs pratiques et leurs orientations dans leurs relations financières ou contractuelles avec leurs partenaires publics ou privés;
- privilégier l'achat de biens et de services auprès d'entreprises et de personnes ayant leur résidence ou leur place d'affaires à l'intérieur des limites de leurs territoires, privilégier aussi l'embauche de personnes ayant une appartenance au milieu, ainsi que créer et maintenir des emplois durables et de qualité.