



## Chapitre 2

# Apprendre à animer un groupe

1. Travailler en groupe .....	35
2. Les personnes responsables .....	37
3. Le groupe de travail .....	43
4. Pour préparer la rencontre d'un groupe .....	47
5. La prise de décision .....	51
6. La fin d'un travail .....	53
7. Conduire une réunion .....	55



# 1. Travailler en groupe



Le travail en groupe permet à chaque participant

## 1. comme individu,

- de réfléchir individuellement,
- de se faire une opinion personnelle,
- de prendre la parole à son tour,
- de pratiquer le dialogue démocratique, sincère et fraternel ;

## 2. comme individu en relation avec les autres,

- de partager ses idées,
- de confronter ses choix,
- d'être entendu par les autres ;

## 3. comme membre du groupe,

- de construire petit à petit une nouvelle manière de penser et de vivre,
- de devenir responsable des décisions communes,
- de devenir moteur de la créativité du groupe,
- de construire un projet communautaire.

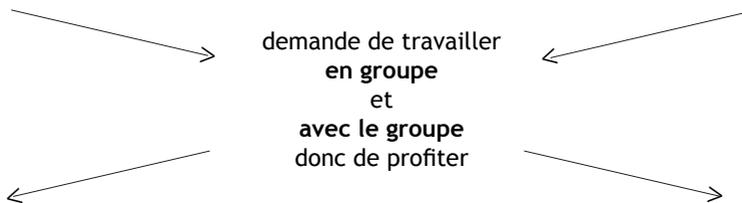
### *En résumé*

*Travailler en groupe tend à rendre les membres du groupe capables de participer activement à la vie et au développement de la communauté.*

## Une formation en groupe est une formation qui s'adresse à toute la personne

Se former à l'Animation théologique

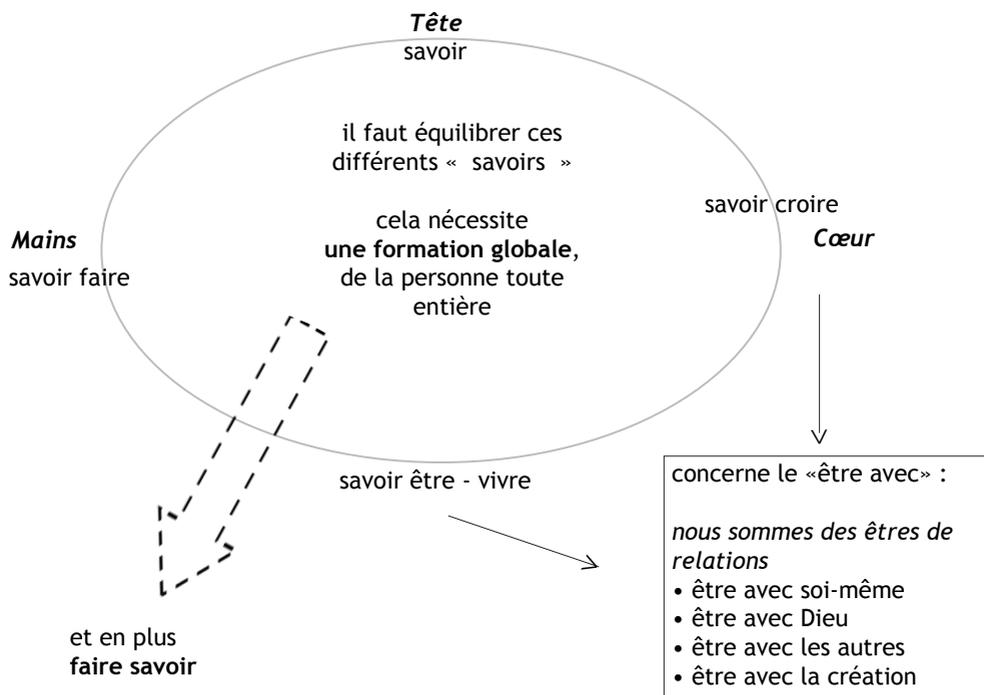
Se former comme formateur/trice



des richesses de chacun/e

des idées, expériences, questions  
et réponses, etc.

**Cette formation doit tenir compte de la personne toute entière**



- La formation en Animation de groupe est vaine si elle ne débouche pas sur la transmission des connaissances acquises.
- L'on ne doit pas thésauriser le savoir acquis, car il s'agit de le partager avec d'autres et par là s'enrichir davantage.

# 2. Les personnes responsables



Pour les responsables du travail dans le groupe, il faut distinguer leurs rôles et préciser leurs responsabilités.

## 1. Les rôles

### 1.1. L'animateur / animatrice

- est la personne responsable du fonctionnement du groupe ;
- assure le service de l'animation.  
C'est un rôle indispensable dans chaque travail de groupe.

### 1.2. Le / la spécialiste (ou expert/e)

- est une autre personne, spécialiste du thème de travail ;
- fournit au groupe les informations qui lui sont nécessaires.  
C'est un rôle nécessaire quand le travail du groupe est centré sur le contenu.

*Leurs fonctions sont différentes et complémentaires.*

## 2. Les responsabilités

### 2.1 Les responsabilités de l'animateur

- L'animateur/trice assure le **service de l'animation**.
- Il/elle prend la parole quand le travail commence.
- Il/elle présente et explique les étapes du travail.

*On dit volontiers que l'animateur doit être*

- *directif sur la forme et*
- *non directif sur le contenu.*

- **L'animateur/trice est responsable de la structure du travail, de tout ce qui concerne la forme.** Ainsi, il / elle
  - énonce l'objectif, explique la démarche choisie pour l'atteindre ;
  - annonce un temps d'évaluation ;
  - précise les horaires et le temps consacré à chaque étape ;
  - donne et clarifie des consignes ;
  - fournit le matériel nécessaire ;
  - distribue la parole équitablement (cf. encadré « Distribuer la parole ») ;
  - régule les relations interpersonnelles dans l'intérêt du groupe ;
  - propose des synthèses ;
  - rend possible aussi l'expression des sentiments et des émotions ;
  - veille à « faire faire de la théologie » au groupe ;
  - assure l'équilibre entre le travail du groupe et les apports de la personne 2 / spécialiste du thème ou expert ;
  - n'est pas là pour imposer son point de vue.
  
- **L'animateur/trice**
  - formule des questions de manière adéquate (cf. encadré « Les questions ») ;
  - est attentif à reformuler ce que disent les participants/tes (cf. encadré La reformulation).

#### ***DISTRIBUER EQUITABLEMENT LA PAROLE C'EST :***

- **Stimuler les personnes qui ne parlent pas en**
  - leur accordant de l'intérêt,
  - les interpellant par leur nom (prénom),
  - respectant leur réponse quelle qu'elle soit,
  - instituant des tours de prise de parole,
  - se montrant ouvert, respectueux et digne de confiance,
  - veillant à faire travailler le groupe en sous-groupes.
  
- **Limitier les interventions des personnes qui la monopolisent en**
  - résumant leur pensée,
  - leur demandant d'abrégier leur intervention,
  - ne leur donnant pas la parole trop vite après d'autres interventions.

## **LES QUESTIONS :**

- **Ouvertes** sont celles auxquelles on répond en donnant un contenu, une idée, une opinion ou un développement.

### *Exemples*

- Que pensez-vous de cela ?
- Comment imaginez-vous réagir dans ces circonstances ?
- Que pensez-vous proposer ?

- **A choix multiples** comportent, dans leur formulation, plusieurs hypothèses de réponses.

### *Exemples*

- Désirez-vous poursuivre immédiatement ou attendre un peu ?
- Allez-vous accepter, refuser ou différer votre décision ?
- Souhaitez-vous en parler avec votre pasteur, votre femme, vos enfants ou un ami ?

- **Fermées** sont celles auxquelles on ne peut répondre que par oui ou par non.

### *Exemples*

- Voulez-vous que nous en reparlions demain ?
- Pensez-vous qu'il est l'heure de faire la pause ?

### **Remarque**

Les questions les plus stimulantes sont les questions ouvertes

## **Eviter d'utiliser les fausses questions !!!**

Elles cachent une opinion qu'on voudrait faire adopter par une personne ou par le groupe. Elles commencent souvent par « Est-ce que vous ne pensez pas que » ou une entrée de phrase équivalente.

### *Exemple*

- « Ne pensez-vous pas que nous pourrions supprimer la pause ? »

## **LA REFORMULATION**

C'est un moyen dont dispose l'animateur/trice (ou le spécialiste du thème ou n'importe qui dans le groupe) en redisant ce qui vient d'être exprimé,

Pour

- vérifier la bonne compréhension de ce qui a été dit ;
- manifester à la personne, qui a émis l'idée, qu'elle a sa place dans le groupe ;
- manifester que ce qui vient d'être dit est pris en compte ;
- donner une place à une idée dans le cheminement du groupe ;

Pour commencer une reformulation on peut dire :

- « Si je comprends bien, vous proposez ceci, cela ... »
- « Votre idée, c'est ... »
- « En complément à ce que d'autres ont dit, vous pensez que ... »

La reformulation permet à l'animateur de ne pas poser de jugements de valeur, de respecter chaque personne, de stimuler l'autonomie, la responsabilité et la créativité de chaque membre du groupe.

## **EMOTIONS ET CONFLITS**

L'animateur a aussi la responsabilité de canaliser les émotions qui peuvent naître pour favoriser le travail du groupe et éviter que ces affects ne freinent sa progression. Pour cela, il est important de permettre que s'expriment sentiments et émotions.

Par exemple, s'il y a agressivité entre des participants, avant que la participation ne devienne chaotique, l'animateur interrompt les débats pour demander au groupe d'analyser ce qui se passe.

Des conflits peuvent apparaître dans un groupe. Il appartient à l'animateur d'aider le groupe à les vivre et les gérer.

Gérer un conflit veut dire permettre à chaque personne d'exprimer ses sentiments par rapport à la position de l'autre et de montrer en quoi la sienne est différente.

## **FONCTION ET ROLE DE L'ANIMATEUR (résumé)**

1. Aider le groupe à définir et à choisir les problèmes à travailler.
2. Faciliter les échanges d'opinions et donner aux différents points de vue une chance égale d'être pesés et examinés par le groupe.
3. Maintenir l'ordre dans la discussion, accorder avec justice le droit de parole.
4. Garder le cap, éviter les « hors-sujet », ramener les égarés sur le thème de travail.
5. Reformuler, faire préciser, clarifier le sens des diverses interventions.
6. Faire ou faire faire un résumé et une synthèse au fur et à mesure des progrès de la discussion.
7. Suivre et évaluer l'avancement du travail en fonction des objectifs du groupe.
8. Gérer les émotions pour ne pas gêner l'avancement du travail du groupe.

## **2.2 Les responsabilités du spécialiste**

Le spécialiste (ou expert) est responsable du contenu : vie quotidienne, texte biblique, famille, santé, économie, pédagogie, éducation, réflexion éthique, politique et sociale, etc.

Le spécialiste (ou expert) fournit les informations nécessaires pour que les membres du groupe progressent dans leur réflexion et leur travail sur le thème choisi.

Il/elle est responsable de

- mettre son savoir au service du groupe,
- introduire le thème (avec une brève présentation),
- fournir les informations dont le groupe a besoin pour avancer,
- réagir, après avoir entendu le résultat d'un travail, en posant des questions, en complétant, en corrigeant,
- documenter les points intéressants qui ont été travaillés, relever les enjeux,
- donner les références théoriques et scientifiques dont les gens ont besoin, en citant ses sources.

L'expert n'est pas là pour dire aux gens ce qu'ils doivent penser, mais pour témoigner de son expérience et de ses choix. Il engage chaque personne à être responsable et autonome en faisant ses propres choix.

Le/la spécialiste permet ainsi à chacune et à chacun de se sentir pris/e au sérieux.

### **Remarques**

- Le rôle du spécialiste sera plus ou moins important selon le thème et l'objectif du groupe.
- L'animateur/trice 1/ et le/la spécialiste 2/ se préparent ensemble pour intervenir harmonieusement et prennent soin de répartir clairement leurs tâches respectives.
- Les personnes 1/ et 2/ peuvent être une femme, un homme, un laïc ou un pasteur, en fonction des compétences et connaissances nécessaires pour l'avancement du groupe dans lequel elles vont fonctionner.
- Dans des groupes qui se rencontrent régulièrement, les membres du groupe peuvent choisir ensemble les manières de travailler et les différentes démarches à vivre.



# 3. Le groupe de travail



Un groupe de travail est constitué par un ensemble d'individus qui interagissent entre eux en partageant les mêmes objectifs. Un groupe de travail est en général limité dans le temps et dans l'espace.

Chaque participant-e doit trouver sa place dans le groupe. Toutes les opinions, toutes les idées y ont droit de cité et peuvent être exprimées. Les confrontations sont possibles, chacun peut s'expliquer.

Les conflits éventuels sont gérés par le travail de l'animateur (cf. page 40).

Dans un groupe de travail, il faut pouvoir expliciter et partager objectifs, normes et rôles et, par la négociation, permettre le débat et le passage du point de vue de chaque individu à un point de vue commun ; il sera ainsi possible de réaliser au mieux les objectifs prévus.

Les éléments clés qui contribuent à la construction et à l'évolution d'un groupe de travail efficace sont : objectifs, méthodes, rôles, leadership, communication, climat, développement.



## OBJECTIFS

Pour qu'un groupe soit efficace, il faut que l'objectif à atteindre soit clair et partagé par ses membres.

Un objectif clair et bien explicité contribue à consolider la cohésion du groupe et le sens d'appartenance au groupe de chacun de ses membres.

L'objectif d'un groupe de travail doit être défini en termes de résultat et exprimé clairement ; il doit

- tenir compte des ressources disponibles,
- être articulé en tâches et construit sur des données observables.

Il doit donc être évaluable.

## METHODE

La méthode doit respecter une double exigence :

- établir les principes, les critères et les normes qui orientent l'activité du groupe,
- préciser les modalités d'organisation de l'activité elle-même.

Une bonne méthode de travail donne de la sécurité au groupe et permet une meilleure gestion des ressources disponibles.

## ROLE

Par rôle, on entend

- la responsabilité assignée à chaque membre du groupe en fonction de ses compétences,
- le comportement attendu de la part de chaque personne qui occupe une position particulière dans le groupe.

Pour que chacun/e puisse jouer son rôle de manière efficace, une bonne communication à l'interne du groupe est fondamentale ; elle permettra, entre autres, que les prestations et le climat du groupe correspondent aux attentes et aux demandes de ses membres.

## LEADERSHIP

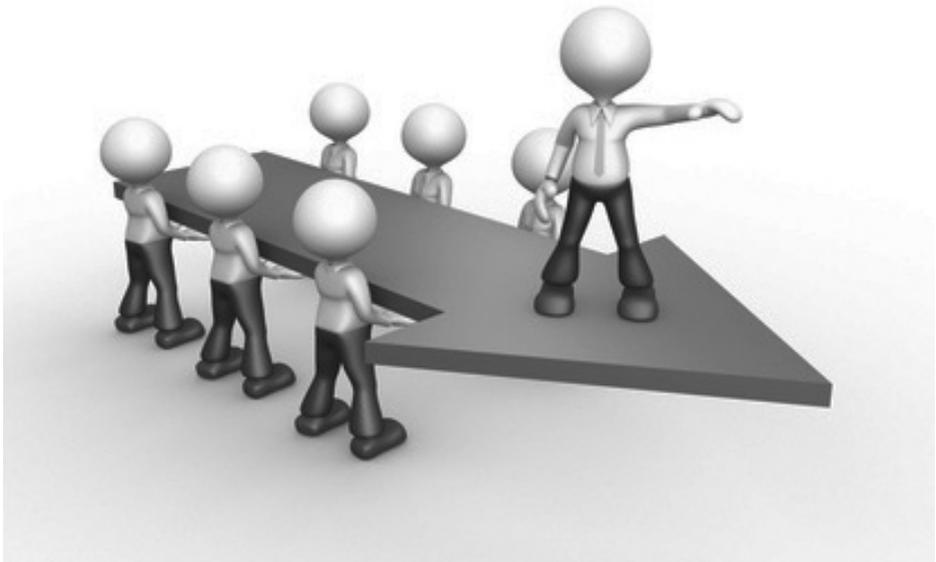
Le leadership, terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Un leader est donc quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

Dans un groupe, il y a un « leader institutionnel », choisi par l'organisation et qui assume la responsabilité et l'autorité ; c'est l'animateur.

Sous sa responsabilité, il peut être utile pour le groupe que des « leaders situationnels », momentanément plus aptes à la recherche des objectifs du groupe, guident la marche du groupe, pour un thème ou un temps donné.

Ainsi, la fonction de leadership n'est pas réservée à l'animateur officiel, mais peut circuler dans le groupe et être assumée par l'un ou l'autre des membres du groupe en fonction des dons et compétences de chacun/e.

L'animateur, leader officiel du groupe, peut désigner, sur la base des compétences reconnues des autres membres du groupe, des personnes qui seront aptes à l'épauler et auxquelles seront déléguées des charges et des fonctions nécessaires au bon fonctionnement du groupe.



## COMMUNICATION

La communication est fondamentale pour le travail du groupe puisqu'elle rend possible l'échange des informations nécessaires pour la réalisation des objectifs que le groupe s'est fixés.

Elle concerne trois niveaux :

- le niveau interactif : il s'agit de communiquer au sujet des relations entre les membres du groupe.
- le niveau informatif : il s'agit de communiquer au sujet des connaissances et du matériel nécessaires pour le travail du groupe.
- le niveau de changement : il s'agit de communiquer au sujet des changements et transformations qui interviennent pour les personnes et dans l'avancement du travail du groupe.

Le processus de communication permet de vérifier

- que l'on se comprend dans le groupe au niveau de son fonctionnement, des relations entre les membres et de l'avancement du travail,
- que le « langage du groupe » et le mode de communication sont compris par tout le monde.

## CLIMAT

Le climat, c'est la qualité de l'environnement du groupe et son atmosphère ; il est créé par l'ensemble des éléments, des opinions, des perceptions de chaque individu les uns par rapport aux autres.

Un climat de groupe agréable et constructif est possible

- quand il y a entente chaleureuse et soutien dans le groupe,
- quand les rôles et apports de chacun sont reconnus et valorisés,
- lorsque la communication est ouverte et claire.

Pour cela, il faut prévoir des feed-back réguliers et compréhensibles sur les comportements des personnes et sur les résultats réalisés par le groupe.

Un leadership participatif et des objectifs conformes aux capacités du groupe sont parmi les facteurs qui influencent le plus le climat.

## DEVELOPPEMENT

Ce mot «**développement**» désigne les changements qui interviennent dans les compétences du groupe de travail et, parallèlement, l'augmentation des compétences de chacun/e.

Ainsi, ce double processus de changement devrait conduire, d'une part, au développement de l'individu dans le groupe et, d'autre part, à la création, à l'intérieur du groupe, d'un savoir partagé et à la capacité de travailler ensemble d'une façon efficace.

# 4. Pour préparer la rencontre d'un groupe



## THEME ET OBJECTIF

### Le thème

--> est un bref énoncé qui dit, en quelques mots, le sujet sur lequel le groupe souhaite réfléchir.

### L'objectif

--> précise les buts et les résultats que le groupe désire atteindre.

### Exemples

- **Thème** : « un conflit dans la famille » (ou dans le groupe).

**Objectifs** à travers un texte biblique, Genèse 13 Abraham et Lot (cf. fiche p.127)

- observer et étudier la situation de conflit rapportée par le texte,
- décrire la solution proposée par le texte,
- en tirer des leçons pour aujourd'hui, en tentant d'apporter une solution réalisable dans une situation précise de conflit choisie par le groupe.

- **Thème** : « préparer un séminaire régional des animateurs ou des moniteurs ».

**Objectifs** pour la 1ère rencontre :

- vérifier les éléments pratiques : lieu, dates, horaires, budget,
- préciser le thème et voir qui seront les personnes ressources,
- lister les tâches et se les partager,
- fixer la 2e rencontre et son ordre du jour.

Le thème et les objectifs doivent être rappelés avec précision au début d'un travail en groupe.

C'est par rapport à ces objectifs que l'on pourra évaluer, à la fin du travail, ce que l'on a acquis, ce que l'on a trouvé comme réponses. Ce sera la phase de synthèse, d'évaluation, d'appropriation et de vérification.

## DEMARCHE ET OUTILS

La démarche est le chemin que le groupe va suivre pour atteindre son objectif. Les outils sont une collection de manières de travailler que l'animateur/trice va proposer au groupe.

Au moyen des outils proposés, le groupe va marcher vers ses objectifs.

### *Critères de choix d'outils*

- Le thème sur lequel le groupe souhaite réfléchir et les objectifs choisis.
- Le temps dont dispose le groupe (2 heures, une demi-journée, une journée ou plus, ...).
- Le moment de la rencontre (le dimanche après le culte, un soir pendant la semaine après le travail, lors d'une journée de rencontre communautaire, un week-end, ...).
- Les membres du groupe : nombre, âge, sexe ; le groupe est-il homogène (formé de gens qui ont les mêmes caractéristiques) ou hétérogène (des gens de caractéristiques différentes).
- Les lieux où se déroule la rencontre (à l'extérieur, à l'intérieur, dans une salle assez grande pour que les groupes ne se gênent pas).
- L'animateur/trice et ses compétences. Ce point est important. Pour utiliser un outil dans un groupe, il faut le maîtriser et y être à l'aise. Il faut aussi l'avoir vécu une ou deux fois comme participant.

### *Exemples d'outils*

- travailler en grand groupe / en plénière
- travailler en petits groupes
- travailler individuellement
- utiliser la parole ou le dessin
- s'exprimer à propos d'une musique ou d'une image
- méditer en silence un texte biblique
- utiliser l'une ou l'autre des fiches
- jeu de rôles ou expression corporelle
- photolangage
- récit autobiographique
- brainstorming (cf. la fiche correspondante)
- etc.

## REPARTITION EN SOUS-GROUPES

- Si le groupe est nombreux (plus de 12 personnes), il faut prévoir, pour responsabiliser chacun/e, d'organiser une partie du travail en sous-groupes.
- Il existe de nombreuses façons pour subdiviser un groupe en sous-groupes, en voici quelques exemples :
  - au hasard : l'animateur/trice propose à chacun/e de se compter en fonction du nombre de sous-groupes que l'on veut obtenir. On se compte par 4 si on veut 4 sous-groupes ; les 1 vont dans le sous-groupes n° 1, les 2 dans le sous-groupe n°2, etc.) ;
  - au hasard : l'animateur/l'animatrice distribue au hasard des fiches de différentes couleurs (ou avec des numéros ou des lettres). Les personnes qui ont la même couleur ou le même numéro sont dans le même sous-groupe ;
  - au choix : l'animateur/trice demande aux participants de former spontanément le nombre de sous-groupes désirés, permettant ainsi qu'ils se choisissent librement les uns les autres ;
  - par thème : s'il y a plusieurs thèmes à aborder, les membres du groupe choisissent le thème qu'ils préfèrent travailler ;
  - par caractéristiques des participants : l'animateur/l'animatrice subdivise le groupe en fonction de la profession, de l'âge, de la nationalité, du sexe, de la langue, ...
  - rapide : l'animateur/l'animatrice indique par des gestes des secteurs du groupe qui formeront des sous-groupes.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction du groupe et de son adaptabilité, diverses méthodes peuvent être choisies pour :

- varier d'une fois à l'autre les processus de choix ;
- permettre un nouveau mélange des personnes qui se connaissent déjà ou qui ont déjà travaillé ensemble.

## DISPOSITION DES LIEUX

Avant le début du travail, l'animateur/trice prépare la salle de travail, de telle manière que chacun/e y ait une place.

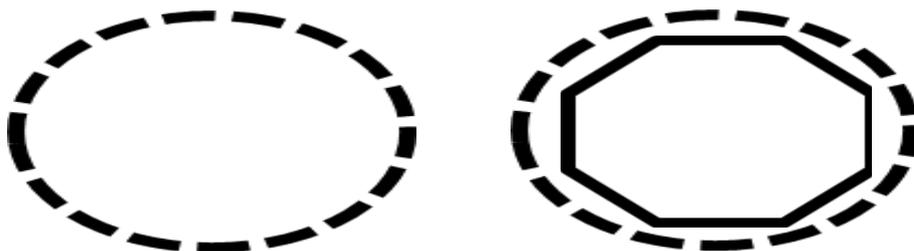
Pour faciliter le travail commun et la communication, il faut, chaque fois que c'est possible, installer le lieu du travail de telle manière que chaque personne puisse voir toutes les autres personnes.

Par exemple, on peut se placer

- dans un cercle de chaises (sans table) ;
- on peut aussi s'asseoir par terre ;
- à des tables disposées en cercle.

### *Remarque*

La présence de tables permet de poser les documents et donne plus de sécurité à chacun/e.



## MATERIEL

Avant chaque rencontre, l'animateur/trice prépare le matériel nécessaire pour le travail du groupe.

Il est utile de disposer d'un tableau papier ou de quelque chose qui en tienne lieu (tableau noir et craies, possibilité d'écrire ou de dessiner sur le sol, vidéoprojecteur). Suivant les contextes et la température qu'il fait, il est possible de travailler à l'intérieur ou à l'extérieur.

Dans tous les cas, il est agréable de disposer de lieux ou de petites salles pour travailler momentanément en petits groupes.

Au chapitre suivant, chaque fiche technique a une rubrique « matériel » qui indique ce qui est nécessaire pour animer chaque démarche.

# 5. La prise de décision



Dans certaines circonstances, un groupe de travail peut devoir prendre des décisions.

## Propositions de déroulement pour une prise de décision

### Phase 1

**La connaissance du problème** : elle est introduite par l'animateur ou par un informateur issu du groupe ou, éventuellement, une personne ressource compétente. Il est bon de prévoir, si possible, avant cette rencontre, une information écrite ou une pré-réunion.

### Phase 2

#### Expression des positions personnelles (subjectives) de chacun/e

Un premier tour de table permet à chacun/e d'exprimer librement ce qu'il pense de la décision à prendre, comment il voit les enjeux et quels sont ses sentiments par rapports à cette décision.

Il est important de préciser qu'on n'en est pas encore à la décision. Cette phase ne doit pas durer. Il faut donc éviter de commencer la discussion à ce moment-là, mais il importe d'encourager chacun/e à bien écouter les positions et sentiments des autres. C'est un passage délicat pour l'animateur.

### Phase 3

#### Echange objectif sur les enjeux, les avantages et les inconvénients

Permettre l'objectivation des échanges

1. L'animateur ou la personne ressource réprecise, de manière objective, les données nécessaires pour cette prise de décision.
2. L'animateur reformule les éléments utiles qui ont été exprimés à la phase 2. Il peut être précieux d'utiliser pour cela un tableau (schéma) qui permet de visualiser clairement les enjeux et d'équilibrer l'importance des affirmations.
3. Échange pour rechercher les solutions et les moyens qui mènent vers une décision recevable par le groupe.

### Phase 4

#### Prise de décision

Aller vers un choix, parmi les moyens recevables, qui devient alors acceptable. Il y a différents types de décisions (majorité, consensus).

### Phase 5

#### Evaluation

Comment le groupe a-t-il travaillé ? (Cf. page 53, « La fin d'un travail »)

## Remarques

- Lorsqu'un groupe doit prendre une décision, le pouvoir de chaque participant/e qui, au début de la réflexion, est très grand, diminue au fur et à mesure de la discussion au profit de la conscience de la solidarité de chacun avec les autres. (L'avis de chacun/e est influencé par l'avis des autres et évolue souvent vers un choix qui peut convenir à chacun/e).
- Ce point est important car il permet à un groupe de prendre des décisions qui vont, petit à petit, au travers des réflexions, vers une position commune (consensus), sans qu'il soit nécessaire de voter. Par rapport aux diverses possibilités émises, lorsque le groupe atteint un consensus, il choisit la solution qui donne le maximum d'avantages et le minimum d'inconvénients. Avec cette procédure, une décision a rarement été formulée dans sa forme définitive au début d'une séance. Elle s'est créée, remodelée et modifiée au travers des discussions. Elle est souvent issue de propositions apparemment contradictoires mais dont on a pu tirer le positif en évitant et en limitant, dans cette proposition finale, les points négatifs.
- Voir aussi la fiche « Prendre une décision » (p. 209).



# 6. La fin d'un travail



A la fin d'un travail, on peut utiliser quatre instruments, différents et complémentaires : synthèse, évaluation, appropriation, vérification.

## SYNTHESE

- Une synthèse peut être faite pour deux raisons :
  - au milieu d'un processus, pour faire le point sur le travail effectué jusque là ;
  - à la fin d'une réflexion pour faire le bilan de ce que chaque personne a tiré de la discussion.
- La synthèse finale est le fruit du travail du groupe. Réalisée graphiquement sur un tableau, elle permet au groupe de prendre conscience de ce qu'il a produit au travers de sa réflexion.
- Pour faire le point sur les résultats du travail du groupe, on peut répondre à la question : « Qu'est-ce que nous avons appris par rapport à l'objectif ? » et procéder en choisissant parmi les modalités suivantes :
  - l'animateur/trice propose de faire une synthèse en se référant aux résultats du travail que le groupe a fait ;
  - les membres du groupe peuvent s'exprimer en intervenant chacun à tour de rôle ;
  - une personne, désignée pour cette tâche au début du travail, présente la synthèse sur la base des notes prises ;
  - l'animateur/trice présente la synthèse lui/elle-même.

### Remarques

- Une synthèse est plus claire et plus efficace si elle est rendue visible (présentation graphique sur un tableau, par exemple). Pour cela, on utilise, comme trace écrite, les mots clés qui rendent compte des opinions ou des idées différentes qui ont été exprimées.
- La synthèse peut être présentée au groupe tandis qu'elle est réalisée graphiquement, ou bien un tableau, préparé pendant une courte pause, est commenté ensuite devant le groupe.

(Il ne faut pas confondre la synthèse avec le procès verbal d'une réunion ou d'une rencontre).

## EVALUATION

Le groupe s'intéresse à la manière dont il a travaillé. A la suite de ce travail, qu'est-ce que les membres du groupe pensent

- de la vie du groupe et de l'atmosphère de travail ?
- des relations entre les membres du groupe ?
- du plaisir à vivre et à travailler ensemble ?
- de l'expression des sentiments, gestion éventuelle de conflit ?
- du travail effectué et du résultat auquel le groupe est arrivé ?

## APPROPRIATION

Une personne (ou toutes, l'une après l'autre) dit

- à quoi l'engage ce que le groupe a découvert ;
- ce qu'elle est prête à faire avec d'autres, à la suite de ce travail ;
- ce qu'elle tire personnellement du travail dans le groupe.

## VERIFICATION DES OBJECTIFS

Le groupe reprend les objectifs explicités au début de l'activité et vérifie s'ils ont été atteints. Les questions auxquelles on peut répondre sont :

- les objectifs de cette animation ont-t-ils été atteints et comment ?
- sinon, pourquoi ?
- quels sont les indicateurs, les éléments qui confirment ou non que les objectifs ont été atteints ?



# 7. Conduire une réunion



On parle ici d'une réunion de deux ou trois heures d'un comité ou d'un groupe de responsables (par exemple dans une paroisse ou une société), qui se réunit régulièrement et qui a un ordre du jour à remplir.

Le cheminement de travail lors de cette réunion est fixé par les points de l'ordre du jour.

Le travail est essentiellement verbal et **le service de l'animation** est souvent assuré par la personne qui a la responsabilité institutionnelle du groupe, à savoir le/la président/e. Dans la mesure du possible, il faudrait séparer ces deux rôles : présidence et animation. C'est la personne qui a le moins d'enjeux, qui est la moins impliquée par rapport aux points traités dans l'ordre du jour, qui aura le plus de disponibilité pour assurer le service de l'animation. Sauf exception donc, il vaudrait mieux que la personne qui a la charge de la présidence n'ait pas besoin d'animer. (Elle est souvent trop concernée par les points à traiter pour être vraiment assez neutre pour écouter chacun, faire des synthèses, distribuer la parole, etc.)

En plus, une réunion, surtout dans un groupe qui se retrouve régulièrement, devrait toujours se terminer par un bref moment (une dizaine de minutes) d'évaluation, avec les questions suivantes :

- Sommes-nous satisfaits de la manière dont nous avons travaillé ensemble ?
- Comment voyons-nous ce à quoi nous sommes arrivés, compte tenu des objectifs de notre réunion ?

C'est une manière d'apprendre à fonctionner toujours mieux ensemble et à devenir toujours plus efficaces dans une ambiance qui reste satisfaisante.

## **Remarque**

Ne pas confondre

- la responsabilité institutionnelle que l'on peut avoir par rapport à un groupe (par exemple la présidence),
- le service de l'animation,
- la responsabilité par rapport au thème (par exemple comme théologien), fonction de l'expert.

***L'animateur / l'animatrice  
est au service  
du groupe et de ses objectifs.***

***.....l'erreur fatale, c'est de lancer des réponses, comme  
des pierres, à la tête de ceux qui n'ont pas encore posé  
de questions.***

***Paul Tillich***

***Des réponses aux questions que je me pose  
et non à celles dont on pense que je me les  
pose.***

***Paul Tillich***