

Structure

Lorsqu'elle est bien faite, la structure est la pierre d'assise sur laquelle repose le succès des initiatives du groupe. Selon la taille du groupe, il peut y avoir différents niveaux de rôles et de capacités de direction. Nous vous recommandons de commencer par le modèle en flocons exposé à la rubrique Rôles internes dans la section [Tout sur les Carrefours](#). Cela dit, la présente section va plus loin en décrivant d'autres options et en offrant une vue plus approfondie sur la façon de structurer votre Carrefour.

Principes directeurs

Il est important que tous les membres du Carrefour s'engagent à se comporter de façon juste et équitable les uns envers les autres, quelle que soit la difficulté des situations. À cet égard, les [principes Jemez pour une organisation démocratique](#) ont été énoncés en 1996 sous la forme d'une liste de consensus — entre participantes de différentes cultures, ascendances politiques et organisations — sur les pratiques à suivre au sein des organisations démocratiques. Cela va comme suit :

1. Être inclusive
2. Insister sur l'organisation ascendante
3. Laisser les gens s'exprimer eux-mêmes
4. Travailler ensemble dans un climat de solidarité et de réciprocité
5. Construire de justes relations entre nous
6. S'engager à une transformation personnelle

Ces principes sont propices au dialogue responsable, au respect mutuel ainsi qu'à une organisation plus équitable au sein des Carrefours.

Il est également utile de définir des normes fondamentales au sein du groupe pour faciliter les conversations et la planification en tout respect et empathie. Ces normes devraient être élaborées et acceptées par le groupe, formulées par écrit puis mises à la disposition de chaque membre. Certaines normes vont de soi :

1. Se respecter mutuellement. Maintenir une communication respectueuse pendant les réunions et en tout autre temps.
2. Lorsque de nouvelles idées émergent, garder l'esprit ouvert. Tenir pour acquis qu'on n'en sait pas nécessairement plus que les autres.
3. Prêter toujours les meilleures intentions aux autres membres du groupe, en supposant que les gens abordent les situations ou les idées de bonne foi.
4. Faire preuve de compassion — essayer de comprendre les autres avant de chercher à être comprise.

5. Demeurer objective et calme dans les moments où la pression est forte et où les émotions prennent le dessus.
6. Faire preuve de réalisme — offrir seulement ce qu'on est en mesure de livrer et aviser rapidement nos pairs si on ne peut plus respecter nos engagements ou nos plans.
7. Nous soutenir mutuellement en nous posant des questions telles que : « As-tu besoin d'aide? », « Qu'est-ce que tu trouves le plus difficile? » ou « Comment pouvons-nous t'aider? »
8. Accepter les différences — de styles, de qualités et de besoins.
9. Se présenter à l'équipe en sachant ce dont on a besoin et en parler. Si l'équipe ignore qu'on souhaite avoir de l'aide, elle ne pourra peut-être pas nous en offrir.
10. Maintenir des communications ouvertes et transparentes, en particulier quand il s'agit d'enjeux ou de défis interpersonnels. Cela permet au groupe d'aider à leur résolution de façon ouverte et collaborative.
11. Agir de façon transparente en partageant activement les documents, les plans ainsi que les enjeux avec toute l'équipe.
12. Favoriser le sentiment d'appartenance au sein du groupe en vérifiant comment vont nos collègues et en échangeant des nouvelles pour obtenir une collaboration optimale.
13. Si un problème survient, essayer de réunir les faits et d'évaluer la situation avant d'en arriver aux conclusions.
14. Au terme des projets, prendre le temps de réfléchir aux succès et aux leçons acquises, à des fins d'amélioration.
15. Se soutenir mutuellement, en nous félicitant pour le travail accompli.

Ces pratiques contribuent à créer un sens de camaraderie et de respect mutuel qui peut souvent constituer le ciment essentiel à la cohésion des groupes de travail. Elles peuvent également vous aider à naviguer à travers les conversations et les décisions difficiles en vous rappelant de vous traiter les unes et les autres d'une façon empreinte de compassion.

Prise de décisions

Selon la portée des enjeux, les Carrefours peuvent faire jouer différents modes décisionnels. Certains peuvent être plus informels, comme lorsqu'on décide de la date et du lieu de la prochaine réunion, mais d'autres sont plus complexes, comme lorsqu'il faut statuer sur le type de campagnes que devrait organiser le Carrefour.

L'Université de Waterloo a créé le site Web [Group Decision Making](#) (en anglais) qui décrit différents types de prises de décisions. Les voici schématisées dans le tableau ci-dessous :

Type de décision	Description	Le pour et le contre
------------------	-------------	----------------------

Décision à la majorité	Le groupe tient un vote sur un enjeu donné à la suite d'une discussion et la majorité l'emporte.	• Participation démocratique au processus • Rapidité • Tyrannie de la majorité qui écrase souvent les points de vue minoritaires, d'où l'émergence possible de factions au sein du groupe
Décision à l'unanimité	Le groupe en entier convient que la décision est la meilleure.	• Engagement de tout le groupe à l'égard de la décision et de la façon de procéder ensuite • Entente quasi impossible à obtenir
Décision par consensus	La décision fait l'objet de discussions et de négociations jusqu'à ce que toutes les personnes impliquées la comprennent et acceptent les tâches qui en découlent. Cela signifie que tou·te·s les membres conviennent sincèrement que la décision est acceptable. Après qu'un groupe a ait déterminé qu'une décision doit être prise, chaque membre est appelé·e à exprimer ses vues sur la proposition en optant pour l'une des réponses suivantes : 1. Je dis « oui sans condition » en faveur de la décision. 2. Je trouve cette décision acceptable. 3. Je peux vivre avec cette décision, mais sans enthousiasme. 4. Je ne suis pas entièrement d'accord avec cette décision, mais je choisis de ne pas la bloquer. 5. Je ne suis pas d'accord avec cette décision et je crois que nous devrions explorer d'autres options. Si les réponses des membres du groupe sont 1, 2, 3 ou 4, vous avez un consensus et le groupe peut aller de l'avant.	• Conviction des membres d'avoir eu une chance égale d'influer sur la décision; l'appui au groupe reste intact. • Meilleure façon de prendre des décisions si le temps le permet • Consensus pouvant être difficile à dégager • Processus demandant beaucoup de temps
Décision à la majorité, par élimination	Le groupe vote sur l'idée la plus impopulaire et l'élimine, en répétant le processus jusqu'à ce qu'il ne reste plus qu'une seule idée.	• Démocratique • Utile lorsqu'il y a beaucoup d'idées et que le groupe est peu nombreux

		• Frustration possible parmi les membres du groupe si leurs idées remportent la palme de l'impopularité • Lenteur du processus
Décision d'autorité	Le groupe lance des idées et tient des discussions ouvertes, mais la décision définitive revient à une seule personne.	• Approprié en présence d'un-e spécialiste en la matière • Processus très rapide • Sous-utilisation possible des qualités individuelles à l'intérieur du groupe • Possible perte d'intérêt du groupe au moment de mettre en œuvre une décision prise par une seule personne

Comment tenir une réunion productive

La productivité des réunions repose sur une formule de base. Toutes les réunions seront différentes selon les personnes qui y participeront et leur nombre, mais la structure fondamentale d'une bonne réunion reste la même.

1. Veiller à ce que la réunion ait lieu à un moment et dans un lieu facilitant la participation du plus grand nombre. L'envoi d'un sondage [Doodle](#) ou [Lettuce Meet](#) peut aider à accommoder au mieux les gens en fonction de leurs horaires.
2. Préparer un ordre du jour et l'envoyer à l'avance aux participant-e-s avec l'information et les documents pertinents. Les inviter à lire le tout avant la réunion afin de bien s'y préparer.
3. Faire circuler un rappel de l'événement sur le calendrier virtuel.
 1. Désigner quelqu'un qui enverra un rappel une semaine, puis 24 ou 48 heures à l'avance. Ces envois peuvent inclure l'ordre du jour ou d'autres documents pertinents pour la réunion.
4. Nommer une personne qui animera la réunion pour qu'elle se déroule rondement en respectant l'ordre du jour, et qui veillera à répartir également le temps de parole. L'animation peut être confiée à plusieurs à tour de rôle ou toujours à la même personne. En règle générale, l'animateur-riche n'exprime pas son point de vue et reste impartial-e pendant les réunions.
5. Désigner quelqu'un qui prendra des notes détaillées ou fera un procès-verbal et les mettra à la disposition générale, de façon à bien informer les absentes.

1. Si une décision importante doit être rendue alors qu'il y aura des absentes, tenir une consultation préliminaire par d'autres moyens de façon à ce que tout le monde puisse exposer son opinion.
6. En début de réunion, inviter les participantes à se présenter ou à répondre à des questions anodines qui leur permettront de se détendre. Il peut s'agir d'échanger sur le temps qu'il fait ou sur la meilleure crème glacée du coin — choisir un sujet qui met les gens à l'aise.
7. Quand on commence chaque réunion en parcourant l'ordre du jour et en s'entendant sur les sujets de discussion, cela met tout le monde sur la même longueur d'onde et rappelle l'engagement général à tenir des réunions productives. Cette entrée en matière pourrait inclure :
 1. L'engagement à l'inclusion et à la création d'un espace équitable pour toutes.
 1. La valorisation de toutes les opinions, considérées à égalité, et non l'abandon du pouvoir aux mains de qui que ce soit, ce qui inclut le droit de chacune au même temps de parole.
 1. L'utilisation de techniques d'écoute active où l'on répète les propos des participantes pour confirmer que tout le monde a bien été entendu et compris.
 1. Le respect du temps des membres du groupe — en faisant court et en allant droit au but.
 1. L'expression sans détour de vos idées et de vos préoccupations.
8. Finir la réunion en énumérant les mesures à prendre, histoire de rappeler à chacune ses responsabilités.
9. Si le temps le permet, cela peut alléger l'atmosphère de terminer par d'autres questions sur un ton léger — Que faites-vous en fin de semaine? Qu'est-ce qui vous a plu dans la réunion?

En cas de conflit

Si vous vivez des conflits interpersonnels avec vos collègues, il est utile de prendre du recul pour en comprendre l'origine. Le tableau ci-après expose quelques contextes pouvant donner naissance à des conflits.

Conflit	Définition
de valeurs	Incompatibilité des préférences, des principes et des pratiques (c.-à-d. politiques, croyances religieuses, etc.)
de pouvoir	Pression induite sur une relation, exercée en vertu d'un contexte social (exemple : processus de prise de décision)
interpersonnel	Besoins, objectifs ou approches relationnelles incompatibles (exemple : style de travail)

Conflit	Définition
de valeurs	Incompatibilité des préférences, des principes et des pratiques (c.-à-d. politiques, croyances religieuses, etc.)
organisationnel	Problèmes structurels liés aux rôles, aux tâches et aux engagements
externe	Pression exercée de l'extérieur du Carrefour pouvant peser sur le travail de ses membres

Comment éviter ou résoudre un conflit au niveau individuel

Il est important de faire face aux situations sans délai, directement, de bonne foi et avec respect. Voici comment :

1. Parler directement à la personne concernée. Ne pas discuter de son comportement avec une autre personne.
2. Dissocier les personnes des problèmes. Se rappeler que le problème, c'est l'enjeu ou la relation, et non les personnes comme telles.
3. Prendre le temps de comprendre ce qui se joue derrière les actions d'une personne difficile plutôt que d'y réagir sur le coup.
4. Examiner sa propre contribution à la situation.
5. Communiquer toujours clairement pour éviter que la situation se complique en raison de malentendus.
6. Discuter du conflit à la première personne (en disant, par exemple : *je crois qu'il serait préférable que nous...*).
7. Renforcer par des encouragements sincères tout changement positif émanant de personnes ayant des difficultés à s'adapter à la dynamique du groupe.

Éviter ou résoudre un conflit au niveau du groupe

Similairement, si un conflit embrase le Carrefour dans son ensemble, il y a plusieurs façons d'y remédier :

1. Communiquer avec le [réseau de soutien](#) — la chargée des Carrefours climatiques communautaires (CCCC), votre organisateur·rice régionale (OR), ou votre coordonnateur·rice de l'engagement régional (CER) peuvent vous aider à traverser n'importe quelle difficulté. Nous offrons aussi les services d'une médiateur·rice neutre pouvant diriger une rencontre afin de résoudre une difficulté, ou présider les réunions de votre groupe le temps que vous consolidiez vos relations.
2. Revoir les sections du présent chapitre en réfléchissant à la racine du problème. Votre groupe a-t-il suivi les principes directeurs ou a-t-il enfreint certains d'entre

eux? Est-ce qu'un processus décisionnel a manqué de clarté ou a été remis en question? Quels sont les principaux enjeux à l'origine du stress éprouvé au sein du groupe?

3. Déterminer les compétences clés que le groupe doit améliorer — par exemple l'écoute active, la médiation au sein du groupe, les processus décisionnels et leur transparence ou la gestion des différends — pour identifier vos lacunes et vos enjeux. L'équipe de soutien formée par la chargée des Carrefours climatiques communautaires et votre organisateurrice régionale peut non seulement vous accompagner, mais aussi élaborer des outils et des ateliers pour aider le groupe à acquérir ces compétences.
4. Examiner comment les personnalités de chacune travaillent ensemble. Demander franchement ce que les gens attendent du groupe et voir comment y répondre.
5. Ajouter du temps pour la socialisation; cela pourrait aider à consolider vos relations.
6. Créer des méthodes de responsabilisation pour que les individus et le groupe en général puissent s'améliorer. Vous pourriez procéder à des sondages trimestriels que les membres rempliraient et qui porteraient sur l'humeur générale du groupe ou simplement tenir une table ronde.

Le réseau de soutien des OR, des CER et de la personne chargée des CCC sera toujours là pour les Carrefours faisant face à des difficultés relationnelles; il peut vous aider à résoudre ces conflits et vous proposer des stratégies pour aller de l'avant.