

The background features a blue line-art illustration of a cityscape. On the left, there is a building with a tiled roof and a fence in the foreground. On the right, there are several tall buildings with many windows. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the center of the page, containing a white circle with text.

FORMATION

pour l'amélioration de
la sécurité et la prévention
de la criminalité
à l'intention des
collectivités locales

[vivre en sécurité › se donner les moyens]

MODULE 2

Initier un
travail d'équipe

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2-3
1 LA CRÉATION DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	2-5
1.1 INITIATEURS D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	2-5
1.2 ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	2-5
1.2.1 Étape 1 : Pertinence et argumentation.....	2-5
1.2.2 Étape 2 : Partenaires potentiels.....	2-7
1.2.3 Étape 3 : Stratégie de recrutement.....	2-8
1.2.4 Étape 4 : Première rencontre.....	2-9
2 LE TRAVAIL D'ÉQUIPE.....	2-11
2.1 LE CONSENSUS.....	2-11
2.2 L'ÉNERGIE QUI NOURRIT L'ÉQUIPE.....	2-11
2.3 LES CONDITIONS FAVORABLES AU BON TRAVAIL D'ÉQUIPE.....	2-12
2.3.1 Favoriser de bons rapports humains.....	2-12
2.3.2 Développer une vision commune.....	2-12
2.3.3 Savoir gérer des conflits.....	2-13
2.3.4 Être créatif.....	2-13
2.3.5 Prendre le temps de célébrer les succès.....	2-14
2.3.6 Analyser périodiquement et en groupe le fonctionnement de l'équipe de travail.....	2-14
2.4 LES ATTITUDES FAVORABLES AU BON TRAVAIL D'ÉQUIPE.....	2-14
2.4.1 Éviter d'être susceptible, opter pour l'humour.....	2-14
2.4.2 Manifester de l'intérêt pour l'opinion des autres.....	2-14
2.4.3 Valoriser les compétences de chacun.....	2-15
2.4.4 Être transparent.....	2-15
2.5 MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	2-15
2.5.1 Choix de l'animateur.....	2-16
2.5.2 Pour une animation efficace.....	2-16
2.5.3 Choix du secrétaire.....	2-17
2.5.4 Rédaction du procès verbal.....	2-17
3 L'ÉVALUATION.....	2-19
NOTES.....	2-33
LECTURES SUGGÉRÉES.....	2-35

INTRODUCTION

L'amélioration de la sécurité n'est pas la responsabilité d'un seul champ de compétence. Dès lors, le travail d'équipe devient une condition essentielle au succès des interventions. Il doit être réalisé par une équipe dûment constituée et dont les membres sont de provenance diverse. Celle-ci, dont le but est de réaliser des activités visant un objectif commun, peut être spécifiquement créée à cette fin ou existée déjà dans la communauté. Le cas échéant, elle se verra confier un nouveau mandat.

Le travail d'équipe permet de mettre à contribution différentes expertises, connaissances et expériences dans le but d'améliorer la sécurité de la population. Il permet également de :

- ☞ mettre en commun les forces des collaborateurs pour régler un problème;
- ☞ réduire le chevauchement des tâches entre les groupes;
- ☞ partager de l'information, diverses perspectives, des coûts et des ressources;
- ☞ traiter plusieurs aspects d'une problématique;
- ☞ assurer le succès du projet mis en œuvre;
- ☞ accroître la crédibilité de l'équipe dans la communauté;
- ☞ augmenter les chances d'influer sur la communauté.

Malgré ces avantages, le travail d'équipe demande également de :

- ☞ gérer les relations interpersonnelles et la compétition parmi les membres;
- ☞ respecter leurs propres champs d'activité;
- ☞ accepter un processus de prise de décision plus lent;
- ☞ susciter le rapprochement d'intérêts divergents.

Ces dernières constatations justifient l'importance d'apprendre à travailler en équipe et, par conséquent, les objectifs de ce module visent à :

- ☞ faire comprendre l'importance du travail d'équipe en matière d'amélioration de la sécurité;
- ☞ familiariser le lecteur avec les étapes de création d'une équipe, avec son mode de fonctionnement, de même qu'avec les conditions et attitudes favorables à son bon déroulement.

Le module est divisé en trois parties :

1. Création de l'équipe de travail
2. Fonctionnement de l'équipe de travail
3. Évaluation du processus de création d'une équipe de travail et de son fonctionnement

Compte tenu de l'importance d'évaluer ce qui est fait au fur et à mesure des activités, il est conseillé de consulter la section 3 de ce module avant d'initier un travail d'équipe.

NOTE AU LECTEUR

Ce module est disponible sur le site www.crpspc.qc.ca
dans la section « Outils de formation »

1 LA CRÉATION DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Dans la section ci-après, nous présentons les étapes qui peuvent être nécessaires à la formation d'une équipe de travail et à ses rencontres.

1.1 INITIATEURS D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Toute personne ou groupe intéressé à l'amélioration de la sécurité peut mettre sur pied une équipe de travail. Il peut s'agir :

- ☞ d'un groupe de citoyens désireux de maintenir ou d'améliorer la sécurité dans leur quartier et qui décident de se regrouper pour atteindre leur but;
- ☞ d'un groupe de citoyens préoccupés par un problème en particulier et qui décident de se mobiliser pour réaliser des activités de représentation auprès des autorités concernées;
- ☞ d'un organisme communautaire ou gouvernemental qui, en vertu de son mandat, veut développer des actions préventives dans la communauté;
- ☞ d'une municipalité qui décide de mettre sur pied un comité de sécurité urbaine ayant comme mandat le développement d'initiatives pour améliorer la sécurité dans la communauté¹;
- ☞ d'une municipalité régionale de comté qui décide de se doter d'une stratégie locale de prévention de la criminalité pour sa communauté².

1.2 ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Mettre sur pied une équipe de travail demande du temps, de la patience et un bon sens de la planification. On reconnaît quatre étapes nécessaires (voir tableau 2-1).

Tableau 2-1

Étapes à franchir pour former une équipe de travail

ÉTAPE 1	Confirmer la pertinence de créer une équipe de travail et développer l' argumentation justifiant sa création.
ÉTAPE 2	Identifier les partenaires potentiels à rejoindre et leur nombre.
ÉTAPE 3	Élaborer une stratégie de recrutement .
ÉTAPE 4	Réunir lors d'une première rencontre , les partenaires identifiés.

On constatera qu'en pratique, il n'est pas nécessaire d'être aussi formel. Toutefois, comme ce module s'adresse également aux personnes qui n'ont aucune expérience dans la création d'une équipe de travail, il devient important d'expliquer les quatre étapes qui suivent.

1.2.1 Étape 1 : Pertinence et argumentation

Il est primordial de déterminer au départ si l'objet de travail, qu'il s'agisse d'amélioration de la sécurité, d'élimination d'un problème particulier, de développement d'actions préventives ou d'implantation d'une stratégie locale de prévention, justifie la création d'une équipe de travail.

Concernant cet objet de travail, c'est l'occasion de s'interroger sur :

- ☞ les perceptions d'autres membres de la communauté;
- ☞ les initiatives passées et présentes;
- ☞ l'existence ou non d'un groupe actif qui s'y intéresse déjà ou pourrait s'y intéresser.

Le cas échéant, ce groupe devra être rejoint pour prendre connaissance de ses actions, de son intérêt à poursuivre, de son ouverture à s'adjoindre de nouvelles forces vives ou à adhérer à une nouvelle structure.

À partir de ces réponses, il est suggéré de préparer avec soin un argumentaire pour convaincre les interlocuteurs potentiels. Cet argumentaire sera utile tout au long du travail, soit pour mettre sur pied l'équipe de travail, soit pour obtenir l'appui des autorités ou pour revoir les objets de travail. Il importe donc d'y présenter clairement et de manière bien articulée les éléments suivants :

- ☞ La **description des différents enjeux entourant l'objet de travail**, sans oublier de préciser pourquoi il est nécessaire de s'y attarder. Ainsi, on pourra évoquer le climat général d'insécurité et la peur qu'il suscite auprès des citoyens ou faire état des conséquences économiques, sociales et matérielles à court, moyen et long termes, engendrées par le problème particulier sur lequel on veut travailler;
- ☞ La **présentation des avantages qu'un groupe se penche sur cet objet de travail**. On pourra souligner l'importance de diversifier les compétences requises, l'accès à un riche bassin d'expertise provenant du milieu, la crédibilité acquise du fait

qu'une action est portée par plusieurs organismes ou plusieurs personnes à la fois;

- ☞ **L'identification des principaux bénéfiques pour les partenaires** qui participeront aux travaux de l'équipe de travail. On soulignera à cette occasion les retombées en termes de reconnaissance par le milieu, d'élargissement de leur réseau de contacts et de développement d'expertise;
- ☞ La proposition d'une **version préliminaire de la raison d'être de l'équipe de travail**³, laquelle devra éventuellement être confirmée lors des premières rencontres par les membres de cette dernière (voir section 1.2.4). Cette raison d'être devrait au moins comporter une courte description de l'objet de travail et des enjeux visés, les buts poursuivis, ainsi qu'un estimé du temps requis pour cette forme de collaboration.

Comme mentionné précédemment, ces quatre éléments essentiels de l'argumentaire serviront à convaincre les interlocuteurs, de la nécessité de créer une équipe de travail, mais surtout d'en être partie prenante. Il faut maintenant les rejoindre.

1.2.2 Étape 2 : Partenaires potentiels

Dans une communauté, il est fréquent de constater que certaines personnes ou groupes travaillent ensemble sur différents enjeux. Jusqu'à tout récemment, on voyait des organismes oeuvrer de paire (ex. : le service de police s'unissant à l'école pour sensibiliser les jeunes aux méfaits de la drogue). Toutefois, on reconnaît que les enjeux de sécurité sont complexes et ont des répercussions sur de nombreux acteurs de la communauté. On assiste donc de plus en plus à des regroupements des principaux participants intéressés par ces enjeux.

Quels partenaires inviter?

Pour constituer une équipe de travail, il convient en premier lieu, d'identifier tous les partenaires potentiels. Ces derniers pourraient être intéressés à mettre à contribution leur savoir, expertise et expérience afin de promouvoir des actions visant l'amélioration de la sécurité dans la communauté ou la résolution d'un problème en particulier.

Certains partenaires pourront être recherchés en raison de leur expertise dans un domaine donné, sans qu'ils ne représentent un organisme en particulier. D'autres individus seront sollicités en raison de leur appartenance à un organisme. Ces derniers pourront être formellement mandatés par leur organisation respective pour participer aux travaux de l'équipe.

Partenaires potentiels

- ☞ Le conseil municipal ou de la MRC
- ☞ Les services municipaux, inter-municipaux ou de la MRC
- ☞ Les services de police et de protection des incendies
- ☞ Les citoyens et les familles
- ☞ Les organismes communautaires
- ☞ Les ministères et organismes gouvernementaux
- ☞ Le CLSC, l'Agence de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux
- ☞ Les organismes à vocation socioéconomique
- ☞ La commission scolaire
- ☞ Le milieu des affaires

Pour ne pas oublier de partenaires, il peut être utile de consulter des répertoires de groupes actifs dans la communauté. Ces listes peuvent être obtenues de la municipalité ou encore de l'Agence de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (ADRLSSSS) du territoire.

Afin d'orienter l'identification d'un partenaire éventuel que ce soit à titre individuel ou comme représentant d'un organisme, il peut être utile de se poser les questions suivantes :

- ☞ Est-il touché de près ou de loin par l'objet de travail?
- ☞ Retirera-t-il des bénéfices en participant aux travaux de l'équipe?
- ☞ En quoi peut-il contribuer à ces derniers (apport d'information, d'expertise, de ressources matérielles ou financières)?
- ☞ Ses positions antérieures ou celles de l'organisme qu'il représente sont-elles cohérentes avec les objets de travail?

- ☞ Est-elle en position pour faire avancer les travaux de l'équipe?
- ☞ Dispose-t-elle de suffisamment de temps, compte tenu de ce qu'on en attend?

Combien de partenaires inviter?

Même si le nombre de personnes choisies peut varier en fonction de l'objet de travail, quatre éléments clés doivent être considérés :

1. identifier toutes les personnes potentielles susceptibles d'être intéressées par l'objet de travail, même si elles ne sont pas toutes invitées à la première rencontre;
2. vérifier l'intérêt de ces personnes à faire partie d'une équipe de travail;
3. constituer d'abord une équipe réduite afin de voir au démarrage, quitte à l'élargir dans une étape ultérieure à mesure que l'objet de travail se précise;
4. rechercher un équilibre entre une équipe de travail réduite qui en facilite le fonctionnement, ou élargie qui en permet le regroupement des membres représentatifs de la communauté.

1.2.3 Étape 3 : Stratégie de recrutement

Une fois les partenaires potentiels identifiés, la stratégie de recrutement consiste à faire une première approche et à convoquer les participants à une première rencontre.

Établir un contact

À partir de la liste des partenaires potentiels, il faut faire une première approche auprès de ces derniers. La stratégie utilisée pour les rejoindre peut varier en fonction du temps ainsi que des ressources financières, matérielles et humaines dont on dispose.

Ce contact peut être fait de personne à personne ou encore par téléphone. Le courrier et le courriel demandent certes moins de temps, mais sont possiblement moins efficaces dans l'établissement d'un lien de confiance.

Par ailleurs, une personne peut être pressentie en raison de son rattachement à un organisme en particulier. Dans ce cas, il est tout de même suggéré de faire un contact, d'abord et avant tout, avec cette personne.

C'est lors de cette approche qu'il est suggéré d'utiliser l'argumentaire et la version préliminaire de la raison d'être préparés (voir section 1.2.1). Il conviendra également de profiter de ce moment pour :

- ☞ confirmer l'intérêt de l'interlocuteur et valider ses disponibilités;
- ☞ vérifier si une autorisation officielle de son supérieur est nécessaire;
- ☞ obtenir, le cas échéant, l'information sur la procédure à suivre ainsi que le nom, le titre et les coordonnées de la personne à qui une demande officielle doit être envoyée de manière à respecter la hiérarchie et le mode de fonctionnement de l'organisme visé.

Dans la plupart des cas, cette procédure se résumera à l'envoi d'une demande écrite. Dans cette demande :

- ☞ rappeler l'argumentaire ainsi que la version préliminaire de la raison d'être;
- ☞ indiquer ce qui est attendu de l'organisme par sa participation;
- ☞ présenter le nombre de rencontres auxquelles devront participer les membres de l'équipe;
- ☞ mentionner si un premier contact a déjà été fait auprès de telle ou telle personne de l'organisme;

- ☞ fixer un délai de réponse;
- ☞ souligner qu'il y aura un suivi téléphonique à la suite de cette lettre.

Ce dernier élément est essentiel. En effet, s'il est réalisé dans un délai raisonnable, c'est-à-dire de 2 à 3 semaines après que la lettre a été envoyée, ce suivi téléphonique permettra d'accélérer le processus. Ce sera aussi l'occasion de :

- ☞ vérifier si la demande a été considérée;
- ☞ soupeser les chances d'obtenir la participation d'un représentant de l'organisme ou de la personne désirée;
- ☞ préciser les attentes par rapport à la personne ou à l'organisme sollicité;
- ☞ répondre aux questions de l'interlocuteur.

Si ce dernier n'a toujours pas pris de décision, il faudra convenir avec lui d'un autre moment ou d'une modalité pour le contacter à nouveau afin d'obtenir une réponse définitive. Une fois les réponses obtenues et les participants à l'équipe de travail bien identifiés, c'est le moment de les convoquer à une première rencontre après s'être assuré de la disponibilité de chacun.

Il importe que tous les participants soient présents lors de la première rencontre de l'équipe de travail. Il pourra donc être nécessaire d'en reporter la tenue à une date ultérieure qui conviendra à tous.

Convoquer les participants à la première rencontre

L'avis de convocation pourrait contenir les éléments suivants :

- ☞ nom préliminaire de l'équipe de travail (ce nom devrait refléter l'objet de travail);
- ☞ objectif de la rencontre;

- ☞ endroit, moment et durée de la rencontre;
- ☞ projet d'ordre du jour.

Notons que le projet d'ordre du jour ou de plan de la rencontre devrait contenir les points suivants :

- ☞ mot de bienvenue;
- ☞ lecture et adoption de l'ordre du jour;
- ☞ objectifs de la rencontre;
- ☞ présentation des participants;
- ☞ discussion sur les attentes de chacun;
- ☞ discussion sur la raison d'être de l'équipe de travail;
- ☞ choix d'un animateur pour les rencontres ultérieures;
- ☞ varia;
- ☞ date de la prochaine rencontre.

Cet avis de convocation devrait être accompagné de :

- ☞ la liste des autres personnes ayant manifesté un intérêt à faire partie de l'équipe de travail;
- ☞ l'argumentaire;
- ☞ la version préliminaire de la raison d'être.

1.2.4 Étape 4 : Première rencontre

Choix d'un animateur et d'un secrétaire

Lors de la première rencontre, les membres choisissent un animateur. Ce dernier voit au bon déroulement de la rencontre (voir section 2.5.1). Cet animateur est, dans la plupart des cas, la personne ou une des personnes qui a pris l'initiative de la démarche, mais on peut également faire appel à une personne extérieure si l'on juge que cela est préférable au bon déroulement de la rencontre.

Par ailleurs, les membres choisissent également un secrétaire pour prendre en note les délibérations de l'équipe de travail.

Objectifs de la rencontre

Cette première rencontre est importante et mérite qu'on s'y attarde. Elle a pour objectifs de :

- ☞ présenter les motifs à l'origine de la création de cette équipe de travail;
- ☞ permettre aux participants de faire connaissance, d'exposer leur intérêt à l'équipe et de s'engager auprès des autres membres;
- ☞ établir les bases d'un bon travail d'équipe;
- ☞ établir un climat de confiance entre les partenaires;
- ☞ passer en revue la version préliminaire de la raison d'être et le cas échéant, de répondre aux questions.

Discussion sur la raison d'être de l'équipe de travail

Compte tenu de l'importance de bien saisir et d'adhérer à la raison d'être de l'équipe, il est essentiel de procéder à sa validation et, le cas échéant, aux modifications qui auront fait consensus dans le groupe. Pour ce faire, il vaut mieux donner aux participants le temps nécessaire pour se l'approprier, à la lumière de leurs discussions. À cet effet, l'animateur devra s'assurer que les opinions de chacun ont été exprimées et considérées et que l'énoncé final reflète non pas l'opinion d'une personnalité dominante, mais bien l'opinion qui se dégage de l'ensemble du groupe.

Ainsi, en respectant le rythme des membres de l'équipe plutôt qu'en optant pour l'adoption à tout prix de la raison d'être, on favorise la construction du climat de confiance au sein du groupe et le

développement de la motivation des participants.

En somme, ce qui importe dans la création d'une équipe de travail, c'est que tous les membres comprennent bien les :

- ☞ raisons de mettre sur pied une telle structure;
- ☞ objectifs poursuivis;
- ☞ avantages à s'engager dans cette équipe.

De plus, l'exercice de définir ensemble la raison d'être de l'équipe permettra aux membres de se l'approprier et de développer un sentiment d'appartenance par rapport au groupe.

2 LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Dans tout travail d'équipe, il est primordial de convenir d'une façon de faire qui favorisera l'esprit d'entraide, la confiance mutuelle, le respect des autres et qui réduira au minimum les tensions susceptibles de nuire à la bonne marche des travaux. Il apparaît que le mode de fonctionnement par consensus représente une clé pour assurer le succès de l'équipe.

2.1 LE CONSENSUS

L'atteinte du consensus se décline en plusieurs étapes et commande l'utilisation de diverses techniques de discussion, d'analyse et de débat. Deux de celles-ci font l'objet du Module 4 : *En arriver à un consensus*.

Le consensus peut servir à s'entendre sur des objets de travail, des problèmes ou les besoins d'un groupe incluant l'équipe de travail, et sur le choix des interventions à mettre en place dans une communauté. Mentionnons que la recherche de consensus n'est pas un processus exclusif à l'amélioration de la sécurité ou à la prévention de la criminalité. Au contraire, elle peut être utilisée à de nombreuses occasions dans la vie courante.

Enfin, il importe de noter que consensus ne signifie pas qu'il y ait nécessairement unanimité, c'est-à-dire un accord total de tous sur tout. Plutôt que d'éliminer les différences, le consensus vise à les faire cohabiter. Ainsi, malgré le fait que les participants ne soient pas tous d'accord sur tous les aspects de l'entente issue des discussions, on peut considérer **qu'il y a consensus lorsque les participants sont prêts à accepter l'ensemble de ce qui est proposé.**

2.2 L'ÉNERGIE QUI NOURRIT L'ÉQUIPE

Le regroupement de tous ses membres génère une dynamique ou flux d'énergie dans l'équipe qui peut la nourrir ou lui nuire.

Il est fréquent de constater que les membres d'une équipe de travail s'essouffent et perdent peu à peu de l'intérêt. C'est pourquoi, tout au long des travaux, il importe de maintenir cet intérêt et de soutenir les efforts des participants afin de les garder engagés.

Une bonne équipe regroupe donc des membres qui savent faire un usage judicieux de l'énergie totale disponible dans le groupe.⁵ Cette énergie totale disponible se décline en :

- ☞ énergie de production;
- ☞ énergie de solidarité;
- ☞ énergie d'entretien;
- ☞ énergie résiduelle.

L'énergie de production représente la plus grande partie de l'énergie totale disponible. Consacrée à la production, elle est prédominante lorsque les membres ont une vision claire et commune de la tâche à accomplir.

Déployée par chaque participant de l'équipe, **l'énergie de solidarité** permet l'entretien de relations interpersonnelles harmonieuses, fortes, durables et reposant sur la confiance. Pour ce faire, la présence de certaines conditions et attitudes sont nécessaires. Nous y reviendrons aux sections 2.3 et 2.4.

L'énergie d'entretien est déployée par chaque membre de l'équipe lorsque cette dernière est confrontée à des obstacles. Cette énergie vient alors entretenir des

conditions de travail favorables en atténuant ou en dissipant les effets des obstacles qui nuisent à l'atteinte du but commun.

Enfin, **l'énergie résiduelle** est créée par ceux qui, pour diverses raisons, refusent de s'engager, ne parlent pas lors des rencontres, arrivent en retard sans prévenir ou ne font pas part de leur mécontentement. On peut éviter que cette énergie soit engendrée en assurant la présence des conditions nommées ci-après. Moins il y a d'énergie résiduelle dans une équipe de travail, meilleures sont ses chances de succès.

Ainsi, pour arriver à doser toutes ces énergies de façon à ce que l'équipe atteigne le but souhaité, il faut notamment s'assurer de réunir des conditions et attitudes favorables à son bon fonctionnement.

2.3 LES CONDITIONS FAVORABLES AU BON TRAVAIL D'ÉQUIPE

Outre l'énergie, un certain nombre de conditions doivent être recherchées pour assurer la vitalité de l'équipe. Nous en présentons six dans les lignes qui suivent.

2.3.1 Favoriser de bons rapports humains

Lors des rencontres, il est important de tenir compte des relations interpersonnelles. C'est ainsi que les participants devront, dès les premiers instants, travailler à l'établissement d'un climat de confiance et de respect mutuel.

Il s'agit donc d'un élément fondamental autour duquel gravitent les autres conditions. Prendre le temps de construire une relation de confiance fera la différence

entre le succès ou l'échec. En effet, s'il n'y a ni respect, ni confiance au sein de l'équipe, même les plus petits problèmes pourront prendre des proportions énormes.

Comme chacun a des valeurs, des convictions, des points de vue, des contraintes et des mandats différents, il est important de ne pas porter de jugement sur une personne. Plutôt, l'animateur doit faire en sorte que chaque membre de l'équipe ait eu l'occasion de se présenter, de même que l'organisme auquel il est rattaché, de manière à ce que les éléments cités précédemment soient bien compris de tous. Ce faisant, chacun se sentira en confiance au sein de l'équipe. Il pourra alors s'exprimer librement sans être jugé, favorisant ainsi l'expression d'idées novatrices souvent utiles pour solutionner des problèmes complexes. Et s'il faut parfois discuter fermement de certaines propositions, cela sera fait tout en restant tolérant et respectueux des personnes.

D'ailleurs, les trois éléments que sont le respect, la confiance et la tolérance facilitent, selon Roberto Tecchio⁶, la communication constructive. À titre informatif, les cinq fondements de la communication constructive sont présentés ci-après.

2.3.2 Développer une vision commune

Le développement et le partage d'une vision commune par chaque participant sont essentiels à la compréhension des objectifs à poursuivre et des tâches à accomplir pour les atteindre. Il s'agit d'une préoccupation à laquelle il faudra accorder tout le temps et les soins nécessaires.

Les fondements de la communication constructive

- ☞ Utiliser des messages en « je ».
- ☞ Écouter attentivement l'interlocuteur et valider la compréhension de son propos.
- ☞ Être attentif non seulement au contenu, mais également aux sentiments exprimés.
- ☞ Distinguer les personnes des problèmes et de leurs actions, éviter d'attribuer des intentions aux autres et de les juger, s'en tenir aux faits et aux comportements.
- ☞ Être précis, éviter les généralisations.

Source : Robert Tecchio (2003)

2.3.3 Savoir gérer des conflits

Les problèmes de conflits de personnalité et de compétition peuvent contrecarrer la réalisation des objectifs et engendrer de l'énergie résiduelle non souhaitable. Bien que naturels, les conflits demeurent toutefois des éléments perturbateurs qui méritent d'être gérés avant que la situation ne s'envenime.

Il est donc important de tenir compte des conflits et de tenter d'y trouver une solution qui, dans bien des cas, passera par les principes de la communication constructive, l'élimination des sous-entendus et une meilleure définition des rôles.

En matière de gestion des conflits, des pistes de solutions ont été proposées par Tecchio⁷. Elles sont présentées ci-après :

Comment gérer des conflits?

- ☞ Passer de la vision « moi contre toi » à celle de « tous ensemble »;
- ☞ Se concentrer sur le présent et le futur plutôt que sur le passé;
- ☞ Passer du mode « impossible » au mode « possible »;
- ☞ Passer de la culpabilisation à la responsabilisation.

Source : Robert Tecchio (2003)

2.3.4 Être créatif

La créativité sera un atout de taille au sein de l'équipe de travail, qu'il s'agisse de :

- ☞ trouver des moyens pour recueillir l'information nécessaire;
- ☞ adapter des solutions à la collectivité qui fait l'objet de préoccupations;
- ☞ trouver des ressources financières et matérielles pour réaliser une ou l'autre des étapes de la démarche d'amélioration de la sécurité.

Or, pour faire appel à la créativité de même qu'à l'imagination, l'intelligence et l'expérience de chacun, il pourrait être avantageux d'utiliser une méthode de génération d'idées appelée brainstorming. Cette méthode est expliquée en détails à l'annexe 4-E.

Bien que faisant appel à la créativité, les choix établis devraient être orientés vers les objectifs définis au départ et refléter à la fois des critères de décisions clairs et un consensus parmi les membres de l'équipe.

2.3.5 Prendre le temps de célébrer les succès

Toute réussite, si modeste soit-elle, mérite d'être soulignée pour alimenter l'énergie de solidarité. En effet, il importe de célébrer les succès et d'en partager la reconnaissance et ce, non seulement en fin de course, mais tout au long du processus. Il y a plusieurs façons d'apprécier le travail qui est fait et les résultats obtenus, notamment en envoyant des lettres de remerciement ou simplement en le soulignant lors des réunions d'équipe ou à l'occasion d'événements spéciaux.

Quoi qu'il en soit, il demeure primordial de ne pas s'apitoyer sur les difficultés rencontrées, mais plutôt d'en tirer des enseignements.

2.3.6 Analyser périodiquement et en groupe le fonctionnement de l'équipe de travail

Afin de s'assurer qu'il n'y a pas de frustration au sein du groupe, il est judicieux de faire un retour en groupe sur le fonctionnement de l'équipe et sur le déroulement des rencontres. La fréquence de ces retours dépend des besoins des membres.

Pour l'animateur, ce sera notamment l'occasion de :

- ☞ s'enquérir des raisons de la faible participation de certains membres;
- ☞ s'assurer que ce ne serait pas là le résultat de conflits latents;
- ☞ s'informer de la satisfaction des gens au regard de la durée des rencontres, de l'avancement des travaux et de la qualité de l'animation.

2.4 LES ATTITUDES FAVORABLES AU BON TRAVAIL D'ÉQUIPE

Outre l'énergie qui dynamise l'équipe de travail et les conditions à rechercher pour la vitaliser, chaque membre contribue au bon climat de l'équipe par ses attitudes. Nous présentons les principales dans les lignes qui suivent.

2.4.1 Éviter d'être susceptible, opter pour l'humour

Le membre d'une équipe de travail doit maintenir un juste équilibre entre ses intérêts individuels et les intérêts collectifs. Dans ces conditions, il a avantage à mettre de côté ses susceptibilités et à éviter d'interpréter comme une attaque personnelle, le rejet d'une de ses idées par le groupe.

Pour sortir d'un tel blocage, outre l'humour, les atouts seront la patience, la discussion, l'imagination et la confiance pour contrebalancer la fatigue et la frustration.

2.4.2 Manifester de l'intérêt pour l'opinion des autres

Trop souvent dans une équipe de travail, l'énergie de certains est concentrée à faire valoir leurs opinions sans qu'ils n'aient d'intérêt ou d'écoute pour celle des autres. Soulignons que dans un mode consensuel, la décision de l'équipe reflètera celle réellement partagée par le maximum de participants. Pour ce faire, il est important que chaque opinion exprimée soit réellement écoutée et comprise de tous. Cette dernière pourra alors être retenue ou non, en tout ou en partie et ce, en toute connaissance de cause.

Par ailleurs, il est permis pour la ou les personnes ayant un désaccord, de déclarer ne pas vouloir endosser la décision prise par le groupe, sans pour autant la boycotter.

2.4.3 Valoriser les compétences de chacun

Chaque participant, quel que soit le milieu ou l'organisme auquel il est rattaché, apporte expertise, expériences et connaissances qui seront utiles au bon déroulement des travaux au sein de l'équipe. Ainsi, chacun des membres pourra être mis à contribution en considération de ses contraintes de temps et de ressources.

2.4.4 Être transparent

Il est important que tous et chacun puissent faire connaître aux autres leurs intérêts à prendre part aux travaux de l'équipe ainsi que les marges de manœuvre dont ils disposent pour remplir le mandat préalablement défini.

En effet, au sein d'une équipe de travail, l'individu a le pouvoir et la responsabilité de faire connaître ses besoins, ses perceptions et ses opinions, de même que de soulever les problèmes qu'il entrevoit. Quant au groupe, il a le pouvoir et la responsabilité de reconnaître ces derniers et d'agir en la matière et ce, de manière la plus transparente possible.

Si les membres de l'équipe ont des obligations, ils ont aussi des droits qui sont présentés ci-dessous.

Déclaration des droits du participant

- ☞ J'ai le droit d'être traité avec respect, les autres aussi;
- ☞ J'ai le droit d'avoir et d'exprimer des opinions et des sentiments, les autres aussi;
- ☞ J'ai le droit d'être écouté et pris au sérieux, les autres aussi;
- ☞ J'ai le droit de dire "non" sans me sentir en faute, les autres aussi;
- ☞ J'ai le droit de demander ce dont j'ai besoin, les autres aussi;
- ☞ J'ai le droit de changer d'opinion, les autres aussi.

Source : Robert Tecchio (2003)

En somme, une bonne équipe de travail, c'est là où :

- ☞ il y partage d'une vision commune;
- ☞ la confiance mutuelle règne;
- ☞ la transparence est de mise;
- ☞ les membres se sentent respectés et à l'aise;
- ☞ les membres peuvent s'exprimer sans hésitation et sans être jugés;
- ☞ chacun contribue de ses compétences, expériences et expertise;
- ☞ il n'y a pas de jeu de pouvoir.

2.5 MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Outre la mise en place de conditions de réussite et l'adoption d'attitudes favorables, il faudra voir à l'établissement de lignes directrices claires pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe de travail. Ces dernières portent principalement sur les responsabilités et rôles respectifs de l'animateur, du secrétaire et des autres membres.

Par ailleurs, il faudra :

- ☞ convenir du lieu et de la fréquence des rencontres;
- ☞ déterminer qui fournira le soutien administratif (ex. : convocation, rédaction de l'ordre du jour et du procès verbal);
- ☞ convenir des grandes étapes du processus et partager les tâches parmi les membres;
- ☞ établir le mode de fonctionnement lors de chaque rencontre.

2.5.1 Choix de l'animateur

À moins de circonstances particulières où l'intervention d'un animateur de l'extérieur est préférable, l'animation sera habituellement confiée à un membre à part entière du groupe de travail. La personne ainsi choisie peut être l'animateur de la première rencontre ou quelqu'un de différent dépendant de la volonté exprimée par le groupe.

Quoi qu'il en soit, la présence d'un animateur est fortement recommandée, même pour des équipes de travail de 3 ou 4 personnes.

Certains ont des talents naturels d'animateur. D'autres ne demandent qu'à développer cette habileté. L'équipe de travail pourra décider de donner la chance à ceux qui veulent la tenter. C'est ainsi que certaines équipes changent d'animateur à chaque rencontre.

Comme membre de l'équipe, il pourra donner son opinion sur un sujet donné. Il sera toutefois important qu'il évite d'utiliser son statut pour monopoliser le droit de parole et qu'il se préoccupe constamment de faire de la place aux autres.

Par ailleurs, l'animateur chevronné est souvent rapidement identifié dans un groupe et c'est cette personne qui occupera cette fonction d'office.

Qu'il s'agisse d'un animateur peu expérimenté ou chevronné, le choix de cette personne devrait se faire en tenant compte des éléments suivants :

- ☞ qualités personnelles telles qu'habiletés de négociation et capacités de compromis;
- ☞ expérience dans l'animation de groupe;
- ☞ esprit de synthèse;
- ☞ leadership exercé dans la communauté;
- ☞ compréhension du milieu;
- ☞ connaissance des objets de travail.

2.5.2 Pour une animation efficace

Le choix de l'animateur ne doit pas être pris à la légère, compte tenu que son travail est de faire en sorte que les participants évoluent dans un environnement propice aux discussions et au travail. Pour ce faire, il devra :

- ☞ maintenir le cap sur la raison d'être de l'équipe de travail et s'assurer, au fil des rencontres, du bon cheminement de celle-ci vers la réalisation de son mandat;
- ☞ s'assurer que la personnalité de chaque membre (ex. : analyste, trouble fête, vedette) ne nuise pas au bon déroulement des travaux;
- ☞ préserver l'harmonie entre les membres;
- ☞ vérifier régulièrement l'état d'esprit des membres, notamment en fin de rencontre;
- ☞ s'assurer de l'ouverture d'esprit de ceux-ci et favoriser l'expression de chacun;

- ☞ maintenir l'intérêt des participants;
- ☞ faciliter les discussions et en maintenir le rythme;
- ☞ synthétiser les points de convergence du groupe et suggérer des compromis de même que reformuler les conclusions de celui-ci et s'assurer que les participants comprennent la même chose, de manière à soutenir le secrétaire dans ses fonctions;
- ☞ assurer le respect de l'ordre du jour et la gestion du temps.

2.5.3 Choix du secrétaire

Les membres de l'équipe de travail doivent choisir un secrétaire dès le début de la rencontre. Celui-ci devra rendre compte des principaux éléments discutés, des décisions prises de même que des actions à privilégier et des responsables de l'exécution de ces dernières.

Par conséquent, la personne désignée pour agir à titre de secrétaire devra être attentive au déroulement de la réunion et plus particulièrement aux conclusions qui se dégagent des différents sujets abordés à l'ordre du jour. En cas de doute, elle devra valider, en cours de discussions auprès de l'équipe, sa compréhension et, par le fait même, ce qui sera inscrit au procès verbal. Cette personne devra aussi faire preuve de synthèse dans la rédaction de son procès verbal.

2.5.4 Rédaction du procès verbal

La rédaction du procès verbal de la première rencontre ainsi que de toutes celles qui suivront est essentielle. En effet, ce compte rendu écrit permet de garder le fil conducteur et de faire le suivi des actions qui auraient dû être prises depuis la dernière rencontre.

De plus, le procès verbal permet de conserver au même endroit, les renseignements qui serviront ultérieurement à l'évaluation du projet, traitée plus en détails à la fin du présent module et à la fin du Module 3.

Le procès verbal devrait contenir l'information suivante :

- ☞ lieu et date de la rencontre;
- ☞ nom des personnes présentes et, le cas échéant, les organismes qu'elles représentent;
- ☞ nom des personnes absentes;
- ☞ pour chaque point de discussion à l'ordre du jour, noter :
 - faits saillants;
 - opinions dominantes;
 - problèmes rencontrés;
 - points de convergence;
 - éléments positifs;
 - solutions mises de l'avant;
 - actions à prendre;
 - responsables de ces actions;
 - échéancier prévu pour la réalisation de ces dernières.

Il ne faut pas oublier de rappeler à la fin du procès verbal, la date, l'heure et le lieu de la prochaine rencontre. Ces éléments constituent souvent le dernier point à l'ordre du jour, cependant il est pratique de régler ces détails avant que certains participants ne quittent la rencontre.

En somme, avec le concours de l'animateur pour stimuler les participants, et du secrétaire pour consigner les discussions et leurs résultats, l'équipe de travail s'assure d'un mode de fonctionnement propice à l'atteinte de ses objectifs.

3 L'ÉVALUATION

L'évaluation ne doit pas être abordée comme une tâche indépendante, mais plutôt être intégrée à la création et au fonctionnement de l'équipe de travail.

Le but de l'évaluation n'est pas de critiquer les gens qui ont mis de l'avant des actions. Il s'agit plutôt de consigner, tout au long du processus, des notes et éléments d'information documentant les :

- ↪ différents obstacles rencontrés;
- ↪ éléments facilitants.

L'analyse de ces points permettra de :

- ↪ porter un jugement sur les forces et les faiblesses du processus;
- ↪ faire les ajustements nécessaires au fur et à mesure de son déroulement, qu'il s'agisse de la création ou du fonctionnement de l'équipe.

Ces notes peuvent prendre plusieurs formes, telles que procès verbal des rencontres, journal de bord, documents produits en cours de création de l'équipe, correspondance, budget s'il y a lieu, invitations, affiches ou présentations. Le recours à ces documents permet de soutenir l'évaluation en cours, sans déployer d'énergie supplémentaire. L'évaluation est décrite plus en profondeur à la fin du présent module et à la fin du Module 3.

Au regard de l'évaluation du processus de création et de fonctionnement de l'équipe de travail, il est pertinent de chercher à répondre à la question suivante :

Avons-nous réussi à créer et à maintenir l'intérêt de tous les membres de l'équipe de travail afin de soutenir, d'une part, les actions visant l'amélioration de la sécurité

et, d'autre part, la mise en place de solutions au regard de la ou des problématiques identifiées comme prioritaires?

Il s'agit d'une question générale. Pour y répondre, il vaut mieux examiner les deux composantes suivantes :

1. La création de l'équipe de travail (tableau 2-2).
2. Son fonctionnement (tableau 2-3).

Ces tableaux présentent un certain nombre de questions qui visent à documenter ces deux composantes. Les questions sont ainsi faites qu'elles peuvent être répondues par oui ou par non. Toutefois, il ne fait aucun doute que la partie la plus riche de l'évaluation se trouvera dans la section commentaires où il est possible d'expliquer pourquoi un élément a fonctionné ou non.

Les réponses à ces questions pourront être obtenues notamment dans le cadre d'un exercice collectif. Ce faisant, les membres de l'équipe prendront conscience de leurs forces et de leurs faiblesses, de même qu'ils pourront discuter des solutions à envisager pour remédier, le cas échéant, à la situation.

On pourra aussi confier l'évaluation à un observateur responsable de produire un état de situation à être ensuite discuté au sein de l'équipe. Historiquement, il était d'usage de faire appel à un observateur indépendant afin de garantir l'impartialité des observations. Cependant, pour des raisons économiques, on fait de plus en plus appel à un membre de l'équipe pour jouer ce rôle. Le cas échéant, cet observateur pourrait être exclus des discussions.

Afin d'ajuster le processus au fur et à mesure des activités, il est important de répondre à ces questions de manière continue sans attendre la fin du processus. L'équipe de travail devra donc prévoir dans l'ordre du jour de ses rencontres, un moment pour se pencher sur les questions les plus pertinentes, compte tenu de l'état d'avancement de ses travaux.

Tableau 2-2

**Questions relatives à l'évaluation du processus
de création d'une équipe de travail**

Section 1 du module : *Il s'agit de s'intéresser aux quatre étapes qui ont conduit à la création de l'équipe de travail.*

Étape 1 Confirmer la pertinence de créer une équipe de travail et développer l'argumentation justifiant sa création.			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Les arguments ont-ils été convaincants?			
Les enjeux ont-ils été bien identifiés?			
Les avantages du travail d'équipe ont-ils été bien présentés aux partenaires approchés?			
Les principaux bénéfices découlant d'une participation à une telle équipe ont-ils été présentés aux partenaires?			
Est-ce que la version préliminaire de la raison d'être comportait une courte description de l'objet de travail et des enjeux visés, les buts poursuivis ainsi qu'un estimé du temps requis pour cette forme de collaboration?			

Tableau 2-2

**Questions relatives à l'évaluation du processus
 de création d'une équipe de travail (suite)**

Étape 2 Identifier les partenaires potentiels à rejoindre et leur nombre.			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
La stratégie pour identifier les partenaires a-t-elle bien fonctionnée?			
Avons-nous oublié des partenaires?			
Étape 3 Élaborer une stratégie de recrutement.			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (Pourquoi?)
La stratégie utilisée pour recruter les partenaires a-t-elle bien fonctionnée?			
Est-ce qu'il a été difficile d'établir un premier contact auprès des partenaires?			
Est-ce qu'il a été difficile de susciter un intérêt auprès des partenaires?			

Tableau 2-2

**Questions relatives à l'évaluation du processus
 de création d'une équipe de travail (suite)**

QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Avons-nous essayé des refus de la part des partenaires approchés?			
Est-ce qu'il a été difficile d'obtenir un engagement écrit des partenaires?			
Est-ce que la hiérarchie de l'organisation (s'il y a lieu) a bien été respectée?			
Est-ce que tous les éléments essentiels ont été insérés dans l'avis de convocation? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> liste des personnes intéressées <input type="checkbox"/> argumentaire <input type="checkbox"/> version préliminaire de la raison d'être <input type="checkbox"/> ordre du jour de la rencontre 			

Tableau 2-2

**Questions relatives à l'évaluation du processus
 de création d'une équipe de travail (suite)**

Étape 4 Réunir lors d'une première rencontre, les partenaires identifiés.			
QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES
Est-ce qu'un animateur a été identifié pour la première rencontre?			
Est-ce que les modalités pour assurer le secrétariat des rencontres ont été déterminées?			
Est-ce que les participants ont pu faire connaissance?			
Est-ce qu'un climat de confiance a été établi?			
Est-ce qu'il y a des partenaires qui ne se sont pas présentés à la première rencontre?			

Tableau 2-2

**Questions relatives à l'évaluation du processus
de création d'une équipe de travail (suite)**

QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES
Est-ce qu'il y a des partenaires qui ont manifesté un manque d'intérêt?			
Est-ce que la raison d'être de l'équipe de travail a été validée?			
Est-ce qu'un consensus concernant la raison d'être a été obtenu?			
Est-ce qu'un animateur pour les rencontres subséquentes a été désigné?			

Tableau 2-2

Questions relatives à l'évaluation du processus de création d'une équipe de travail (suite)

Il faudra également répondre aux questions factuelles suivantes :

Qui a assumé la responsabilité de la formation de l'équipe de travail (individus ou organismes initialement impliqués)?
Quelles sont les ressources bénévoles et rémunérées engagées dans la création de l'équipe de travail?
Quelle a été la durée du processus? Quel est l'écart entre la durée réelle et ce qui avait été planifié? S'il y a un écart significatif, quelles en sont les raisons?
Quels sont les coûts associés à cet exercice? Quel est l'écart entre les coûts réels et ce qui a été prévu? S'il y a un écart significatif, quelles en sont les raisons?

Tableau 2-2

Questions relatives à l'évaluation du processus de création d'une équipe de travail (suite)

Pour conclure, il faudra porter un jugement sur les éléments suivants :

Quels ont été les éléments facilitants de la mise en place de l'équipe de travail?
Lors de la mise en place de l'équipe de travail, quelles ont été les difficultés rencontrées?
Quelles solutions ont été mises de l'avant pour contrer ces difficultés?
Globalement, comment s'est déroulé le processus de création de l'équipe de travail?

Tableau 2-3

Questions relatives à l'évaluation du fonctionnement de l'équipe de travail

Section 2 du module : *Il s'agit de savoir si les conditions essentielles et les attitudes favorables au bon travail d'équipe sont réunies. Les sous-questions qui suivent devraient permettre de porter un jugement.*

QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Est-ce que les conditions suivantes nécessaires au bon travail d'équipe sont présentes :			
Climat de confiance et de respect mutuel?			
Vision commune?			
Gestion efficace des conflits?			
Place pour la créativité?			
Reconnaissance des succès?			
Analyse périodique et en groupe du fonctionnement de l'équipe de travail?			
Est-ce que les attitudes suivantes favorables au bon travail d'équipe sont présentes :			

Tableau 2-3

**Questions relatives à l'évaluation du
fonctionnement de l'équipe de travail (suite)**

QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Contrôle des susceptibilités?			
Intérêt pour l'opinion des autres?			
Valorisation des compétences de chacun?			
Transparence?			
Est-ce que le rôle de l'animateur est connu et respecté de chacun?			
Est-ce que le rôle du secrétaire est connu et respecté de chacun?			
Est-ce qu'un soutien administratif a été prévu pour appuyer les travaux de l'équipe?			
Est-ce que les modalités de rencontres ont été établies? <input type="checkbox"/> Fréquence, heure, lieu, durée			
Y a-t-il une bonne participation de tous les membres? (Indiquer le taux de participation moyen)			
Y a-t-il atteinte de consensus à la suite de l'expression d'opinions divergentes?			

Tableau 2-3

**Questions relatives à l'évaluation du
 fonctionnement de l'équipe de travail (suite)**

QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRES (pourquoi?)
Des conclusions sont-elles dégagées sur chacun des objets de discussion?			
Est-ce que les procès verbaux rendent bien compte...			
...des discussions tenues?			
...des conclusions dégagées?			
...des solutions mises de l'avant?			
...des actions à poser?			
...des responsables de ces actions?			
...de l'échéancier prévu pour leur réalisation?			

Tableau 2-3

Questions relatives à l'évaluation du fonctionnement de l'équipe de travail (suite)

Pour conclure, il faudra porter un jugement sur les éléments suivants :

Quels ont été les éléments facilitants pour le bon fonctionnement de l'équipe de travail?
Lors des travaux de l'équipe, quelles ont été les difficultés rencontrées?
Quelles solutions ont été mises de l'avant pour contrer ces difficultés?
Globalement, comment se déroulent les travaux de l'équipe?

NOTES

1. Levaque, Renée (éd.) (2002) *Sécurité dans les milieux de vie. Guide à l'intention des municipalités*. Comité intersectoriel sur la sécurité dans les milieux de vie. Québec : Ministère de la Sécurité publique : Institut national de santé publique, 2002, 2^e édition, 69 p. + annexes
2. Ministère de la Sécurité publique (2001) *Pour des milieux de vie plus sécuritaires*. Politique ministérielle en prévention de la criminalité. Québec. Ministère de la Sécurité publique, Gouvernement du Québec, 36 p.
3. Cette raison d'être peut être liée à une action spontanée du milieu ou à un mandat. Ce dernier est un acte par lequel une personne (le mandant) donne à une autre (le mandataire) le pouvoir de faire quelque chose en son nom (ex. : La Ville confie à l'équipe de travail le mandat d'améliorer la sécurité sur son territoire).
4. St-Arnaud, Y. in : Prigent, R. *La préparation d'un cours: connaissances de base utiles aux professeurs et aux chargés de cours*, Montréal, Édition de l'École polytechnique de Montréal, p. 205.
5. Tecchio, Roberto. *La méthode du consensus. Expérimenter. Droits des participants et Indications*. Passerelle Eco. [en ligne]
<http://www.passerelleco.info>
6. Idem

LECTURES SUGGÉRÉES

Fontaine, Christiane (2001) *La collaboration à son meilleur*. Centre ontarien d'information en prévention, Toronto, Ottawa, 15 p.

Fontaine, Christiane (1997) *Ensemble, passons à l'action; Formation de coalitions efficaces*. Centre ontarien d'information en prévention, Toronto, Ottawa, 1997

Levaque, Renée (éd.) (2002) *Sécurité dans les milieux de vie. Guide à l'intention des municipalités*. Comité intersectoriel sur la sécurité dans les milieux de vie. Québec : ministère de la Sécurité publique : Institut national de santé publique, 2^e édition, 69 p. + annexes

Ministère de la santé de l'Ontario (1996) *L'établissement de coalitions efficaces. Module de formation*. Ontario, p. 1-23.

Réseau québécois de Villes et Villages en Santé (1998) *Concertation locale: les clés du succès*. RQVVS, Québec. 187 p. Une traduction de Kaye, Gillian, T. Wolff, et al. (1997) *From the Ground Up: A Workbook on Coalition Building and Community Development*. AHEC/Community Partners, Massachusetts. USA

Rinehart, Tammy A., A. T. Laszlo, G. O. Briscoe (2001) *Collaboration toolkit: How to Built, Fix and Sustain Productive Partnerships*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

Ouellet, Francine, M. Paiement, P.H. Tremblay (1995) *L'action intersectorielle un jeu d'équipe : Guide d'intervention*, Montréal, p. 13-22.

Tecchio, Roberto. *La méthode du consensus-Présentation : Entre éthique, pragmatisme et esthétique*. In : Passerelle Eco. Site de Passerelle Eco, [en ligne] <http://www.passerelleco.info>

Tecchio, Roberto. *La méthode du consensus-Passages Clés : une méthode de décision pour des groupes forts*. In : Passerelle Eco. Site de Passerelle Eco, [en ligne] <http://www.passerelleco.info>

Tecchio, Roberto. *La méthode du consensus: Expérimenter. Droits des participants et Indication*. In : Passerelle Eco. Site de Passerelle Eco, [en ligne] <http://www.passerelleco.info>

