

**GUIDE PRATIQUE À L'INTENTION
DES ADMINISTRATRICES ET DES
ADMINISTRATEURS DE LA
COLLECTIVE DU**



Octobre 2021

Table des matières

1. Devenir administratrice ou administrateur du ROEQ.....	3
1.1 Critères	3
1.2 Processus d'intégration	3
2. Fonctionnement du ROEQ	5
2.1 Fonctionnement général	5
2.2 Fonctionnement lors des réunions de la Collective.....	5
2.2.1 Inscription d'un point à l'ordre du jour	5
2.2.2 Préparation	5
2.2.3 Prise de décision	6
2.2.4 Animation	6
2.2.5 Prise de notes	6
2.2.6 Suivis	7
2.2.7 Rapports de travail de la permanence du ROEQ.....	7
2.2.8 Recommandation lors de l'attribution de nouveaux dossiers à la permanence	7
2.2.9 Utilisation des outils de communication.....	7
2.2.10 Présence d'observatrices et d'observateurs	8
2.2.11 Réclamations pour frais de déplacements	8
3. Principaux dossiers au ROEQ	8
3.1 Programme ESPACE.....	8
3.2 Formation	9
3.3 Mouvement communautaire autonome	9
3.4 Gestion	10
4. Rôles des administratrices et administrateurs	10
4.1 Imputabilité	10
4.2 Absence lors d'une réunion	11
4.3 Collective du ROEQ : problèmes rencontrés et pistes de solutions	11
5. Responsabilité de l'organisme membre.....	11
6. Documents de référence	12
7. Questionnaire d'évaluation du Guide pratique à l'intention des administratrices et administrateurs de la Collective du ROEQ.....	13
8. Annexes.....	14
Annexe 8.1	13
Annexe 8.2	16
Annexe 8.3	21
Annexe 8.4	25
Annexe 8.5	26
Annexe 8.6	30
Annexe 8.7	32

1. Devenir administratrice ou administrateur du ROEQ¹

1.1 Critères

- a. Avoir l'appui, par voie de résolution, de la Collective de son organisme afin déléguée par ce dernier à la collective du ROEQ tel que mentionné dans les règlements généraux. De plus, les articles 5.6 et 5.7 des règlements généraux pourraient s'appliquer le cas échéant.
- b. Avoir suivi la formation ESPACE en animation primaire, complémentaire, préscolaire et avoir observé des ateliers aux enfants, à chaque niveau d'âge, et aux adultes.
- c. Connaître le fonctionnement en collective et y adhérer.
- d. Connaître les outils de communication et les utiliser.
- e. Avoir de l'intérêt pour connaître le ROEQ et pour participer à l'avancement des différents dossiers provinciaux.
- f. Avoir la disponibilité nécessaire pour préparer les réunions de la collective du ROEQ, y participer et en assurer les suivis, s'il y a lieu.
- g. Bien connaître son organisme et ses besoins.

1.2 Processus d'intégration

Un changement d'administratrice/administrateur au sein de votre organisme ESPACE?

Comment favoriser une transition en douceur tout en s'assurant de bien préparer la relève?

À l'interne de l'organisme ESPACE

Idéalement, l'administratrice/administrateur sortant de votre organisme prend le temps de présenter les documents suivants à la nouvelle personne qui siégera sur la collective du ROEQ.

- *Guide pratique à l'intention des administratrices/administrateurs de la collective du ROEQ*
- *Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE*
- Les procès-verbaux des trois dernières rencontres tout en s'assurant de faire les suivis nécessaires des principaux dossiers en cours.

¹ Suivant la résolution 04-05-1 PR-8-22 Collective du ROEQ : critères pour devenir représentant ou représentante.

- Prendre le dernier ordre du jour de la rencontre de Collective et voir avec elle le déroulement des journées, parler de l'animation, des outils de communication et des principaux dossiers et comment ramener le tout à l'équipe de travail et/ou à la Collective de son organisme.

Idéalement, la nouvelle administratrice/administrateur vient observer une réunion de la Collective avec l'administratrice/l'administrateur sortante.

Au ROEQ

- La nouvelle administratrice/administrateur doit prendre rendez-vous avec la coordination du ROEQ qui vous présentera, entre autres, les priorités annuelles, le plan d'action en découlant, le tableau des suivis, les comités de travail. Ensemble vous effectuez une mise à jour sur les différents dossiers.
- La coordination du ROEQ s'assurera de transmettre les informations pertinentes concernant le déroulement des réunions ainsi que la façon de procéder afin d'inscrire un point à l'ordre du jour, les envois des états de situation. Elle s'assurera aussi de répondre aux questions concernant le Guide pratique à l'intention des administratrice/administrateur du ROEQ tout en parlant de la préparation nécessaire pour assister à une rencontre de Collective.
- En collaboration avec la nouvelle administratrice/nouvel administrateur, la coordination du ROEQ organise le processus de marrainage avec une autre administratrice-administrateur du ROEQ afin de vous offrir du soutien avant, pendant et après vos premières rencontres de la collective du ROEQ.

Marrainage d'une nouvelle administratrice/nouvel administrateur du ROEQ

- Une personne siégeant sur la collective du ROEQ depuis au moins 2 ans ou ayant participé à au moins 6 réunions de la collective, qui a de l'intérêt pour transmettre ses connaissances, les façons de faire à la Collective, qui est à l'aise de marrainer et le goût de soutenir la relève pourrait être nommée marraine.
- Son rôle est d'être disponible à différents moments afin de répondre aux questions de la nouvelle administratrice/nouvel administrateur que ce soit lors de sa préparation en vue de la rencontre de collective du ROEQ, pendant ou après, lors des suivis à effectuer, etc.

L'objectif du marrainage est d'offrir une personne ressource pour la nouvelle administratrice ou le nouvel administrateur. Cela permettra d'avoir des échanges, avec une autre administratrice/administrateur, un transfert de connaissances, des discussions sur les façons de faire en Collective, le fonctionnement général, les outils de

communication utilisés et comment la nouvelle administratrice/nouvel administrateur vit ses premières rencontres. Les réunions de la Collective durent plusieurs jours et peuvent être plus difficiles pour une nouvelle personne. Si cette dernière ne connaît pas d'autres personnes et est plus gênée, le marrainage permet de briser la glace et d'augmenter le sentiment de sécurité au sein du groupe et dans ses compétences d'administratrice/d'administrateur.

2. Fonctionnement du ROEQ

2.1 Fonctionnement général

La *Base d'unité* du ROEQ aborde différents aspects du fonctionnement du ROEQ. Lire ce document pour connaître le fonctionnement général du ROEQ, ainsi que les règlements généraux du ROEQ régulièrement.

2.2 Fonctionnement lors des réunions de la Collective²

Voici les principales règles de fonctionnement que la collective du ROEQ s'est données au fil des ans, notamment pour tenter de pallier certains problèmes rencontrés dans le passé. Il est élaboré avec le souci d'améliorer sans cesse notre fonctionnement. Pour plus de détails sur le fonctionnement en collective en général, vous référer au document : « Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE, section sur le « Fonctionnement en collective ».

2.2.1 Inscription d'un point à l'ordre du jour

Les administratrices / administrateurs peuvent proposer des points à l'ordre du jour des collectives. Pour ce faire, contactez la personne à la coordination du ROEQ au plus tard 5 semaines avant la réunion pour lui faire part du point que l'on souhaite traiter en précisant le temps requis pour le traiter.

Il est à noter que, pour chacun des points soumis, la personne doit faire parvenir un état de situation à la coordination administrative au plus tard 3 semaines avant la réunion. (Voir ci-après le point 2.2.2 - Préparation)

L'ordre du jour pourra être modifié selon les urgences de dernière minute.

2.2.2 Préparation

Deux semaines avant la réunion, la coordination administrative envoie un état de situation à la Collective par courriel. Cet état de situation reprend chacun des points de l'ordre du jour et pour chacun, il y a un rappel du mandat, les noms des personnes

² La Collective se réunit 3 ou 4 fois par année suivant ses finances. Les réunions durent 3 jours et demi, soit : lundi après-midi, mardi, mercredi, et jeudi, en mai, octobre, février.

responsables du dossier, un bref historique, des recommandations et enfin un rappel des documents à avoir en main pour la réunion. L'état de situation permet donc aux administratrices ou administrateurs de se préparer adéquatement pour la réunion. Pour ce faire, il est facilitant de prévoir systématiquement du temps au cours des deux semaines précédant la réunion pour effectuer les lectures, les réflexions nécessaires aux prises de décision et effectuer les consultations nécessaires auprès de son équipe de travail ou de sa collective d'organisme. Il est aussi important de prévoir du temps la semaine suivant la réunion afin de faire les suivis nécessaires auprès de son équipe de travail et/ou la collective de son organisme.

Par ailleurs, lorsque l'adoption de certains documents par la collective du ROEQ peut toucher le travail des équipes d'animation et/ou des formatrices et formateurs, ceux-ci peuvent être envoyés plus de deux semaines avant la réunion de la Collective.

2.2.3 Prise de décision

Suivant le fonctionnement en collective, les décisions se prennent par consensus et le recours au vote est tout à fait exceptionnel. Pour plus de détails sur la façon de procéder, vous référer au document *Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE*, section 2 *Fonctionnement en collective*, p. 5, *Prise de décision par consensus et tour de table*. Un résumé fait à partir de ce document est mis à l'annexe 8.6.

Il peut arriver qu'une prise de décision nécessite de consulter les collectives en région au préalable. Ce sera alors précisé clairement. Cependant, ce sont les personnes nommées à la collective du ROEQ (administratrices, administrateurs) qui prennent les décisions et en sont imputables. (Voir la section 4.1 Imputabilité.)

2.2.4 Animation

L'animation est assumée à tour de rôle par les administratrices ou administrateurs, à raison d'une demi-journée à la fois. Les tours sont déterminés par tirage au sort en début d'année. Si désiré, une personne peut se faire remplacer, mais elle doit prendre elle-même arrangement pour ce faire, idéalement avant le début de la réunion. Pour plus de détails, voir les annexes 8.1 *Animation : problèmes et pistes de solutions* et 8.2 *Animer un groupe de travail*.

2.2.5 Prise de notes

La personne au poste de coordination administrative assure la prise de notes, rédige ensuite les procès-verbaux et les distribue à la Collective et à la permanence du ROEQ.

2.2.6 Suivis

À partir du procès-verbal, la personne au poste de coordination du ROEQ prépare la feuille de l'ensemble des suivis à assurer et l'envoie le plus rapidement possible à la Collective dans les semaines qui suivent la réunion.

Dans l'état de situation de la réunion suivante, on retrouve ce qu'il advient de chaque suivi. Une fois l'an, la Collective réévalue la pertinence de conserver ou de modifier les suivis qui sont inscrits depuis longtemps et ne sont pas réalisés.

2.2.7 Rapports de travail de la permanence du ROEQ

Chaque membre de la permanence du ROEQ prépare un rapport de travail qui est joint à l'état de situation de chaque réunion. Ceci permet à la Collective de suivre l'avancement des dossiers dont chaque personne a la responsabilité tout en s'assurant que les tâches accomplies respectent toujours les priorités adoptées et répondent aux besoins du ROEQ.

Chaque personne présente son rapport de travail à la Collective. En cas de problème ou de questionnement, une travailleuse ou un travailleur, une administratrice ou un administrateur peut demander à discuter d'un rapport lors du point prévu à cet effet.

2.2.8 Recommandation lors de l'attribution de nouveaux dossiers à la permanence

Considérant :

- le besoin de ne pas surmener la permanence
- la nécessité d'évaluer les impacts de nouveaux mandats ou de nouveaux dossiers ponctuels et permanents
- l'importance d'évaluer le temps requis et les tâches à déléguer

Lors de l'attribution de nouveaux dossiers ou d'un gros mandat à la permanence, la Collective devra s'assurer de vérifier si la permanence a besoin d'un soutien supplémentaire sous forme de comité ou de personne référence ou autre.

(Résolution 15-05-1 PER-5-18 Recommandation lors de l'attribution de nouveaux dossiers à la permanence)

2.2.9 Utilisation des outils de communication

La Collective met en pratique les outils de communication reconnus dans sa *Base d'unité*. Si vous avez besoin de plus de détails sur les outils, vous référer au document *Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE* section Outils de communication.

Par ailleurs, comme nous sommes plusieurs autour de la table lors des réunions et à la suite de certaines insatisfactions qui avaient été nommées (répétition des mêmes appréciations, dépassement du temps de réunion alors que certaines personnes devaient quitter, etc.), la Collective s'est donné le fonctionnement suivant pour la période des appréciations.

- La personne qui anime prend la liste des personnes qui ont des appréciations à formuler et désigne les tours de parole. Donc, il n’y a pas de tour de table comme tel.
- Il est possible d’ajouter son nom à tout moment.
- On respecte le temps alloué, la réunion se termine donc à l’heure prévue.
- Les appréciations déjà faites ne sont pas répétées, mais acheminées directement à la personne concernée.

2.2.10 Présence d’observatrices et d’observateurs

Une personne d’un organisme ESPACE peut accompagner une administratrice ou un administrateur et participer à la réunion comme observatrice. Elle est alors soumise aux règles retrouvées à l’annexe 8.3 *Politique concernant la présence d’observatrices et d’observateurs* lors des réunions de la collective.

Il est à souligner que des personnes extérieures au ROEQ et à ses membres peuvent également être acceptées comme observatrices lors des réunions, mais suivant des conditions bien précises. Voir l’annexe 8.3 *Politique concernant la présence d’observatrices et d’observateurs* lors des réunions de collective.

2.2.11 Réclamations pour frais de déplacements

Les réclamations pour frais de déplacement se font sur le formulaire prévu à cet effet et selon les règles qu’on y retrouve. Ce formulaire est disponible sur l’Extranet et doit être retourné, une fois complété, à la coordonnatrice administrative par courriel.

3. Principaux dossiers au ROEQ

Cette section reprend les principaux dossiers du ROEQ dans leurs grandes lignes seulement et sans pouvoir couvrir l’ensemble des dossiers traités par la Collective. Vous trouverez à l’annexe 8.4 *Comités de travail permanents* du ROEQ, la liste des comités mis en place pour aider à l’avancement de différents dossiers.

En plus de ces comités permanents, la Collective peut mandater des comités ponctuels pour traiter des dossiers tout aussi ponctuels. La liste de ces comités varie donc au fil du temps selon les besoins et n’apparaît pas ici.

3.1 Programme ESPACE

La Collective est responsable de prendre les décisions qui concernent le programme ESPACE elle approuve les outils à produire, les budgets alloués, elle veille au respect de

l'analyse, des valeurs, des principes, de la vision et de l'application uniforme du programme tel que mentionné dans la *Base d'unité*.

Pour l'appuyer dans cette tâche, la Collective peut compter plus particulièrement sur la coordination au programme et sur les comités de travail permanents suivants : actualisation des ateliers pour adultes et actualisation des ateliers pour enfants. Ces comités reçoivent les demandes de modifications et acheminent leurs recommandations à la Collective qui prend les décisions finales et les achemine aux organismes membres.

Au besoin, la Collective peut aussi mettre des comités ponctuels en place, par exemple, dans le passé : les comités révision de l'atelier primaire, révision de l'atelier préscolaire, révision de l'atelier aux adultes, comment rejoindre les parents, animation partagée, etc.

3.2 Formation

La Collective est responsable de prendre les décisions qui concernent les formations ESPACE, que ce soit pour en déterminer le contenu, le processus de sélection, la certification, etc.

Pour l'appuyer dans cette tâche, la Collective peut compter plus particulièrement sur la coordination au programme qui coordonne tout le dossier des formations. Toutes demandes d'actualisation aux trousseaux de formation sont présentées à l'ensemble des formatrices-formateurs ESPACE. Par la suite, les recommandations d'actualisation sont acheminées à la Collective qui prend les décisions finales.

Les formatrices et formateurs ESPACE relèvent du ROEQ et sont responsables de donner les différentes formations ESPACE suivant les directives de la collective du ROEQ.

La Collective est également responsable d'organiser des activités pour assurer la formation continue pour l'ensemble des personnes certifiées et peut mettre en place des comités de travail pour l'aider dans cette tâche (par exemple, un comité congrès ou autre).

3.3 Mouvement communautaire autonome

L'action du ROEQ s'inscrit dans celle du mouvement de l'action communautaire autonome. Notre implication principale se fait via notre adhésion et notre participation à la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (la Table) et aux actions de celle-ci, ainsi qu'à celles du Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA).

3.4 Gestion

Les réunions de la Collective sont le lieu privilégié pour assurer la gestion de l'organisme et pour prendre des décisions. L'organisation et la préparation de ces réunions sont assurées par la permanence du ROEQ.

Cependant, si des décisions ne peuvent attendre la prochaine réunion de la Collective, la personne au poste de coordination du ROEQ active le comité exécutif qui travaille alors le plus souvent sur recommandation des personnes ou des comités chargés des différents dossiers. Il importe de noter que le comité exécutif du ROEQ n'est activé que pour régler les situations urgentes qui n'ont pas d'implication à moyen ou à long terme et non pas pour la gestion des affaires courantes de l'organisme. Toutes ses décisions doivent être ensuite entérinées par la collective du ROEQ.

Le dossier des finances (prévisions budgétaires, demandes de subvention, paiement des comptes, salaires, remises gouvernementales, etc.) relève principalement de la personne au poste de coordination administrative sous la supervision de la Collective du ROEQ. Au besoin, cette dernière peut recourir au comité finances ou encore à la personne à la coordination du ROEQ pour certains dossiers.

4. Rôles des administratrices et administrateurs

4.1 Imputabilité

Chaque organisme ESPACE délègue une personne pour siéger à la collective du ROEQ, donc pour administrer cet organisme national pour le mieux-être de l'ensemble des organismes membres et non pour défendre les intérêts de son organisme en région. Par conséquent, c'est un rôle qui peut s'avérer difficile à jouer dans certaines circonstances.

De plus, selon la Loi sur les compagnies ainsi que le code civil du Québec, c'est l'administratrice ou l'administrateur, en tant qu'individu, qui est responsable des décisions prises et cette responsabilité ne peut se déléguer ni à une autre personne, en cas d'absence, ni en s'appuyant sur une décision de son organisme en région. Être administratrice ou administrateur à la collective du ROEQ, c'est être personnellement imputable des décisions prises, à moins de faire consigner sa dissidence au procès-verbal pour la décision concernée.

Ce qui veut aussi dire que les administratrices / administrateurs de la Collective ont pour responsabilités entre autres, de veiller à la santé financière du ROEQ, au respect de sa mission, des lois et règlements en vigueur et agissent à titre d'employeur des personnes embauchées au ROEQ, ce qui inclut entre autres la gestion des conditions de travail, les évaluations et autres démarches le cas échéant.

4.2 Absence lors d'une réunion

La loi est claire : en cas d'absence, une administratrice ou un administrateur ne peut se faire remplacer pour administrer le ROEQ. Cependant, l'organisme peut envoyer une personne qui pourra prendre part à la réunion de la collective du ROEQ, à titre d'observatrice, et y prendre la parole, sans toutefois pouvoir participer aux décisions comme telles.

Idéalement, s'il n'est pas possible d'être présente ni a présence d'une observatrice, l'administratrice absente / administrateur absent peut transmettre certaines informations qu'elle juge pertinente pour la prise de décision à une autre administratrice/ administrateur ou à une permanente qui pourra en faire part à la Collective.

4.3 Collective du ROEQ : problèmes rencontrés et pistes de solutions

La vie de groupe comporte son lot de difficultés et la collective du ROEQ n'y échappe pas. Au fil des ans, elle s'est réajustée régulièrement, dans le but de toujours améliorer son fonctionnement. À l'annexe 8.5 *Collective du ROEQ : problèmes rencontrés et pistes de solutions*, vous retrouverez certaines informations qui pourront vous aider à connaître certaines règles de fonctionnement particulières, à comprendre le pourquoi de certaines façons de faire et, nous l'espérons, à faciliter votre intégration.

5. Responsabilité de l'organisme membre

Favoriser le partage de responsabilités au sein de l'organisme en privilégiant une répartition des tâches et des rôles (formatrice / formateur, administratrice / administrateur au ROEQ, participation aux comités de travail) dans l'équipe de travail dans le but de favoriser l'implication de chaque membre. Cela favorisera l'implication de diverses personnes tout en contribuant à diverses tâches et mandats au sein du ROEQ.

Offrir les conditions nécessaires pour bien s'acquitter de ses fonctions, à savoir :

- permettre à la personne nommée de prioriser sa participation aux réunions de la collective du ROEQ en lui dégageant du temps pour qu'elle puisse se préparer adéquatement, participer aux réunions et y donner suite. Ceci est de la responsabilité des organismes de libérer du temps les deux semaines avant les réunions et une semaine après les réunions de Collective afin de bien se préparer et faire les suivis nécessaires.
- L'encourager à s'impliquer dans des dossiers, suivant ses disponibilités et ses intérêts et l'appuyer si nécessaire
- Prévoir du temps aux réunions de la Collective de l'organisme et en réunion d'équipe pour discuter de certains points ciblés dans l'ordre du jour afin de

l'alimenter dans son rôle d'administratrice / administrateur.

- Mettre à sa disposition les documents nécessaires (voir annexe 6- Documents de référence)

6. Documents de référence

Votre organisme devrait être en mesure de vous fournir l'ensemble de ces documents ou de vous donner l'accès via l'EXTRANET du site espacesansviolence.org. En cas de doute au sujet d'un document, informez-vous auprès de la coordination du ROEQ ou à la permanence de votre organisme.

- *Base d'unité* du ROEQ
- Règlements généraux du ROEQ
- Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE
- Cahier des résolutions (il y en a un chaque année)
- Procès-verbaux (de la dernière année) de la Collective du ROEQ
- Plan d'action annuel du ROEQ
- Plan de consolidation et de développement du ROEQ
- Description de tâches de la permanence

7. Questionnaire d'évaluation du Guide pratique à l'intention des administratrices et administrateurs de la Collective du ROEQ

(à retourner à la personne au poste de coordination du ROEQ)

Nom : _____

Organisme : _____

Date : _____



Veillez encercler le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez du Guide pratique...	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Énormément
1. Le Guide est adapté aux besoins des administratrices et administrateurs.	1	2	3	4
2. Le Guide est facile à utiliser.	1	2	3	4
3. L'information retrouvée dans le Guide est pertinente.	1	2	3	4
4. L'information retrouvée dans le Guide est complète. (Au besoin, précisez ce qui manque ci-après)	1	2	3	4
5. Le Guide a facilité mon intégration à la collective du ROEQ	1	2	3	4

Afin d'améliorer le Guide, je ferais les suggestions suivantes :

8. Annexes

- 8.1 Animation : problèmes et pistes de solutions
- 8.2 Animer un groupe de travail
- 8.3 Politique concernant la présence d'observatrices et d'observateurs lors des réunions de Collective
- 8.4 Comités de travail permanents du ROEQ
- 8.5 Collective du ROEQ : problèmes rencontrés et pistes de solutions
- 8.6 Prise de décision par consensus et tour de table systématique (TTS)
- 8.7 Description de tâches de la permanence du ROEQ : Qui fait quoi?

Annexe 8.1

Animation : Problèmes et pistes de solutions

Animer une réunion est un défi intéressant qui peut cependant représenter certaines difficultés. Le tableau qui suit illustre certains des principaux problèmes rencontrés par la Collective et les pistes de solutions qu'elle a choisies de se donner pour les contrer.

Problèmes	Pistes de solutions
1. Quand et comment me donner le droit de parole en tant que responsable de l'animation?	<p>Chaque fois que la tâche d'animation le nécessite (voir les exemples ci-après en 3, 4, 5, 6, 7 et 8).</p> <p>Attirer l'attention de tout le monde (par exemple en sonnant la cloche ou par un autre moyen) et signifier clairement que je prends la parole en tant qu'animatrice-animateur de la réunion.</p> <p>Refléter au groupe ce qui se passe pour faire le point et pouvoir ensuite poursuivre selon nos règles de fonctionnement.</p>
2. Quand et comment me donner le droit de parole en tant qu'administratrice ou administrateur à la collective du ROEQ?	Inscrire mon nom sur la liste des personnes qui demandent la parole et quand vient mon tour, dire clairement que je prends mon tour de parole comme administratrice ou administrateur
3. Comment arrêter quelqu'un qui... ... est hors d'ordre? ... intervient trop longuement? ... ne respecte pas les règles de fonctionnement? ... entretient un échange à deux? ... etc.	<p>Animatrice-animateur : voir le # 1.</p> <p>Administratrice ou administrateur : se donner un moyen <i>sympathique</i> d'attirer l'attention de la personne qui anime si celle-ci tarde à intervenir, puis la laisser intervenir auprès de la personne qui est hors d'ordre.</p> <p>Par exemple : lever une étoile de carton sans parler, à moins que la personne qui anime ne nous donne la parole ou nous pose une question si elle ne comprend pas pourquoi nous souhaitons son intervention.</p>

Problèmes	Pistes de solutions
4. Quoi faire quand je sens que les émotions montent dans le groupe et qu'il devient évident qu'il faut intervenir pour le mieux-être de la personne et du groupe?	<p>Suivre les règles déterminées dans les pistes de solution #3 Nommer au groupe ce que je vois/ressens. Vérifier si la personne concernée a besoin de quelque chose.</p> <p>Demander une pause.</p>
5. Quand recourir au tour de table? ³	<p>Quand le sujet à traiter requiert une connaissance des opinions de chaque personne vis-à-vis une prise de décision éventuelle.</p> <p>Quand la discussion tourne en rond et que ce sont les mêmes personnes qui parlent.</p> <p>Quand c'est clair que nous n'avons pas unanimité.</p> <p>Toujours après avoir vérifié si quelqu'un s'oppose à un tour de table et avoir bien précisé sur quoi exactement porte le tour de table, idéalement inscrire la question au tableau.</p> <p>Considérant le nombre de personnes devant s'exprimer, limiter le temps de chaque intervention à un maximum de 2 minutes, à moins d'un sujet particulier qui en nécessiterait plus. Dans ce cas, le déterminer au départ pour ne pénaliser personne.</p>
6. Dois-je répondre immédiatement aux questions soulevées ou continuer avec le tour de table ou les tours de parole?	<p>Si la question soulevée n'est pas hors d'ordre, je vérifie qui peut y répondre et désigne la personne qui y répond immédiatement. Après, poursuivre avec le tour de table ou les tours de parole.</p>

³Pour plus de détails sur le tour de table, vous référer au *Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE*, section 2 Fonctionnement en Collective, p. 6 Tour de table, p. 7 Étapes des tours de table pour arriver à un consensus.

Problèmes	Pistes de solutions
7. Le point prend plus de temps que prévu.	Prendre la parole en tant que responsable de l'animation, renvoyer la Collective à l'état de situation, faire respecter le temps ou réaménager l'ordre du jour si nécessaire.
8. Comment s'assurer que chaque personne puisse exercer son droit de parole tout en respectant l'ordre du jour?	<p>Appliquer notre règle selon laquelle une personne a priorité de parole si elle ne s'est pas encore exprimée sur un sujet donné.</p> <p>Appliquer les droits de parole alloués à la permanence du ROEQ</p> <p>Comme administratrice ou administrateur, porter attention à ma prise de parole.</p> <p>En cas d'absence d'une administratrice ou d'un administrateur, si l'organisme envoie une personne, celle-ci peut prendre la parole, mais non part aux décisions.</p>

Annexe 8.2

Animer un groupe de travail⁴

Le travail en groupe est utilisé pour les fins de :

- Formation
- Information
- Consultation
- Échange de point de vue
- Prise de décision
- Solution de problème

Il nécessite, pour la personne qui anime, l'habileté à se servir de techniques d'animation permettant d'interagir de façon productive.

L'animation d'un groupe prend tout son sens lorsque toutes les personnes d'un groupe sont mises à contribution pour atteindre l'objectif commun. L'usage des techniques d'animation favorise la création de liens de collaboration entre les personnes et renforce la cohésion.

La personne qui anime un groupe intervient :

Au niveau :

- Du contenu
- De la procédure
- Du climat

En exerçant des fonctions de :

- Clarification
- D'organisation
- De facilitation

A. Information

Dans tout travail de groupe, il faut s'assurer au départ que les objectifs du groupe ont été bien définis et que les participantes et participants les saisissent bien. La personne qui anime doit les rappeler chaque fois que cela est nécessaire.

⁴ Il a été impossible de retracer la source de ce texte, sauf pour la section sur le rôle de la personne qui anime qui est une version légèrement modifiée d'un texte de la CEQ qui a lui-même été publié en au moins trois versions légèrement différentes les unes des autres (1964, 1973, 1978)

Elle doit faire en sorte que les participantes et participants aient les données de base nécessaires pour entreprendre la discussion : clarifier ou faire clarifier le langage utilisé, poser le problème, fournir les renseignements pertinents ou trouver quelqu'un qui le fera.

B. Discussion (recherche de solutions)

La personne qui anime doit favoriser l'évolution de la discussion en faisant des liens entre les interventions et en procédant de temps à autre à des résumés de ce qui a été dit et en notant au tableau, s'il y a lieu, les éléments de solutions qui se dégagent de la discussion et en vérifiant s'il y a consensus. Elle doit aussi faire en sorte que tout le monde puisse s'exprimer, par exemple, au moyen de tours de table.

C. Décisions

Lorsque tous les aspects du problème semblent avoir été examinés, la personne qui anime a la tâche d'amener le groupe à prendre des décisions. Il peut être utile de rappeler à nouveau les objectifs et le problème posé, avant de résumer les diverses positions qui ont été exprimées et les hypothèses de solutions qui ont été avancées.

La tâche sera facilitée pour le groupe si la personne qui anime regroupe les hypothèses de solutions en catégories selon les divers aspects du problème posé avant d'inviter le groupe à se prononcer sur chacune.

D. Action

Si c'est le groupe lui-même qui doit exécuter ce qui a été décidé, il est important que les tâches soient réparties et que des échéances soient fixées. S'il s'agit de faire des recommandations à une autre instance ou à un autre organisme, il faut préciser quand, comment et par qui ce sera fait.

Le rôle de la personne qui anime

Quand la personne qui anime entend ou observe :	Elle cherche à :	En procédant de la façon suivante :
1. Des idées	Bien les accueillir, en prendre note et les inscrire à l'agenda, s'il y a lieu.	Sans porter de jugement, mais indiquer brièvement leur relation à une autre idée.
2. Des idées confuses ou maladroitement exprimées.	Les clarifier, soit en invitant la personne à le faire, soit en le faisant elle-même, soit en demandant la définition des termes obscurs.	Pouvez-vous expliquer davantage? Pouvez-vous donner un exemple? Pourrions-nous définir tel ou tel terme? Voici ce que vous avez dit : ... Est-ce bien juste?
3. Deux ou plusieurs idées dans une même intervention.	Les distinguer et proposer qu'on les considère séparément.	« On peut saisir deux idées dans ce que vous avez dit... »
4. Des idées en dehors de la question.	Ne pas les discuter immédiatement, mais sans décourager leur auteur-e.	« Voici un point sans doute important, sur lequel il faudra revenir. Pour le moment, il s'agit bien de telle chose. »
5. Qu'une idée d'importance n'a pas encore été exprimée.	Ce qu'elle soit exprimée.	« Ce que nous discutons présentement n'a-t-il pas rapport avec...? Supposons le cas suivant... Que ferions-nous? »
6. Des idées fragmentaires ou incomplètes.	Retenir l'attention du groupe pendant que l'idée est élaborée davantage.	« Avant d'aller plus loin, ne serait-il pas possible d'ajouter... ou d'élaborer davantage. »
7. Qu'on s'éloigne du sujet.	Rappeler le groupe à l'ordre.	« Voilà sans doute une idée intéressante, mais nous sommes présentement à examiner tel aspect de la question. Croyez-vous que cette question se rapporte réellement à ce que nous discutons? Devons-nous consacrer du temps à ce point de vue? »

<p>8.Des signes d'ennui, d'inattention ou un manque d'intérêt.</p>	<p>Susciter l'intérêt.</p>	<p>En rappelant la pertinence de cette discussion, en soulevant un autre aspect du problème ou en apportant des exemples concrets.</p>
<p>9. Un manque d'information.</p>	<p>Obtenir les informations nécessaires.</p>	<p>En faisant appel à une personne-ressource, en confiant à une personne du groupe la responsabilité de chercher les renseignements nécessaires.</p>
<p>10. Des répétitions inutiles.</p>	<p>Encourager le groupe à exprimer des idées nouvelles ou à passer à un autre point de la discussion.</p>	<p>Résumer le débat : « Y-a-t-il autre chose à ajouter? Sinon, nous pourrions peut-être nous demander... » (là, passer à un nouvel aspect).</p>
<p>11. Que c'est le temps de passer à un autre point.</p>	<p>Indiquer le progrès du groupe et l'inviter à aborder une autre question</p>	<p>Faire le point sur ce qui a été dit et introduire la phase suivante de la discussion.</p>
<p>12. Un accord important.</p>	<p>Attirer l'attention sur cet accord comme un signe de progrès.</p>	<p>« Il semble bien que nous nous accordions sur... Ceci amène la discussion à ce point : Qu'en pensez-vous? »</p>
<p>13. Un désaccord important.</p>	<p>S'assurer que ce désaccord peut être atténué par une discussion plus approfondie ou doit être accepté à ce moment.</p>	<p>« Il semble que nous sommes en face d'opinions divergentes. Peut-être pourrions-nous trouver d'où viennent ces divergences? Ou bien : le point de divergence semble être ceci, et c.-à-d. ne vois pas comment nous pourrions obtenir à ce moment- ci les informations susceptibles de l'éclaircir. Pour autant, ne serait-il pas à propos de suspendre le débat et de passer à autre chose?»</p>
<p>14. Des signes de conflits émotifs.</p>	<p>Prévenir l'explosion du conflit.</p>	<p>« Si nous tentions d'examiner la question sous un autre angle. Supposons la situation suivante... »</p>
<p>15. Des signes de fatigue.</p>	<p>Permettre une détente.</p>	<p>Proposer une pause-café, en indiquant le moment où la discussion reprendra. Ouvrir les fenêtres.</p>

<p>16. La domination d'une personne du groupe.</p>	<p>Faire appel à l'habileté du groupe pour y résister.</p>	<p>« Assurément, chacun-e d'entre nous a son point de vue. Quelle est l'opinion des autres personnes à ce sujet? »</p>
<p>17. Que deux ou plusieurs personnes parlent en même temps.</p>	<p>Ce qu'une seule parle à la fois.</p>	<p>« Il est impossible de nous entendre si tout le monde parle en même temps... »</p>
<p>18. Que des opinions sont soumises comme des faits.</p>	<p>S'assurer que l'on distingue les faits de l'opinion.</p>	<p>« Pouvez-vous donner les faits qui appuient cette opinion? Tout le monde accepte-t-il cette opinion? »</p>
<p>19. Qu'une personne du groupe veut l'entraîner dans une altercation.</p>	<p>Maintenir une attitude impartiale.</p>	<p>« Je préférerais connaître l'opinion des personnes du groupe plutôt que d'engager un dialogue. »</p>
<p>20. Qu'une personne du groupe la considère comme une autorité, une experte.</p>	<p>Maintenir une attitude de coéquipière et aider le groupe à mettre à profit ses ressources.</p>	<p>« Voilà une question intéressante. Sans doute y a-t-il quelqu'un dans le groupe pour y répondre. Il serait intéressant d'avoir l'opinion du groupe sur cette question. »</p>
<p>21. Qu'une personne n'a pas encore parlé.</p>	<p>L'encourager à dire quelque chose.</p>	<p>Si la personne qui anime sait qu'elle connaît quelque chose de particulier, lui demander son avis sur ce sujet. En d'autres cas, lui trouver l'occasion de faire quelque chose : lire un document, chercher une information.</p>
<p>22. Des périodes de silence.</p>	<p>Ces silences peuvent marquer une période de réflexion profitable ou un arrêt de la discussion. La personne qui anime doit juger elle-même.</p>	<p>C'est peut-être le temps de résumer la discussion, d'introduire un élément de comparaison ou de citer l'opinion d'une personne (opinion assez forte pour déclencher des commentaires).</p>

Annexe 8.3

Politique concernant la présence d'observatrices et d'observateurs lors des réunions de Collective.

Voici les deux résolutions qui constituent la politique du ROEQ concernant les personnes qui viennent observer lors de réunions, suivant qu'elles sont de l'interne ou de l'extérieur.

04-05-1

D-4-23

RÉUNIONS DE COLLECTIVE DU ROEQ: POLITIQUE CONCERNANT LA PRÉSENCE D'OBSERVATRICES ET D'OBSERVATEURS DE L'INTERNE.

- Considérant que les réunions de collective ne sont pas des séances publiques d'information;
- Considérant que l'observation lors des réunions de collective permet de mieux connaître le fonctionnement en collective, de s'approprier les outils de communication, de mieux comprendre les différents dossiers du ROEQ et peut donc faciliter l'intégration d'un-e futur-e représentant-e, l'implication d'une personne dans un dossier particulier d'un organisme, etc.;
- Considérant la possibilité d'avoir de l'information sur le ROEQ autrement que par la présence pendant les réunions de collective : échanges avec le-la représentant-e de son organisme, participation à l'assemblée générale annuelle, procès-verbaux, rapport annuel, bilan financier, informations écrites, etc.;
- Considérant l'importance de conserver la confidentialité de certains sujets;
- Considérant l'impact sur la dynamique de la collective d'avoir des personnes qui observent et l'importance de préserver une aisance de fonctionnement;
- Considérant que l'encadrement nécessaire devrait être assumé par le-la représentante officiel-le de l'organisme membre d'où vient la personne qui vient observer;
- Considérant le risque que l'information soit mal comprise, mal retransmise ou mal utilisée;
- Considérant qu'un-e représentant-e officiel-le peut souhaiter avoir ponctuellement le support de quelqu'un de son organisme;

Jacinthe Poirier propose que la coordonnatrice du ROEQ analyse les demandes venant de ses organismes membres pour observer lors des réunions de collective en appliquant les critères suivants:

1° Un organisme ESPACE peut déléguer une personne pour observer lors d'une réunion de collective du ROEQ dans les cas suivants:

- il est prévu que l'observatrice prendra la relève de l'actuel-le représentant-e de l'organisme membre et elle assiste à une réunion pour faciliter la transition. Cette façon de faire n'est ni obligatoire, ni systématique, mais peut répondre à un besoin particulier;

- exceptionnellement, en l'absence de la personne dûment nommée comme représentant-e de l'organisme, sans toutefois pouvoir agir à titre de représentant-e officiel-le;
- exceptionnellement, un organisme peut déléguer une personne s'il juge que cette observation lui sera utile, voire essentielle dans son travail au sein de l'organisme membre ou encore pour travailler sur un dossier du ROEQ;
- compte tenu de la teneur de dossiers particuliers, le-la représentant-e a besoin du support de quelqu'un de son organisme ou pour toute raison qui serait jugée recevable par la coordonnatrice du ROEQ

2° Avant d'adresser sa demande à la coordonnatrice du ROEQ, l'organisme membre examine les diverses alternatives pouvant répondre aux attentes, besoins: échanges avec le-la représentant-e de son organisme, participation à l'assemblée générale annuelle, procès-verbaux, rapport annuel, bilan financier, informations écrites, etc.

3° L'observation est occasionnelle et ne devrait donc pas s'échelonner sur une longue période, ni être régulière.

4° La présence de personnes comme observatrices à la collective ne doit pas nuire au bon fonctionnement de la collective, conséquemment:

- la demande pour observer doit être acheminée à la coordonnatrice du ROEQ au plus tard 3 semaines avant la collective pour s'assurer que les présentes règles sont respectées;
- les personnes doivent s'en tenir à leur rôle d'observatrices: elles ne peuvent prendre la parole, sauf pour les périodes de comment ça va et de sentiments retenus, d'évaluation et d'appréciations ou exceptionnellement en d'autres moments, sur demande d'un-e représentant-e de la collective et si les autres représentant-e-s sont d'accord;
- aucun changement à l'ordre du jour pour accommoder les disponibilités de la personne qui observe;
- outre les personnes d'organismes en processus de devenir membre du ROEQ, un maximum de 3 personnes peuvent observer en même temps en priorisant, dans l'ordre: intégration d'un-e remplaçant-e de représentant-e, collaborateur ou collaboratrice extérieur-e dans les dossiers en cours, autres personnes de l'interne.

5° Possibilité d'observer pendant les 3 jours de réunion, à l'exception de certains sujets qui sont exclus automatiquement, soit:

- dossiers relatifs à une plainte
- tout sujet nécessitant la confidentialité des débats ou exigeant un huis-clos
- conflit interne ou avec une instance extérieure.

6° La personne qui vient observer recevra copie de la présente résolution qui remplace la résolution 00-2-3 D-15-129 Réunions de Collective du ROEQ : politique concernant la présence d'observatrices et d'observateurs de l'interne.

Appuyé par Jacynthe Leclerc. Adopté à l'unanimité.

04-05-1

D-5-24

RÉUNIONS DE COLLECTIVE DU ROEQ: POLITIQUE CONCERNANT LA PRÉSENCE D'OBSERVATEURS ET D'OBSERVATRICES EXTÉRIEUR-E-S.

- **Considérant que les réunions de collective ne sont pas des séances publiques d'information;**
- **Considérant que l'observation lors des réunions de collective constitue une possibilité d'accueillir et de rencontrer des personnes en lien avec le ROEQ, de leur démontrer le sérieux de notre organisme, de les informer de façon concrète sur notre façon de fonctionner en collective, de mieux leur faire connaître les dossiers qui les intéressent afin d'appuyer adéquatement le ROEQ et ses organismes membres ou en implantation;**
- **Considérant l'importance de démontrer de l'ouverture, de la transparence et d'établir une relation de confiance avec des collaborateurs faisant preuve d'un intérêt positif pour le ROEQ et qui voudraient le soutenir substantiellement sans chercher à le contrôler;**
- **Considérant l'importance de préserver notre autonomie;**
- **Considérant la possibilité d'avoir de l'information sur le ROEQ autrement que par la présence pendant les réunions de collective: repas avec les représentantes de la collective, présentation ou échange lors d'un point précis de l'ordre du jour de notre collective ou de l'instance administrative de l'organisme demandeur, séance publique d'information lors de l'assemblée générale annuelle, rapport annuel, bilan financier, informations écrites, etc.**
- **Considérant l'importance de conserver la confidentialité de certains sujets;**
- **Considérant l'impact sur la dynamique de la collective d'avoir des personnes qui observent et l'importance de préserver une aisance de fonctionnement;**
- **Considérant l'encadrement nécessaire lorsque des personnes viennent observer, que ce soit avant, pendant ou après la réunion: déterminer quand, pour quels sujets, prévoir une marraine, expliquer le fonctionnement, etc.**
- **Considérant le risque que l'information soit mal comprise, mal retransmise ou mal utilisée;**

Claire Langevin propose que la collective du ROEQ, via les quatre travailleuses du ROEQ, analysent les demandes venant de l'extérieur de son organisation pour observer lors des réunions de collective en appliquant les critères suivants:

- 1° La collective doit avoir la conviction que le but de la personne ou de l'organisme qui demande à venir observer est clair, positif et ne vise pas à contrôler.**
- 2° Avant d'accepter toute demande extérieure pour venir observer, la collective propose diverses alternatives pour répondre aux attentes, besoins: repas avec les représentantes de la collective, présentation ou échange lors d'un point précis de l'ordre du jour de notre collective ou de l'instance administrative de l'organisme**

demandeur, séance publique d'information lors de l'assemblée générale annuelle, rapport annuel, bilan financier, informations écrites, etc.

3° La période d'observation est déterminée d'avance, ne devrait pas s'échelonner sur une longue période, ni être régulière, à moins de situations exceptionnelles.

4° La présence de personnes extérieures à la collective comme observatrices ne doit pas nuire au bon fonctionnement de la collective, conséquemment:

- la demande pour observer doit être acheminée à la coordonnatrice du ROEQ au plus tard 3 semaines avant la collective pour s'assurer que les présentes règles sont respectées;
- les personnes doivent s'en tenir à leur rôle d'observatrices: elles ne peuvent prendre la parole sauf pour la période d'évaluation et d'appréciations ou exceptionnellement en d'autres moments, sur demande d'une représentante de la collective et si les autres représentantes sont d'accord;
- aucun changement à l'ordre du jour pour accommoder les disponibilités de la personne qui observe;
- outre les personnes d'organismes en processus de devenir membre du ROEQ, un maximum de 3 personnes peuvent observer en même temps en priorisant, dans l'ordre: intégration d'un-e remplaçant-e de représentant-e, collaborateur ou collaboratrice extérieur-e dans les dossiers en cours, autres personnes de l'interne.

5° Possibilité d'observer certaines parties de la réunion et non une réunion complète de 3 jours. Certains sujets sont exclus automatiquement, soit:

- période de comment ça va et de sentiments retenus
- dossiers relatifs à une plainte
- tout sujet nécessitant la confidentialité des débats ou exigeant un huis-clos
- conflit interne ou avec une instance extérieure
- négociation de contrats
- discussion sur des stratégies politiques ou pour du financement

6° La personne qui vient observer recevra copie de la présente résolution qui remplace la résolution 00-2-3 D-14-128 Réunions de Collective du ROEQ : politique concernant la présence d'observatrices et d'observateurs extérieur-e-s.

Appuyé par Josée M. Gosselin. Adopté à l'unanimité.

Annexe 8.4

Comités de travail permanent du ROEQ

COMITÉS	RESPONSABILITÉS	# PERSONNES
Exécutif	Prise de décisions pour toute question relevant de la Collective et qui ne peut attendre une prochaine réunion de la Collective. Seul comité de travail ayant un pouvoir décisionnel.	4
Actualisation des ateliers pour adultes	Évaluation des demandes de modifications aux ateliers et recommandations à la Collective.	4
Actualisation des ateliers pour enfants	Évaluation des demandes de modifications aux ateliers et recommandations à la Collective.	4
Actualisation des trousse de formation	Évaluation de la pertinence de faire des ajouts aux trousse de formation et faire des recommandations à la Collective.	3
Enjeux sociopolitiques	Analyser les politiques, plans d'action et documents gouvernementaux liés à la mission d'ESPACE. Déterminer des stratégies pour faire valoir la consolidation et le développement des organismes ESPACE et du ROEQ. Veiller à ce que le ROEQ établisse et maintienne des relations avec les instances gouvernementales et politiques. Soutenir les organismes ESPACE dans leurs stratégies politiques	3
Évaluation de la permanence	Évaluation annuelle de la permanence du ROEQ.	2
Finances	Planification financière du ROEQ. Recommandations relatives au dossier finances.	3
Formation continue des formatrices et formateurs ESPACE	Organisation de l'activité de formation continue pour les formatrices et formateurs ESPACE.	2
Plainte	Traitement des plaintes reçues au ROEQ selon le processus déterminé par la Collective.	6
Recherche	Évaluation des projets de recherche proposés et recommandations à la Collective. Supervision des recherches sur le programme ESPACE. Préparation d'activités de transfert des connaissances. Au besoin, recherche d'informations diverses.	3
Sélection	Au besoin, application du processus d'embauche du ROEQ	3
Suivis aux activités de formation continue	Recommandations pour la mise à jour des ateliers, formations, positions, etc.	2
Validation des candidatures pour devenir formatrice ou formateur ESPACE	Évaluation des candidatures reçues en vue de les recommander pour la formation de formatrices et formateurs ESPACE.	3
Visibilité	Actualisation des plans de communication et proposition d'actions ayant pour but de promouvoir ESPACE et d'augmenter sa visibilité.	5

Annexe 8.5

Collective du ROEQ : Problèmes rencontrés et pistes de solutions

Ce document a été adopté en décembre 2003, à la suite des discussions de la collective du ROEQ en vue d'améliorer son fonctionnement. Les problèmes identifiés se retrouvent dans les encadrés et les pistes de solutions correspondent aux fléchettes.

Problèmes liés à l'ordre du jour et pistes de solutions

Grand nombre de dossiers en cours avec beaucoup d'information à transmettre, à comprendre, à intégrer et qui nécessitent du temps en réunion suffisamment pour permettre des échanges, des discussions et des prises de décisions. Par conséquent, régulièrement, nous avons trop de points à traiter pour le temps dont nous disposons, suite aussi aux imprévus et aux urgences.

En Collective, avant d'ajouter un nouveau dossier, se demander si c'est :

- ✓ Une priorité pour la majorité des membres
- ✓ cohérent avec notre planification stratégique et notre plan d'action comme organisme
- ✓ une urgence réelle ou si cela peut attendre ou être traité ailleurs ou autrement.
- Comme responsable de dossier, nommer clairement notre 100 % lorsque nous demandons à la coordination du ROEQ de prévoir du temps à l'ordre du jour, tout en ayant une ouverture quant à la possibilité d'avoir moins de temps que souhaité, suivant l'ensemble des points à traiter et les besoins des membres.
- Comme responsable de dossier, se demander si l'info à transmettre peut l'être par un autre moyen qu'en réunion : par exemple, par courriel en faisant des envois regroupés ou par des documents remis sur place lors de la réunion.
- Comme responsable de dossier, avant de demander du temps à l'ordre du jour, se demander si le dossier doit être absolument traité lors de cette réunion-ci ou s'il peut l'être lors d'une prochaine réunion sans que cela ne pose problème.
- Les rapports de travail de la permanence font l'objet d'un point spécifique lors de chaque réunion. Au besoin seulement, ramener en réunion ce qui poserait problème à une travailleuse ou un travailleur, à une administratrice ou un administrateur, et ce, afin de s'assurer que les rapports respectent toujours les priorités adoptées et répondent aux besoins des membres.

Ordre du jour bousculé pendant la réunion, ce qui a un impact sur les autres points prévus à l'ordre du jour.

Comme responsable de dossier, porter attention au respect du temps lors de la présentation du point en réunion.

Comme responsable de dossier, m'assurer que l'info qui peut être transmise via l'état de situation s'y trouve bien et qu'elle n'est pas répétée lors de la réunion, à moins que ce ne soit nécessaire.

Pour ce faire, l'état de situation devrait inclure les points suivants :

- Rappel du mandat et noms des personnes responsables du dossier
- Bref historique (étapes couvertes)
- Recommandations avec des considérants pour expliquer sur quoi les recommandations sont basées
- Rappel des documents à avoir en main pour la réunion.

Prévoir une proposition quant à la façon de poursuivre le dossier si le temps de Collective est insuffisant.

Comme animatrice-animateur de la réunion, se reporter à l'état de situation, faire respecter le temps ou réaménager l'ordre du jour si nécessaire.

Beaucoup de dossiers pilotés par plusieurs personnes qui n'ont pas toujours une vue d'ensemble des différents dossiers. Certaines d'entre elles exigent leur 100 %. D'autres, au contraire, font du sauvetage et demandent moins que le temps dont elles auraient besoin pour traiter leur point correctement. Le résultat est le même au bout du compte : nous manquons de temps, nous débordons du temps prévu, ce qui cause des insatisfactions.

Comme responsable de dossier, évaluer le mieux possible le temps nécessaire pour bien traiter le point en réunion afin de ne pas empiéter sur le temps des autres points de l'ordre du jour

Comme responsable de dossier, bien identifier l'objectif de la discussion/présentation ou le/les besoins afin d'utiliser le temps de réunion de manière à faire avancer le dossier (ex : entendre les réactions avant de continuer; demander de l'aide pour avancer, etc.).

Problèmes liés au rôle d'administratrice ou administrateur et pistes de solutions

- ✓ **Cumul des tâches en région et au ROEQ et augmentation du nombre de dossiers au ROEQ**
- ✓ **Manque de temps pour se préparer.**
- ✓ **Manque de temps pour les administratrices ou administrateurs et pour les responsables de dossiers pour assurer les suivis des réunions ou pour faire avancer les dossiers des comités de travail.**
- ✓ **Non-respect des échéanciers/devoirs à faire.**
- ✓ **Accumulation de demandes entre les réunions, suivant le besoin d'un organisme et sans que cela n'ait été décidé en collective du ROEQ (ex : sondages de toutes sortes).**

Suggestion : prévoir systématiquement un à deux semaines avant et après la Collective pour se préparer et faire les suivis nécessaires. Utiliser de façon maximale l'état de situation pour ce faire, en y inscrivant nos questions, commentaires, propositions, etc.

- Planifier les tâches à faire dès le retour de la Collective et « faire nos devoirs » ou en informer les responsables de dossiers si cela s'avère impossible. Inscrire les dates d'échéance à notre agenda.
- En Collective, avant d'ajouter un nouveau dossier, se demander si c'est :
 - une priorité pour la majorité des membres
 - cohérent avec notre planification stratégique et notre plan d'action comme organisme
 - une urgence réelle ou si cela peut attendre.

Prioriser les demandes de la Collective p/r aux demandes individuelles. (ex. : si on manque de temps, répondre en priorité au sondage décidé en Collective avant de répondre à celui qui s'ajoute en provenance d'une région).

Confusion p/r au rôle à jouer et à la façon de prendre sa place.

Confusion entre les besoins de mon organisme, mes attentes personnelles et la gestion d'un tiers organisme : le ROEQ

Se rappeler que nous sommes à la collective du ROEQ pour assurer la gestion de cet organisme et répondre aux besoins de ses membres et de plus, comme administratrice ou administrateur, nous sommes personnellement responsables des décisions prises.

Il est important de tenir compte des besoins de son organisme, mais cela veut aussi dire que lors de la réunion de Collective, l'administratrice/l'administrateur doit être capable de prendre du recul et de se détacher de son organisme d'appartenance afin de prendre les décisions nécessaires pour le bien-être du ROEQ. Il est important de faire la différence entre les deux puisque vous ne représentez pas une région lors de votre présence à la Collective du ROEQ. Cependant, pour certaines discussions, il sera tout de même important de prendre le temps de consulter l'équipe de travail ou sa collective régionale.

Confusion p/r au rôle à jouer et à la façon de prendre sa place.

Difficulté à nommer clairement son 100 %, à identifier jusqu'où va son ouverture à négocier, tout en restant en coopération et en évitant de faire du sauvetage. Difficulté à se rallier et à respecter les décisions prises quand elles ne représentent pas son 100 %. Ou encore d'arrêter là, la discussion, lorsqu'une personne nomme clairement qu'elle se rallie.

Prendre l'habitude, lors des prises de position, d'identifier clairement son 100%. À la suite des échanges, au besoin, nommer son ouverture à négocier ou se rallier. Cesser la discussion une fois que nous avons consensus ou que les personnes se sont ralliées. Chaque fois qu'on se rallie, le faire dans un esprit de coopération en s'assurant que ce n'est pas du sauvetage.

Confusion p/r au rôle à jouer et à la façon de prendre sa place.

Difficulté à prendre position, à prendre la parole ou au contraire le faire très facilement et souvent... ce qui entraîne un déséquilibre du pouvoir et ne respecte ni nos valeurs ni nos façons de faire.

- Se rappeler et appliquer les règles de coopération et de fonctionnement et appuyer la personne qui anime dans son rôle d'animation de la réunion.
- Systématiser les tours de table en mettant au tableau la question à laquelle il faut répondre.
- Éviter les dialogues.

En 2016, lors de ses deux premières rencontres, la Collective a vécu des difficultés dans le fonctionnement des réunions. En octobre de la même année, des pistes de solutions ont été identifiées et la Collective a souhaité les conserver et les inscrire dans le Guide pratique à l'intention des administratrices et des administrateurs de la collective du ROEQ.

Pistes de solutions identifiées par la Collective en octobre 2016:

- Comme des documents et des solutions existent déjà et qu'elles sont inscrites dans le Guide pratique à l'intention des administratrices et administrateurs de la collective du ROEQ, une piste pourrait alors être de reprendre connaissance régulièrement des annexes suivantes à l'intérieur du Guide:
 - ✓ Annexe 8.1 Animation : problèmes et pistes de solutions
 - ✓ Annexe 8.2 Animer un groupe de travail
 - ✓ Annexe 8.5 Collective du ROEQ : problèmes rencontrés, pistes de solutions et de s'y référer en cas de besoin.
- Dans les états de situation, mettre en évidence l'analyse et la recommandation qui y fait suite, formuler des questions pour que les discussions, et la décision soient axées sur ce qui est le mieux pour le ROEQ, pour l'ensemble, pour tout le monde.
- Lorsque possible, suggérer une façon de traiter la question dans les états de situation.

Quelques exemples :

- ✓ suggérer un tour de table dans un premier temps, sur une question claire afin de recueillir les opinions de tout le monde
 - ✓ aller écrire au tableau et faire un tableau pour voir la tangente;
 - ✓ traiter un document page par page
 - ✓ Est-ce que la Collective est d'accord avec la proposition telle quelle?
Sinon, souhaitez-vous y apporter des modifications, lesquelles?
Sinon, êtes-vous en désaccord et pourquoi?
- Demander aux permanentes et permanents concernés par le point traité, ou la discussion en cours, ce qu'elles-ils en pensent.

Prise de décision par consensus et tour de table systématique (TTS)

Un consensus

Un consensus est un accord, un consentement de toutes les personnes, basé sur des compromis acceptés par l'ensemble des personnes impliquées.

Consensus facile ≠ Tour de table systématique (TTS)

Opinions divergentes = TTS

Objectif principal du TTS = Entendre tous les points de vue sur la question, l'émotif comme le rationnel.

Fonctionnement des TTS

- La parole est donnée à chaque personne, l'une après l'autre
- Chaque TTS commence par une personne différente. On peut aussi changer le sens
- Le TTS n'est pas interrompu. Seules les questions de clarification sont acceptées
- Le TTS peut être minuté (ex: de 2 à 5 minutes par personne).

LES ÉTAPES DU TOUR DE TABLE SYSTÉMATIQUE (TTS)

1^{er} TTS = question de départ claire et précise inscrite au tableau

- Chaque membre se situe face à la solution envisagée avec avantages, risques, inconvénients et les émotions que le sujet suscite, etc.
- Chaque personne dit : son 100% de la solution qu'elle désire
- **Synthèse** : convergences et divergences
 - s'il y a unanimité, la proposition est acceptée
 - s'il y a divergence, on entreprend un deuxième tour de table.

2^e TTS = raffiner, enrichir tout en limitant le nombre de solutions

- **Se centrer sur : coopération, rôle de gestionnaire, mandat et besoins du ROEQ**
- **Revoir sa position initiale afin d'y apporter des changements et nommer :**
 - son ralliement à une solution entendue et compatible avec son point de vue (son 80%)
 - Une solution nouvelle à partir de celles déjà nommées.
- **Synthèse des points de ralliement et reflet au groupe d'où il est rendu par rapport à une solution possible :**
 - s'il y a consensus, la proposition est acceptée;
 - s'il n'y a toujours pas consensus, on entreprend un troisième tour de table.

⁵ Résumé à partir du document "Fonctionnement en collective", section 2 du *Guide pratique pour s'impliquer dans un organisme ESPACE*, avril 2006.

3^e TTS (si nécessaire seulement) = **Décider quelle solution :**

- Répond le mieux aux besoins du ROEQ tenant compte des ressources et des décisions précédentes
- Rallie le plus de points de vue exprimés afin de s'y reconnaître et de l'assumer.

Deux options de fonctionnement

Si la Collective n'arrive pas à prendre une décision consensuelle après le 3^e TTS, soit elle prend un temps de recul pour aller chercher d'autres informations, réfléchir et revenir plus tard, soit la Collective décide de passer au vote.

Note : Lorsqu'il n'y a pas unanimité, éviter de faire de la pression ou du sauvetage. Considérer le fait qu'il est possible pour une administratrice ou un administrateur de s'abstenir. Même si la personne comprend bien les arguments présentés, elle peut avoir du mal à trancher et être confortable avec le fait de s'abstenir.

Définitions

Se rallier : ce n'est pas mon 100%, mais je suis à l'aise quand même (80%).

S'abstenir : décider de ne pas participer au vote et s'engager à respecter la décision finale. Être solidaire à la décision du groupe.

Annexe 8.7

Permanence du ROEQ : Qui fait quoi?

Coordonnatrice du ROEQ : mandat principal : Mobiliser les ressources nécessaires afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme, son développement et promouvoir l'organisme auprès de différentes instances.

- Représentations gouvernementales
- Promotion et développement de partenariats
- Coordonner et préparer les Collectives
- Coordonner le comité congrès d'orientation (contenu)
- Coordonner des comités : MSSS, sociopolitique, plainte, recherche, sélection, validation des candidatures.
- Coordonner la préparation du rapport annuel.
- Demande PSOC
- Répondre aux demandes d'implantation des organismes

Coordonnatrice au programme : Mandat principal : Veiller au respect de l'intégrité de l'analyse, que ce soit dans les formations, les ateliers, les divers documents, etc.

- Coordonner et préparer la rencontre des formatrices.
- Certification des formatrices et renouvellement.
- Application du processus de renouvellement de certification des animatrices.
- Représentations en lien avec le programme.
- Coordonner des comités permanents et ponctuels en lien avec le programme : actualisation des ateliers pour enfants, adultes, trousse, avis juridique, préscolaire, remaniement des ateliers, etc.
- Mettre à jour les différents ateliers ESPACE.
- Coordonner et s'assurer des étapes de l'accompagnement pour les organismes en soutien.

Coordonnatrice administrative : Mandat principal : Veiller à la gestion administrative, financière et légale de l'organisme.

- Comptabilité : facturation, paiement, saisie comptable.
- Gestion administrative RH : paies, régime de retraite, assurance collective
- Demandes de financement autre que PSOC et soutien.
- Gestion des contrats et des aspects légaux du ROEQ (Ex. : politiques internes, règlements généraux)
- Colliger les états de situation.
- Faire les procès-verbaux.
- Coordonner comité finances.

Agente de liaison aux dossiers politiques : Mandat : Assurer la liaison, la transmission des informations ainsi que les analyses entre la Table, le RQ-ACA et la collective du ROEQ.

- Participer aux réunions et assemblées régulières de la Table et du RQ-ACA
- Participer à certains comités de la Table et du RQ-ACA
- Participer à l'analyse sociopolitique du ROEQ.

Coordonnatrice aux communications et innovations : Mandat : Assurer les communications et la visibilité du ROEQ et de développer des outils et projets spécifiques.

- Gestion des communications publiques : site Internet, médias sociaux, communiqués de presse, réactions publiques diverses, événements publics et médiatiques.
- Assurer le suivi du plan de communication du ROEQ.
- Assurer l'uniformité de l'image d'ESPACE.
- Créer des outils pour les membres liés aux communications.
- Développer et coordonner des projets spécifiques.
- Coordonner le développement d'offres (développer des offres) de formations reliées à notre expertise.
- Effectuer des recherches de financement en lien avec son mandat.

Qui fait quelle tâche ?

Vie associative - collective du ROEQ- adhésion- assemblée	
Ordre du jour de la collective et de l'AG	Coord. ROEQ
Colliger et envoyer les états de situation	Coord. admin
Rédiger et distribuer les procès-verbaux	Coord. admin
Mettre à jour le Guide des administratrices et administrateurs	Coord. ROEQ
Mettre à jour les règlements généraux	Coord. admin
Renouvellement membership	Coord. ROEQ
Facturation cotisation	Coord. admin
Comité congrès orientation (coord.)	Coord. ROEQ
Contrats, factures, etc. congrès	Coord. admin
Implantation organisme	Coord. ROEQ & Coord prog.
Nouvelles de la semaine	Coord. ROEQ
Plan d'action et rapport d'activités	Coord. ROEQ
Relations externes et visibilité	
Table RQ-ACA, dossiers ACA et sociopolitiques	Agente liaison
Gouvernement	Coord. ROEQ
Autres regroupements	Coord. ROEQ
Médias entrevues	Coord. ROEQ, Coord. prog
Plan de communication et visibilité	Coord. innov
Gestion des communications : site, communiqués, médias sociaux, etc.	Coord. innov.
Outils de communications internes et externes (création, coordination)	Coord. innov
Uniformité graphique et image (<i>branding</i>)	Coord. innov
Événements publics	Coord. innov
Utilisation illustrations Orbie	Coord. admin
Formations	
Formation outils de communications	Coord. prog
Formation des formatrices	Coord. prog
Formation internes autres	Coord. innov
Programme	
Certifications (animatrice, formatrices)	Coord. prog
Mises à jour et actualisations programme	Coord. prog
Formations, rencontres formatrices	Coord. progr
Commande de matériel	Coord. admin.
Finances et administration	
Demande PSOC	Coord. ROEQ Agente liaison
Demandes subventions et dons	Coord. admin (Coord. innov)
Facturation	Coord. admin
Gestions contrats divers	Coord. admin
Déclarations gouvernementales (REQ. Organismes de bienfaisances, TPS-TVQ, Revenu Québec, etc.)	Coord. admin
Développement et innovation	
Développement de projets	Coord. innov