

# **Prends ta place !**

Guide à l'intention des jeunes participants  
aux lieux décisionnels de l'île de Montréal

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

Introduction

Des pistes de réflexion

Pourquoi tenir un conseil [Fiche 1]

Quelques compétences à développer [Fiche 2]

Comment fonctionnent les groupes [Fiche 3]

Quelques outils

Les procédures de réunion [Fiche 4]

Les impératifs de l'organisation [Fiche 5]

Choisir ses moyens d'action [Fiche 6]

Les outils du Forum jeunesse de l'île de Montréal

# AVANT-PROPOS

## **À qui s'adresse ce guide ?**

Le Forum jeunesse de l'île de Montréal a le plaisir d'offrir ce guide aux jeunes de moins de 30 ans qui considèrent important de s'engager dans la société et de prendre part aux décisions qui les concernent. Il vise en particulier les jeunes siégeant ou désirant siéger en tant qu'administrateurs au sein des divers organismes, associations et entreprises de l'Île, que ceux-ci soient ou non directement voués à la jeunesse.

## **Opération “ Prends ta place! ”**

Ce guide s'inscrit dans l'opération “ Prends ta place ! ” qui a pour but d'augmenter et de maximiser la participation des jeunes dans les lieux décisionnels. Le Forum veut encourager les jeunes à s'engager dans les différents secteurs de la société et promouvoir, au sein des organisations oeuvrant à Montréal, une culture de la relève. La stratégie élaborée par le Forum comporte un ensemble d'outils et d'actions qui sont mises en oeuvre de concert avec une vaste campagne de sensibilisation dans toute la région montréalaise.

La démarche entreprise par le Forum vise tout autant les organismes socioéconomiques de Montréal que les jeunes. Le Forum invite les jeunes à s'inspirer de ce guide et à utiliser l'ensemble des outils disponibles sur son site Internet à l'adresse : [www.forumjeunessedeliledemontreal.org](http://www.forumjeunessedeliledemontreal.org)

Bonne lecture!

# INTRODUCTION

## **La participation peut prendre diverses formes**

La participation débute généralement par l'appartenance à une communauté d'intérêts – c'est-à-dire un regroupement de plusieurs personnes qui partagent les mêmes intérêts – comme un sport, une cause sociale ou un projet. Cette appartenance se manifeste, par exemple, en étant membre d'un club, étudiant ou citoyen. Par la suite, le membre de cette communauté peut accentuer son engagement en participant à l'organisation et à la réalisation des activités du groupe. Le fait d'offrir son aide et de faire preuve d'initiative est presque toujours bien reçu au sein du groupe, à plus forte raison quand les efforts déployés sont dans l'intérêt commun. Toutefois, quelles que soient la manière et les circonstances qui conduisent à prendre part à un projet donné, le point de départ demeure forcément la participation et l'engagement.

## **Qu'est-ce que la participation**

La participation c'est ce que l'on apporte en partage, c'est la contribution ou la part d'effort que l'on fournit à un groupe. Comme cette définition l'indique, la participation peut se traduire en une multitude d'actions : se tenir informé, être actif au sein de son groupe, réaliser des activités, proposer un projet, manifester de la curiosité ou de l'intérêt, etc. Il revient à l'individu de choisir sa contribution en fonction de ses intérêts et de ses ressources : temps, énergie, compétence.

## **Qu'est-ce que l'engagement**

L'engagement, quant à lui, sous-entend un degré de contribution supérieur à la participation. S'engager suppose de prendre certaines responsabilités, de prendre position, de se lier par une promesse.

L'engagement peut donc prendre les formes suivantes:

- ▶ participer à la continuité et au développement d'un groupe;
- ▶ répondre à un besoin de la collectivité et à un besoin personnel ;

- ▶▶ participer à l'organisation d'activités ;
- ▶▶ assumer des responsabilités dans l'organisation ;
- ▶▶ faire partie d'un cercle décisionnel.

## **Des fiches thématiques à utiliser selon vos besoins**

Le présent guide s'adresse autant à ceux qui participent aux instances décisionnelles depuis longtemps qu'aux débutants. C'est pourquoi nous le présentons sous forme de fiches afin que vous puissiez utiliser facilement les sections qui vous conviennent. Les sujets qui composent le guide sont présentés en 6 fiches pratiques : chacune d'elles repose sur des objectifs précis et propose un contenu général, des suggestions de choses à faire ainsi qu'une mise en garde sur des pièges à éviter. Le guide contient également des références d'ouvrages ou d'articles pertinents à consulter pour pousser plus loin vos connaissances.

Bien que la participation et l'engagement puissent être abordés sous différents angles, nous avons choisi de fournir un cadre qui englobe le groupe et les individus dans une perspective pratique. Ainsi, les thèmes suivants seront abordés : les tenants et aboutissants d'un conseil d'administration ou autres conseils décisionnels, le fonctionnement des groupes et quelques compétences à développer comme individu. Finalement, les procédures de réunion, les impératifs de l'organisation et les moyens d'action seront traités séparément comme des outils de travail pouvant vous aider dans différentes situations.

## DES PISTES DE RÉFLEXION

# 1- Pourquoi tenir un conseil

*LA LECTURE DE CETTE FICHE DEVRAIT  
VOUS PERMETTRE DE:*

- ▶ comprendre l'importance du dialogue dans un conseil ;
- ▶ comprendre que les délibérations doivent mener à l'action ;
- ▶ comprendre les trois grandes responsabilités d'un conseil .

## POURQUOI TENIR UN CONSEIL ?

### **Un lieu d'exercice de la démocratie**

Que vous soyez membre d'un conseil des usagers, d'un conseil municipal ou d'un conseil d'administration, vous participez directement au maintien de la vie démocratique puisque que vous pratiquez l'acte de la délibération collective, c'est-à-dire discuter en vue d'agir de façon concertée et représentative de l'intérêt commun. À chacun de ces endroits, il est effectivement possible de comprendre la portée de situations diverses en confrontant ses jugements personnels à ceux des autres, et cela dans une perspective qui doit toujours prendre en considération l'intérêt du groupe. En assistant aux rencontres, en vous documentant, en interrogeant vos membres et en vous renseignant par d'autres moyens, vous participez activement à l'établissement d'un dialogue qui facilite l'adoption des décisions les plus adéquates pour le groupe.

### **Un lieu pour discuter, un lieu pour agir**

La mission fondamentale d'un conseil n'est pas de donner des conseils mais plutôt de tenir conseil. Cette distinction est fondamentale puisque c'est la différence entre donner son opinion et

agir. Donner des conseils permet de présenter une opinion sur ce qu'il convient de faire, tandis que tenir conseil contraint à trois grandes responsabilités ; celle d'avoir à délibérer, celle de prendre des décisions et celle de rendre compte de ces décisions.

## **Une démarche qui vise un dialogue**

Un conseil c'est d'abord et avant tout la rencontre d'individus orientés vers des buts communs. C'est pour cette raison que le conseil doit veiller à la création d'un dialogue et d'un échange entre les personnes. En fait, le dialogue ne servira pas à juger, imposer ou transformer ses vues pour mieux les faire prévaloir, mais plutôt à adopter les solutions qui s'avèrent justes et adéquates. Le dialogue sert en fait à créer l'espace nécessaire pour délimiter, explorer, confronter, discerner et évaluer les différentes positions et pour en faire jaillir des propositions auxquelles tous et toutes pourront adhérer. Les solutions retenues auront peut-être un caractère imparfait, mais elles auront le mérite de refléter les consensus établis.

## **Une démarche qui vise une action**

Après avoir échangé et bien circonscrit une problématique, il faut passer à l'action. Tenir conseil ne vise pas seulement à dégager une intention ou à formuler des vœux pieux, mais plutôt à concevoir et mettre en oeuvre une action efficiente et efficace. Le déroulement de ces actions pourra cependant être modifié en cours de réalisation afin de pouvoir s'adapter aux conditions, parfois changeantes, du contexte.

## **Une démarche qui vise l'imputabilité**

Au sens légal, un membre d'un conseil, seul, n'a pas le pouvoir de lier son groupe ou son association, à moins d'y être expressément autorisé. Par contre, le conseil, en tant qu'instance décisionnelle dûment mandatée, a le pouvoir d'administrer le groupe ou l'association. Il est donc essentiel de comprendre que les intérêts propres des membres doivent se fondre dans l'intérêt commun. De plus, les membres d'un conseil devront fréquemment rendre des comptes sur les décisions et les actions de l'association, notamment auprès de leurs membres lors d'une assemblée, mais aussi devant la société toute entière. Puisqu'ils prennent des décisions et assument la direction de leur organisation, les membres d'un conseil peuvent être amenés à

défendre les positions qui ont été prises, non seulement devant un ministère ou un tribunal, mais aussi devant les médias, des groupes d'intérêt et des groupes de pression.

## **Dans la vie de tous les jours**

- ▶▶ Assister aux rencontres.
- ▶▶ Se tenir informé de ce qui touche son groupe ou son association.
- ▶▶ Préparer à l'avance chaque rencontre.
- ▶▶ Siéger sur les comités consultatifs.
- ▶▶ Informer ses membres des dossiers qui sont traités par le conseil.
- ▶▶ Informer ses membres des décisions qui sont prises par le conseil.
- ▶▶ Effectuer le suivi des dossiers en cours.
- ▶▶ Rencontrer d'autres conseillers avant chaque conseil pour connaître leurs positions sur un sujet important.

## **Les pièges à éviter**

- ▶▶ Rassembler des données en fonction d'une solution qu'on désire apporter et non en fonction du problème à résoudre.
- ▶▶ Ignorer ou négliger l'impact de ses décisions.
- ▶▶ Prendre une décision dont on doute du suivi.
- ▶▶ Oublier de consulter les gens touchés directement par les décisions.
- ▶▶ Délaisser le suivi d'une action en cours.

## DES PISTES DE RÉFLEXION

# 2- Quelques compétences à développer

*LA LECTURE DE CETTE FICHE DEVRAIT VOUS PERMETTRE DE:*

- ▶ vous situer par rapport à la notion de leadership;
- ▶ prendre conscience des éléments fondamentaux de la communication;
- ▶ positionner le processus de l'apprentissage par rapport à l'engagement;
- ▶ identifier divers facteurs de motivation.

## QUELQUES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

### **Influencer et répondre aux besoins des autres**

L'exercice du leadership a parfois mauvaise presse. Il est souvent perçu comme négatif et manipulateur et on hésite souvent à assumer ce rôle de peur d'être jugé. Or, le leadership est essentiel au bon fonctionnement d'un groupe et il n'est pas nécessairement le monopole d'une seule personne. Le leadership se déplace d'une personne à une autre en fonction des situations et de l'habilité des gens à y faire face. Pour bien comprendre la notion de leadership, il est nécessaire de parler d'actes d'influence, car influencer c'est utiliser différentes stratégies pour convaincre l'autre.

Parmi les stratégies associées au leadership, certaines sont oppressantes, comme la coercition et la propagande, d'autres sont dites participatives. Ces dernières fonctionnent selon les principes de l'argumentation, de la sensibilisation et de l'exemplarité. Les stratégies participatives ont pour caractéristique de laisser aux membres du groupe le choix de suivre ou non la ligne de conduite. Les stratégies participatives sont beaucoup plus efficaces pour bâtir des relations de

confiance alors que le modèle plus autoritaire s'avère plus approprié dans certaines circonstances particulières et sur une courte période.

Un autre élément important à considérer dans le développement du leadership est la capacité de s'ajuster aux besoins du groupe. En fait, en étant attentif à ceux-ci, il est possible de poser des actes d'influence qui seront acceptés par le groupe. Pour répondre aux besoins du groupe, il faut donc développer sa capacité de percevoir et de comprendre ces phénomènes. Vous pourrez lire davantage sur le sujet dans la section sur les groupes.

## **Communiquer: se faire comprendre et comprendre les autres**

Lorsqu'on communique, il faut s'assurer d'être compris, il faut que le message soit clair: il doit être descriptif, apporter des faits, des observations plutôt que des interprétations. Une fois que les faits sont sur la table, les individus peuvent discuter sur une base commune et apporter leur point de vue. L'erreur souvent commise est d'argumenter sur l'opinion de l'autre avant de s'entendre sur les faits. Tous savent que la perception que l'on a des choses est souvent bien différente de la chose elle-même; il faut donc vérifier la compréhension du message en posant des questions et en étant attentif au langage non-verbal, puis s'ajuster en conséquence.

Dans un groupe ou lors d'une discussion, écouter et recevoir les inquiétudes des autres permet d'amorcer les échanges et de bâtir la confiance. Les personnes qui constatent que leurs préoccupations ne sont pas prises au sérieux pourront être sur la défensive ou resteront en dehors des débats et des activités. En écoutant jusqu'au bout l'opinion des autres et en vous montrant compréhensif, vous leur témoignerez du respect et les idées de tous pourront être débattues sans porter atteinte à l'intégrité de chacun.

La rétroaction, communément appelée " feedback ", est un outil de communication très efficace pour se faire comprendre et comprendre les autres. Comme son nom l'indique, c'est une technique qui vise à donner un retour d'information. Très utile pour vérifier la compréhension, pour communiquer les émotions et les impressions, le " feedback " consiste à rapporter les faits en formulant son interprétation personnelle, par exemple : " les trois dernières propositions ont été rejetées sans discussion et je n'ai plus le goût de proposer quoi que ce soit ". Il convient donc d'être précis plutôt que vague ou général et offrir des commentaires dans une perspective d'amélioration sans donner de solutions toutes faites. Le " feedback " peut aussi être utilisé en groupe pour évaluer le fonctionnement, le climat et la tâche.

## **Apprendre par soi-même**

Souvent lorsqu'on pense à l'apprentissage, on pense à l'école. Toutefois, la participation et l'engagement sont aussi formateurs par les expériences qu'ils font vivre ; il faut seulement savoir être attentif aux éléments nouveaux qui se présentent sur notre chemin. Ainsi, apprendre signifie prendre des risques et voyager en terres inconnues à la découverte de nouvelles expériences. Pour apprendre, il faut sortir de sa zone de confort et explorer attentivement son environnement, en prenant des moments de pause pour intégrer les nouvelles connaissances acquises. Cette réflexion est un moment privilégié qui peut permettre à l'individu d'évaluer son engagement et ainsi d'agir comme agent de motivation.

## **Identifier les raisons de son engagement**

Il y a plusieurs sources de motivation pour s'engager et maintenir son engagement. Certaines motivations dépendent de soi ou de sa personnalité, d'autres sont externes. Elles dépendent de notre environnement. Bien circonscrire ses sources de motivation est une méthode efficace pour persévérer dans son engagement puisque cela permet de mieux cibler le type de participation qui nous convient. L'engagement est également fonction des impacts positifs que l'on peut en anticiper. Ainsi des impacts positifs sur le plan social, personnel et professionnel contribueront au maintien de l'engagement. A contrario, des impacts négatifs comme l'incompréhension de ses amis et de sa famille, le manque de temps ou la fatigue viendront diminuer la motivation.

## **Dans la vie de tous les jours**

- ▶ Chercher à en connaître davantage sur soi en demandant du feedback ou en analysant ses comportements et ses croyances.
- ▶ Saisir les occasions pour développer ses habiletés interpersonnelles.

## **Les pièges à éviter**

- ▶ Ne pas prendre de recul pour analyser ses actions.
- ▶ Prendre pour acquis ses habiletés.
- ▶ Porter des jugements sur les autres.
- ▶ Se comparer constamment avec les autres.

## DES PISTES DE RÉFLEXION

# 3- Comment fonctionnent les groupes

*LA LECTURE DE CETTE FICHE DEVRAIT VOUS PERMETTRE DE:*

- ▶ développer une vision des différents processus et phénomènes de groupe;
- ▶ acquérir quelques notions fondamentales en résolution de conflit.

## COMMENT FONCTIONNENT LES GROUPES

### **Les normes et la culture des groupes**

Chaque groupe est caractérisé par une culture et des normes particulières, généralement tributaires du contexte, de l'histoire et des individus qui le composent. Les normes et la culture fournissent ainsi un cadre de référence pour juger de ce qui est désirable pour le groupe. Certaines règles, connues de tous, font l'objet d'une politique et d'une réglementation. Par contre, il existe des normes implicites qui sans être apparentes, n'en sont pas moins présentes.

La culture vient aussi teinter les normes et les règles de fonctionnement d'un groupe. Par exemple, un groupe communautaire pourra avoir un caractère plus informel et laissera plus de place aux relations entre les personnes. Par opposition, un conseil d'administration corporatif pourra présenter un aspect plus formel dans le respect des règles de fonctionnement ou dans le code vestimentaire. Comme participant, il faut apprendre à décoder la culture et les normes mises en place et s'y adapter, ce qui facilitera votre intégration. Par contre, un membre d'un groupe a aussi la responsabilité de remettre en question les normes de celui-ci lorsque cela s'impose. Quelques personnes peuvent certainement contribuer à modifier une norme, mais dans plusieurs cas il est possible que le changement suscite des résistances importantes.

## **Le travail d'équipe, un travail de collaboration**

Le groupe est constitué de plusieurs personnes qui sont en interrelation. Lorsque le groupe oriente ses activités vers une cible commune, il organise son travail selon des procédures et des normes plus ou moins formelles. Cette cible commune permet de canaliser les énergies dans une direction et de maintenir le cap tout au long du projet. Le travail d'équipe suppose un mélange de trois ingrédients : il faut des idées, une méthode de travail et des relations satisfaisantes avec les membres du groupe. Ces ingrédients doivent être dosés en fonction des besoins du groupe et de façon à atteindre un certain équilibre. Ainsi, un groupe trop axé sur les idées et la tâche entraînera un climat lourd et épuisant. Un groupe trop axé sur la méthode de travail sera procédurier et entraînera une atmosphère très réservée. Finalement, un groupe trop axé sur le " social " délaissera la tâche qu'il a à effectuer pour faire la fête.

Ce qu'il faut retenir, c'est que chacun des types d'échange est essentiel au bon fonctionnement d'une équipe. Il faut apprendre à reconnaître les types d'échange et à en évaluer la pertinence en fonction des situations. De plus, les individus ont des préférences dans le type d'échange qu'ils utilisent avec les autres. Ainsi, une personne peut avoir tendance à parler souvent de méthodes de travail, d'autres auront tendance à amener surtout des idées ou des opinions, alors qu'une autre catégorie de personnes sera plus axée sur les relations entre les gens.

## **Quatre grands principes pour résoudre des conflits**

Malgré toute la bonne volonté qui nous anime et toutes les précautions que nous pouvons prendre, il arrive tout de même que certaines tensions naissent dans un groupe. Ces tensions nuisent non seulement aux relations interpersonnelles, mais aussi à l'accomplissement de la tâche. Souvent, vivre une situation conflictuelle implique la peur de voir remis en cause notre place dans le groupe et notre pouvoir personnel. Le conflit suscite aussi un sentiment d'échec car il s'oppose à ce dont nous rêvions ou à ce que nous aurions aimé voir se réaliser. D'autres sentiments sont aussi présents; le sentiment de culpabilité dû à un désaccord avec les autres, la rancœur envers ceux qui détruisent l'harmonie du groupe, etc. Les conflits portent sur les valeurs et les croyances, les personnalités, les besoins, les intérêts, la perception de la réalité ainsi que sur les rôles et le pouvoir.

Lorsqu'une mésentente survient dans un groupe, quatre grands principes servent généralement à résoudre le conflit :

- a) traiter séparément les questions des personnes et le différend;
- b) se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions;
- c) imaginer le plus grand nombre de solutions avant de prendre une décision;
- d) exiger que le résultat repose sur des critères objectifs ou consensuels.

Appliquer ces principes, c'est s'assurer du respect de l'intégrité de tous et de chacun en contribuant à la résolution du conflit.

## **Dans la vie de tous les jours**

- ▶▶ Appliquer les principes de la communication efficace.
- ▶▶ Évaluer le fonctionnement du groupe de manière constructive.
- ▶▶ Avoir du plaisir à travailler en équipe.
- ▶▶ Être ouvert à la différence.

## **Les pièges à éviter**

- ▶▶ Appliquer toujours le même mode de fonctionnement indépendamment du groupe.
- ▶▶ Camper sur ses positions.

## QUELQUES OUTILS

# 4- Les procédures de réunion

*LA LECTURE DE CETTE FICHE DEVRAIT  
VOUS PERMETTRE DE:*

- ▶ comprendre les principales règles de procédure d'une assemblée délibérante ;
- ▶ comprendre l'importance de connaître les règles de procédure pour l'ensemble des participants à une assemblée.

## LES PROCÉDURES DE RÉUNION

### **Des règles à connaître**

Tout comme le joueur d'échecs qui doit connaître les règles du jeu et les différentes positions que peuvent occuper les pièces sur l'échiquier, toute personne qui participe à une assemblée délibérante devrait connaître un certain nombre de règles avant d'y assister. Bien que cela puisse paraître ardu, le résumé ci-joint devrait permettre aux néophytes, ainsi qu'aux plus expérimentés, de se plonger ou de se replonger dans les règles de procédure sans se sentir submergé par trop d'information. Il serait utile d'en faire une lecture attentive, mais surtout d'en diffuser le contenu aux membres moins familiers avec les procédures d'assemblées. Rappelez-vous que lors des grandes assemblées, ce ne sont pas tous les participants qui connaissent bien les règles de procédure. Il est donc important de résumer les principes de base de la conduite d'une assemblée afin que tous puissent y participer activement. Finalement, soulignons que les règles vous sont présentées ici d'une façon générale et qu'elles peuvent varier selon le code de procédure choisi, code Morin ou code CSN, ou selon les statuts et règlements de votre association.

## Résumé des types de proposition

Afin de faire face au plus grand nombre de situations possibles plusieurs règles de procédure ont été mises au point. Cependant, la logique qui guide ces règles suit un parcours assez simple à comprendre; elle sépare les interventions des membres en trois catégories d'énoncé. La première catégorie, les propositions ordinaires, renferment l'ensemble des propositions énoncées par les membres et qui ont trait à un sujet d'ordre substantif, c'est-à-dire toute proposition, à l'exception des propositions qui sont liées à la procédure de l'assemblée. La deuxième catégorie, les propositions qui ont une priorité sur les autres, contient les propositions qui ont priorité sur tous les types de proposition dans l'unique but d'assurer le bon déroulement de l'assemblée. Ce type de proposition est si important qu'il peut être utilisé pour interrompre un membre qui a la parole afin de faire respecter les règles de procédure. Finalement, la dernière catégorie, les propositions qui ont une incidence sur les autres, se compose des propositions qui ont un impact sur les propositions de la première catégorie : elles peuvent avoir pour fonction de limiter le nombre d'interventions ou le temps consacré à une question, ou même de mettre fin aux délibérations sur un sujet à l'ordre du jour.

## Quelques définitions avant de procéder

### OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE

Avant qu'une assemblée puisse se réunir, il faut d'abord avoir fait parvenir aux membres un avis de convocation comportant la date, l'heure et le lieu de la réunion. Aussi, vous devez y joindre l'ordre du jour prévu et ce, en respectant les délais et les procédures requises par les règlements de votre organisation. Par la suite, une fois le quorum constaté, l'animateur de la rencontre procède à l'élection du président de l'assemblée, si celui-ci n'a pas été préalablement désigné. Dès lors, les membres doivent s'adresser au président (et non à une personne de l'assemblée) lorsqu'ils prennent la parole : tout au long de l'assemblée, les membres doivent également observer les règles de prise de parole, notamment attendre que le président leur cède la parole avant d'intervenir.

### QUORUM

C'est le nombre minimum de personnes nécessaire pour que l'assemblée puisse siéger. Si le président de l'assemblée a été préalablement nommé, il vérifie le quorum pour s'assurer que l'assemblée peut avoir lieu. Par la suite, l'assemblée est considérée comme valide jusqu'au moment où une personne " demande de vérifier le quorum ". Advenant le cas où l'assemblée a

perdu le quorum elle perd sa légitimité et aucune décision ne peut être prise. Toutes les décisions prises jusqu'à ce moment demeurent valides .

## DÉCORUM

C'est l'ensemble des règles liées au savoir-vivre et au savoir-être. Les comportements suivants sont proscrits : interpellation d'un membre, menaces, injures, attaques personnelles, apartés, désordre, langage abusif, tapage ou cabotinage. De plus, il est interdit de faire état des raisons personnelles que l'on croit être à l'origine de la position d'un membre. Ainsi, un membre qui estime qu'il y a entrave au décorum peut interrompre celui qui a la parole en s'adressant directement au président et en soulignant le manquement.

Lorsqu'un membre refuse d'obéir à un rappel à l'ordre, le président a le droit de le nommer en indiquant l'offense dont il est accusé. L'assemblée pourra imposer les sanctions suivantes : la présentation d'excuses ; le retrait des paroles ; la réprimande en privé ; la réprimande faite publiquement par le président ; la privation du droit de parole ou du droit de vote pour un temps déterminé ; l'exclusion pour la séance ; la perte de la qualité de membre.

## **Comment fonctionnent les propositions**

### ***Les propositions ordinaires***

#### PROPOSITION PRINCIPALE

C'est la plus simple des propositions. Pour qu'un membre puisse présenter une proposition, il faut qu'il en ait obtenu le droit en suivant les règles prévues par l'instance. Les propositions sont discutées une à la fois, selon l'ordre d'arrivée. La proposition doit être appuyée par une autre personne avant qu'elle soit reprise par l'assemblée et que les débats puissent être amorcés. Si une proposition ne suscite pas de débat, le président demande immédiatement le vote sur la proposition.

#### AMENDEMENT

Visé à modifier une proposition principale en ajoutant ou retirant certains mots. Un amendement doit toujours se reporter à la proposition qui est débattue et il ne peut avoir pour effet de dénaturer la proposition principale. Cependant, un amendement peut diviser une proposition en deux, afin que les membres puissent traiter séparément chacun des énoncés. Tout comme la

proposition principale ou la présentation d'un sous-amendement, il peut arriver qu'un amendement ne suscite pas de débat ; dans ce cas, le président demande immédiatement le vote.

#### . SOUS-AMENDEMENT

C'est l'amendement d'un amendement. Toutefois, il ne peut pas y avoir d'amendement d'un sous-amendement.

### Les propositions qui ont une priorité sur les autres

Ce type de proposition ne se prête pas au débat et peut interrompre tous les autres types de proposition.

#### . QUESTION DE PRIVILÈGE OU DE RAPPEL À L'ORDRE

Malgré le fait que le président veille à l'ordre de l'assemblée, il peut arriver que certaines situations lui échappent. C'est pourquoi un membre qui estime qu'il y a une entrave à ses droits ou aux règles de procédure peut interrompre celui qui a la parole en s'adressant directement au président et en soulignant le manquement. Par exemple, qu'un membre qui profite de son droit de parole pour traiter d'un sujet qui n'est pas à l'étude ou qu'un membre qui a déjà pris la parole sur la proposition ;

#### . APPEL DE LA DÉCISION DU PRÉSIDENT OU APPEL À L'ASSEMBLÉE

Un membre insatisfait d'une décision du président peut en appeler devant l'assemblée et ce, sans appuyeur. Dès lors, le verdict est soumis au vote de tous les membres qui doivent trancher la question.

#### . DEMANDE D'AJOURNEMENT DE L'ASSEMBLÉE

Ce type de proposition vise à terminer une assemblée. À cette occasion, il est possible de demander à ce que l'assemblée soit reprise à un autre moment si les membres jugent qu'il est nécessaire de poursuivre les délibérations.

#### . MODIFICATION DE L'ORDRE DU JOUR ADOPTÉ

Ce type de proposition, uniquement valable dans les assemblées ordinaires, doit absolument être approuvé par les deux tiers des membres réunis.

## ***Les propositions qui ont une incidence sur les autres***

Ces propositions sont liées directement à la question à l'étude ou aux conditions des débats qui entourent les délibérations, elles nécessitent toutes un appuyeur et elles doivent suivre les règles normales de prise de parole.

### **QUESTION PRÉALABLE OU PROPOSITION DE VOTE IMMÉDIAT**

Pendant les échanges sur une proposition, et après avoir obtenu le droit de parole au même titre que n'importe lequel des membres, il est possible de demander l'arrêt des débats. La question préalable, qui demande un appuyeur, a pour effet de clore les discussions sur une proposition et de demander aux membres réunis s'ils sont prêts à voter sur la proposition. Pour que le vote sur la proposition ait lieu, il faut que deux tiers des membres soient en faveur du vote. Cette proposition n'est pas sujette à débat, ni à amendement. [Le Code de procédure de la CSN traite la question préalable comme une question privilégiée, qui peut être invoquée après les interventions de cinq membres sur une même proposition. Le membre qui demande la question préalable ne doit pas être intervenu durant le débat sur cette question.]

Il est possible de demander la question préalable sur une proposition, un amendement ou un sous-amendement. Toutefois, pour simplifier le déroulement du vote, il est plus simple de spécifier, lors de la demande sur une proposition principale, si le vote est demandé sur la proposition telle qu'amendée ou non ; cela évite la confusion. Pour ce qui est des demandes de vote sur les amendements ou sous-amendements, leur adoption a pour effet la poursuite des discussions sur la proposition principale ou sur l'amendement.

### **RENOI À UNE DATE ULTÉRIEURE (OU DÉPÔT)**

Bien que souvent utilisé pour reporter l'étude d'une question à une date ultérieure fixe, ce type de proposition peut également permettre à une assemblée de ne pas se prononcer sur une question. Ainsi, une question renvoyée à une date indéfinie risque de ne jamais être retraitée en assemblée.

### **RENOI À UN COMITÉ**

À sa discrétion, une assemblée peut renvoyer le traitement d'un dossier ou d'une question à un comité afin qu'il puisse recommander ou exécuter certaines propositions. L'usage des comités

permet souvent à une assemblée de gagner du temps ou de déléguer des tâches à accomplir.

#### OBJECTION À L'ÉTUDE D'UNE QUESTION

Un membre qui croit que l'examen d'une question n'est pas pertinent ou nécessaire peut demander à ce que cette question ne soit pas débattue par l'assemblée.

#### RETRAIT D'UNE PROPOSITION

La permission de retirer une proposition se donne soit par un consentement unanime si personne ne demande le vote sur le retrait, soit par une proposition de retrait adoptée à la majorité des membres réunis.

#### IMPOSITION D'UNE LIMITE DE TEMPS

Ce type de proposition doit absolument être approuvé par les deux tiers des membres réunis.

### **Dans la vie de tous les jours**

- ▶▶ Pratiquer les règles de procédure en petit groupe.
- ▶▶ Relire le code de procédure des assemblées délibérantes, vos statuts et règlements et cette fiche avant chaque réunion importante.
- ▶▶ Résumer les règles de procédure lors des grandes assemblées à l'ensemble des participants.

### **Les pièges à éviter**

- ▶▶ Détourner les règles de procédure à son avantage par des demandes tatillonnes ou futiles.
- ▶▶ Tenter d'imposer un président à une assemblée.

## QUELQUES OUTILS

# 5- Les impératifs de l'organisation

*LA LECTURE DE CETTE FICHE DEVRAIT VOUS PERMETTRE DE:*

- ▶ comprendre les quatre étapes nécessaires à la réalisation d'un projet et leur importance.

## LES IMPÉRATIFS DE L'ORGANISATION

### **Une méthode simple et efficace**

Qu'est-ce qui fait que certaines personnes semblent être en mesure de tout prévoir alors que d'autres sont constamment surprises par les événements? Probablement le fait de disposer d'une méthode qui permette de préparer leurs actions. En effet, il existe une méthode pour la réalisation de tout type de projets, des plus simples au plus ambitieux.

Adaptée aux organismes à vocation communautaire, la méthode POEÉ permet de réaliser un projet grâce à quatre étapes fondamentales : la Planification, l'Organisation, l'Exécution et l'Évaluation. Certains seront tentés d'abandonner la première ou la dernière étape car ils jugeront que c'est une perte de temps. En réalité, ces étapes n'engendrent pas une perte de temps, bien au contraire. Elles permettent d'organiser différemment son temps pour tenir compte du contexte. Chacune des étapes a son importance et, liées entre elles, elles offrent une meilleure emprise sur les situations en fournissant un éventail d'outils pour se prémunir contre l'inattendu.

Pour simplifier l'étude de la méthode POEÉ, nous utiliserons l'exemple des préparatifs d'une assemblée générale.

## **Planifier et prévoir l'avenir**

La planification doit toujours être la première étape d'un projet car elle oriente le déroulement des étapes qui suivent. Planifier, c'est prévoir l'avenir, c'est fixer des objectifs à atteindre et préparer un plan permettant de les réaliser. La planification ce n'est pas une réflexion abstraite sur l'avenir du monde, ce sont des gestes concrets qui permettent de bien évaluer le travail à faire et la meilleure façon de s'en acquitter. Par exemple, on se prépare à organiser une assemblée générale en :

- ▶ discutant des sujets à traiter, des attentes et des raisons motivant la tenue d'une assemblée ;
- ▶ élaborant des objectifs à atteindre (un nombre de membres, un message à faire passer);
- ▶ définissant les attentes de tous et les actions à entreprendre ;
- ▶ anticipant la réaction des membres face à la tenue d'une assemblée et face aux questions qui y seront débattues.

## **Organiser les choses à faire**

Pour que la planification ait un sens, il faut que les actions à entreprendre soient bien organisées. L'organisation, c'est tout ce qui prépare à l'événement principal. Par exemple, pour qu'une assemblée ait lieu, il faut convoquer les membres, louer une salle, préparer les discours et l'argumentaire qui sera défendu par les membres du conseil. En fait, il faut organiser les ressources et les choses à faire pour que l'événement puisse bien se dérouler. Il s'agit simplement de préparer le terrain avant de passer à l'action.

## **Exécuter et passer à l'action**

Les meilleurs plans et la meilleure organisation ne sont rien s'ils ne permettent pas de passer à l'action. C'est pourquoi l'exécution revêt une importance particulière. De plus, pendant l'action il faut être capable d'agir et de se regarder agir, c'est-à-dire être conscient de tout ce qui entoure l'action afin de pouvoir l'adapter aux situations changeantes. Ainsi, l'action ne doit pas être figée,

mais plutôt permettre une certaine souplesse ; vous devez faire preuve de pragmatisme.

Dans le cas d'une assemblée, il est important de communiquer avec les membres, non seulement pour bien leur expliquer la façon d'atteindre les objectifs, mais aussi pour bien comprendre ce qu'ils ressentent et ce qu'ils vivent. Au cours de cette étape, il faut être capable d'exercer une influence avec discernement afin de mener tous les membres à la réalisation d'objectifs communs. Il faut être capable de motiver, être à l'écoute des besoins d'autrui et surtout, posséder le leadership nécessaire afin d'orienter les besoins individuels et collectifs vers les objectifs à atteindre.

## **Évaluer et tirer des leçons de ses erreurs**

L'évaluation des résultats atteints permet de vérifier la réalisation des objectifs. En effet, bien des facteurs imprévus viennent modifier les résultats espérés, c'est pourquoi une révision des résultats offre de nouvelles possibilités d'apprentissage. Par contre, évaluer ne veut pas dire trouver les coupables d'une situation difficile. Bien souvent, cela veut dire simplement effectuer un retour avec les gens qui ont été touchés par une situation. D'ailleurs, il peut s'agir d'une excellente occasion pour féliciter et remercier les gens qui ont contribué à un événement.

Dans le cas d'une assemblée, il pourra s'agir aussi de faire un retour en conseil, de faire le point dans les médias, d'informer tous les membres des moyens d'actions qui seront entrepris ou d'interroger les gens et les organismes qui entourent votre organisation. L'évaluation permettra ainsi de faire le pont entre les événements passés et les événements à venir. De plus, en faisant un bilan, les membres du conseil laissent des traces ou des pistes de réflexion pour les gens qui les suivront.

## **Dans la vie de tous les jours**

- ▶▶ S'assurer que les objectifs déterminés sont partagés par l'ensemble des membres du conseil et de l'organisation.
- ▶▶ Informer à l'avance les membres de l'organisme des sujets qui seront débattus et des positions que le conseil entend défendre.
- ▶▶ Être ouvert et exercer son leadership.
- ▶▶ Bien préparer son argumentaire.
- ▶▶ Dresser une liste de choses à faire.

- ▶▶ Organiser ses dossiers par ordre de priorité.
- ▶▶ Prendre des notes sur le temps de réalisation de certaines tâches qui reviennent périodiquement.
- ▶▶ Être à l'écoute des collègues.
- ▶▶ Établir des limites de temps (rencontre, pause, discussion).
- ▶▶ Repérer les éléments qui échappent à son contrôle et garder une marge de manoeuvre.
- ▶▶ Demander de l'aide.

## **Les pièges à éviter**

- ▶▶ Sous-estimer l'importance et la complexité des tâches.
- ▶▶ Rendre les choses plus difficiles qu'elles ne le sont vraiment.
- ▶▶ Sous-utiliser les ressources et le support de l'organisation dont vous avez besoin et tout faire soi-même.
- ▶▶ Traiter en priorité des tâches qui ne sont pas prioritaires.
- ▶▶ Remettre à plus tard ce qui devrait être fait aujourd'hui.
- ▶▶ S'acharner sur des événements qui échappent à son contrôle.

## QUELQUES OUTILS

# 6- Choisir ses moyens d'action

*LA LECTURE DE CETTE FICHE DEVRAIT VOUS PERMETTRE DE:*

- ▶ comprendre les avantages des différents moyens d'action ;
- ▶ comprendre comment utiliser les moyens d'action.

## CHOISIR SES MOYENS D'ACTION

### **Une logique qui favorise le rayonnement**

Il n'y a pas d'ordre préétabli qui édicte quels moyens doivent être utilisés avant tels autres, mais il existe une logique qui favorise le rayonnement de son idée. Il est important de bien mesurer les conséquences d'un moyen d'action en regard des résultats qui sont entendus. Par exemple, avant d'entreprendre une campagne médiatique ou d'aller saisir le tribunal de sa cause, il faut avoir fait les premiers pas qui faciliteront les actions subséquentes.

Cette fiche vous présente des différents moyens d'action, les avantages et des exemples s'y rattachant.

### **Les moyens d'actions**

#### **PARTICIPATION AU JEU POLITIQUE INSTITUTIONNEL**

Les avantages:

- ▶ Permet d'utiliser les moyens mis en place par les institutions pour résoudre des conflits.

- » Permet d'influencer les personnes qui prennent les décisions.
- » Permet de changer de niveau hiérarchique dans l'instance décisionnelle lorsqu'on obtient une décision défavorable.
- » Permet de connaître les principaux intervenants dans un dossier ainsi que leurs positions.
- » Permet de saisir qui fait partie de quel réseau d'influence.
- » Permet de se constituer un réseau d'alliances.
- » Permet d'expérimenter et de développer son discours.

### **Quelques exemples:**

- » Rencontre des personnes responsables et des décideurs
- » Rencontre des personnes directement touchées par la situation
- » Ombudsman (protecteur du citoyen)
- » Table de concertation
- » Comité consultatif
- » Comité exécutif
- » Organisme de soutien public ou parapublic [Centre local d'emploi, Conseil régional de développement, Régie régionale de la santé et des services sociaux, SODEC, CLSC, infoentrepreneurs]

## **REPRÉSENTATION PAR UN INTERMÉDIAIRE**

### **Les avantages:**

- » Permet de déléguer une partie du travail de représentation et de sensibilisation.
- » Permet d'avoir accès à certaines instances décisionnelles difficilement accessibles.
- » Permet d'être représenté par une personne qui exerce un certain pouvoir dans l'instance décisionnelle.
- » Permet d'utiliser le réseau et l'expertise de l'intermédiaire.
- » Permet d'accroître sa crédibilité et son influence.
- » Permet d'augmenter le nombre de personnes impliquées dans une situation.

### **Quelques exemples:**

- » Association poursuivant des buts communs
- » Porte-parole
- » Député

- » Conseiller municipal
- » Fonctionnaire
- » Journaliste [La facture, J.E.]
- » Conseiller spécialisé (avocat, lobbyiste)

## **MANIFESTATIONS PUBLIQUES**

### **Les avantages:**

- » Permet de se faire connaître et de faire connaître ses prétentions à l'autorité ou à l'opinion publique.
- » Permet d'attirer l'attention pendant un moment.
- » Permet d'obstruer, de ralentir ou d'éviter le déroulement d'une situation.
- » Permet de regrouper ou de rapprocher, lors d'une même occasion, des personnes qui partagent les mêmes prétentions.
- » Permet d'accroître sa crédibilité et son influence auprès des décideurs.
- » Permet d'entreprendre des actions avec peu de moyens.
- » Permet de conscientiser des gens à une cause.

### **Quelques exemples:**

- » Pétition
- » Événement d'envergure
- » Manifestation
- » Occupation symbolique
- » Boycottage
- » Congrès
- » Journée d'étude
- » Grève du zèle
- » Fête
- » Semaine thématique

## **RELATIONS PUBLIQUES**

### **Les avantages:**

- » Permet d'interpeller directement des personnes touchées par une situation.

- ▶▶ Permet de se faire connaître et de faire connaître ses prétentions à l'autorité ou à l'opinion publique.
- ▶▶ Permet d'influencer l'opinion publique.
- ▶▶ Permet d'utiliser l'espace public offert par les médias d'information.
- ▶▶ Permet de convaincre les gens par une argumentation.
- ▶▶ Permet d'influencer le personnel des médias afin qu'il relaie vos prétentions dans les médias.
- ▶▶ Permet de désamorcer une situation critique ou de répliquer à des opinions véhiculées dans les médias.
- ▶▶ Permet d'accroître sa crédibilité et son influence.

### **Quelques exemples:**

- ▶▶ Lettre personnalisée
- ▶▶ Mémoire
- ▶▶ Communiqué interne
- ▶▶ Communiqué de presse
- ▶▶ Conférence de presse
- ▶▶ Article d'information
- ▶▶ Article d'opinion
- ▶▶ Site Internet
- ▶▶ Liste de diffusion (Mailing-list)
- ▶▶ Tournée des membres
- ▶▶ Agence de relais d'information [Telbec, CNW]
- ▶▶ Agence de presse

## **MÉDIAS PUBLICITAIRES**

### **Les avantages:**

- ▶▶ Permet de se faire connaître et de faire connaître ses prétentions à l'autorité ou à l'opinion publique.
- ▶▶ Permet de rejoindre instantanément des milliers d'individus.
- ▶▶ Permet d'interpeller directement des catégories de gens ou des regroupements.
- ▶▶ Permet d'informer les gens sur une situation.
- ▶▶ Permet d'influencer l'opinion publique.
- ▶▶ Permet d'utiliser l'espace public offert par les médias en échange d'une contribution

financière.

- » Garantit une exposition publique minimum (durée, endroit, moment).
- » Permet de convaincre les gens par une argumentation.
- » Permet d'influencer le personnel des médias afin qu'il relaie vos prétentions dans les médias.
- » Permet de désamorcer une situation critique ou de répliquer à des opinions véhiculées dans les médias.
- » Permet d'accroître sa crédibilité et son influence.

### **Quelques exemples:**

- » Campagne interne de publicité (Babillard, espace public, tournée des membres, réunions publiques, kiosque d'information)
- » Campagne externe de publicité (Médias nationaux, régionaux, spécialisés)
- » Propagande

## **TRIBUNAUX**

### **Les avantages:**

- » Permet d'utiliser les moyens garantis par la loi.
- » Permet d'être entendu devant une personne qui doit rendre une décision juste et équitable.
- » Permet de ralentir, de reporter ou d'annuler l'application d'une mesure.
- » Permet de sanctionner ou de punir les personnes qui ont outrepassé la loi ou leurs droits.
- » Permet de recevoir des dédommagements pour une situation.

### **Quelques exemples:**

- » Cour des petites créances
- » Cour du Québec
- » Cour supérieure
- » Tribunaux administratifs (Commission des normes du travail, Commission d'accès à l'information, Ministère du Revenu)
- » Comité de médiation
- » Comité d'arbitrage

## **Dans la vie de tous les jours**

- ▶ Utiliser des moyens ciblés.
- ▶ Siéger sur les comités consultatifs.
- ▶ Faire un amalgame de plusieurs moyens.
- ▶ Informer vos membres de l'état des dossiers en cours.
- ▶ Informer vos membres des décisions qui sont prises par le conseil.
- ▶ Faire attention pour ne pas brûler d'étapes dans l'exécution de vos stratégies.

## **Les pièges à éviter**

- ▶ Surutiliser un moyen.
- ▶ Ne pas utiliser le moyen qui convient le mieux à la situation notamment compte tenu des ressources disponibles.
- ▶ Toujours commencer les négociations avec la dernière instance de décision et ainsi négliger les échelons intermédiaires.

## QUELQUES OUTILS

# 7- Les outils du Forum jeunesse

**UTILISEZ LES OUTILS DISPONIBLES SUR NOTRE SITE :  
WWW.FORUMJEUNESSEDELILEDEMONTREAL.ORG**

### **Inscrivez-vous à la banque de candidatures Prends ta place!**

En établissant votre profil, vous recevrez par courriel de l'information d'organismes à la recherche de jeunes pour siéger à leur conseil d'administration, leurs comités ou tout simplement pour participer comme membre.

La banque de candidatures du site web compile une liste de jeunes désirant s'engager dans divers milieux. Les organismes qui offrent des places aux jeunes dans leurs instances ou dans leur organisation l'annoncent dans cette section. Les jeunes qui correspondent aux critères de l'organisme reçoivent directement l'information.

### **Recherchez des organisations**

Le Bottin des organismes de l'île de Montréal de notre site internet permet de trouver rapidement des organismes s'adressant aux jeunes de Montréal et également de repérer des organismes en fonction de leur secteur d'activité ou des services qu'ils offrent tels de l'aide financière, de l'aide juridique, de la formation, etc. Ce bottin est au service de la population et des organismes qui s'adressent aux jeunes de Montréal âgés de 12 à 30 ans.

### **Participez à des activités**

Les organismes inscrits au Bottin des organismes annoncent la tenue de leurs activités s'adressant à la population montréalaise. Grâce à notre site Internet, il est dorénavant possible de se tenir au courant des activités proposées par les diverses organisations de Montréal et qui peuvent intéresser les jeunes de 12 à 30 ans.

## **Faites appel à nos sessions de formation**

Les jeunes de moins de 30 ans qui siègent à des instances, ou qui souhaitent le faire, peuvent suivre une formation d'un jour offerte gratuitement par le Forum jeunesse de l'île de Montréal.

Cette formation a été spécialement conçue pour aider les membres d'un groupe à travailler ensemble de manière plaisante et efficace. Elle a également pour objectif de contribuer au développement d'une vision de la participation et de la mobilisation.

Animée par un formateur d'expérience dans le domaine, la session traite des thèmes de la communication, de la prise de décision, de la résolution de problème et du travail en groupe à l'aide d'activités dynamiques et amusantes qui s'inspirent de ce que vous vivez dans la vie de tous les jours. Cette formation vous aide à développer de nouvelles façons de faire et à consolider votre capacité de composer avec la dynamique d'un groupe.

## **Faites appel à l'atelier Prends ta place!**

Cet atelier s'adresse aux jeunes de 14 à 20 ans. Il vise à exposer les différentes facettes de la participation citoyenne. D'une durée de 50 minutes, il comprend la projection d'un film de 20 minutes réalisé spécialement pour le Forum jeunesse et une période de discussions et de débats.

Sur demande, l'atelier peut être donné gratuitement par une personne ressource du Forum jeunesse.

# Références

## Fiche 1

LHOTELLIER, Alexandre, L'acte de tenir conseil, L'orientation scolaire et professionnelle, 2000, volume 29, no.1, pp. 27-50

BUSNEL, François et al., Préf. de François Dagognet, Les mots du pouvoir, Précis de vocabulaire, Paris, Éditions Vinci, 1995, 226 p.

GIRARD, Francine, Au-delà des règles, In Les assemblées délibérantes, Éditions de l'homme, 1987, pp. 66-75

## Fiche 2

CORMIER, Solange, La communication et la gestion, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, 1995, 255 p.

ÉDUCATION EN LIGNE, section Le grand monde du primaire, consulté le 23 août 2002.  
[http://primaire.grandmonde.com/scenarios/theorie/comp\\_trans\\_p1.html](http://primaire.grandmonde.com/scenarios/theorie/comp_trans_p1.html)

GIRARD, Francine, Apprendre à communiquer en public, Mont Saint-Hilaire, Les éditions La Lignée, 1995, 277 p.

RIVARD, Patrick, La gestion de la formation en entreprise, Ste-Foy, Presses de l'université du Québec, 2001, 264 p.

SÉRIEYX, Hervé, La nouvelle excellence, réussir dans l'économie nouvelle, Paris, Maxima, 2000, 191p.

ST-ARNAUD, Yves, Les petits groupes: participation et communication, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1989, 176 p.

TESSIER Roger, Relation de pouvoir et structure des buts, In Changement planifié et développement des organisations, tome 5, Ste-Foy, Presses de l'université du Québec, 1991, pp. 257-274

VALLERAND, Robert J., Les fondements de la psychologie sociale, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994, pp. 567-618.

## Fiche 3

MAISONNEUVE, Jean, Introduction à la psychosociologie, Paris, Presses Universitaires de France, 1973, 323 p.

ST-ARNAUD, Yves, Les petits groupes: participation et communication, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal, 1989, 176 p.

URY, William et Roger FISCHER, Comment réussir une négociation, Paris, Édition du Seuil, 1982, 218 p.

## Fiche 4

MORIN, Victor, Code Morin, Procédure des assemblées délibérantes, mis à jour par Michel DELORME, Laval, Éditions Beauchemin, 1991, 156 p.

GÉRARD, Francine, Les assemblées délibérantes, Montréal, Éditions de l'Homme, 1987, 80 p.

Le code des règles de procédure de la CSN, rédigé par Gérard PICARD et adopté par le congrès confédéral de 1955, édition de 1975, CSN, 1975, 61 p.

SECRETARIAT GÉNÉRAL DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, Guide de procédure des assemblées délibérantes, édition de 1980, 50 p.

## Fiche 5

BERGERON, Pierre G, La gestion dynamique, Concepts, méthodes et applications, 3<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 2001, 880 p.

LAMAUTE, Dominique et TURGEON, Bernard, De la gestion à la supervision des ressources humaines, Chenelière McGraw-Hill, Montréal, 1999, pp.4-6

Un guide produit par le

**Forum jeunesse de l'île de Montréal**

Avec la collaboration du

**Conseil régional de développement de l'île de Montréal**

Grâce à la participation financière du

**Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration**