

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Fiche pratique

LISTE DES FICHES PRATIQUES

Voici la liste des fiches disponibles, regroupées selon la phase de travail qu'elles concernent. Les 7 dernières colonnes précisent la taille de réunion et la fonction concernées, et vous permettront d'un seul coup d'œil de trouver celles qui concernent votre cas.

Les fiches A1 et B1 peuvent être considérées comme les portes d'entrée de l'ouvrage pour les débutants, puisqu'elles ont la prétention de donner, à elles seules, tous les conseils essentiels.

Taille de réunion			Fonction			
Petite	Moy.	Grosse	Anim.	Coord.	Garant	Autre

A – La préparation

A1	Préparer sa première réunion	X			X			
A2	Préparer l'ordre du jour d'une réunion	X	X	X	X		X	
A3	Etablir le planning d'une réunion		X	X		X	X	
A4	Préparer la logistique d'une réunion		X	X		X		
A5	Préparer les débats		X	X	X		X	
A6	Préparer une séquence d'information		X	X	X			
A7	Préparer une réunion de moyenne importance		X			X		
A8	Coordonner la préparation d'une grosse réunion			X		X	X	
A9	Préparer une réunion pour un groupe qui n'a pas l'habitude de la démocratie participative	X	X		X		X	

B – L'animation générale de la réunion

B1	Animer sa première réunion	X			X			
B2	Introduire une réunion		X	X	X			
B3	Conclure une réunion		X	X	X			
B4	Mettre de la convivialité dans une réunion	X	X	X	X	X	X	
B5	Coordonner le déroulement d'une grosse réunion			X		X		
B6	Prendre une décision collective	X	X	X	X		X	
B7	Préparer une salle de travail	X	X	X	X			

C – Des méthodes complémentaires

C1	Quelques méthodes de gestion de la parole	X	X	X	X		X	
C2	Mener un bilan	X	X	X	X			
C3	La méthode des papiers volants	X			X			
C4	Mener une réflexion collective		X	X	X			
C5	Quelques attitudes de gestion de conflits	X	X		X		X	
C6	Préparer et animer une réunion téléphonique	X			X			
C7	Les suites d'une réunion	X	X	X	X			X
C8	Commencer avec un groupe débutant	X	X	X	X			

D – Des fonctions importantes

D1	Etre simple participant à une réunion	X	X	X				X
D2	Etre garant d'une réunion		X	X	X	X		
D3	Etre rapporteur dans une réunion		X	X	X			X
D4	Etre secrétaire d'une réunion	X	X	X	X			X
D5	Etre animateur d'une séquence	X	X	X	X			
D6	Etre coordinateur	X	X	X		X	X	

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Si vous êtes perfectionnistes, la préparation et l'animation de réunions respectant les principes de la démocratie participative vous permettront de vous régaler car il est toujours possible de faire mieux, plus performant, plus efficace, plus participatif. On peut s'améliorer des années durant !

*Mais le mieux est parfois l'ennemi du bien. Point n'est besoin d'avoir ingurgité tous les principes décrits dans cet ouvrage pour commencer efficacement. Voici un petit « mode d'emploi » très concret, à suivre pour la mise en place d'une **petite réunion** (moins de 2 heures, moins d'une quinzaine de participants, sujet à traiter relativement simple).*

Fiche pratique A1

Animateur

PRÉPARER SA PREMIÈRE RÉUNION

J-15 : POSER LE CADRE

Cherchez des réponses à ces questions :

- Quel est l'objectif de la réunion ? Qui concernera-t-elle ? Un conseil : donnez un titre à votre réunion, cela vous aidera à clarifier ses contenus, et cela sera plus parlant pour les participants ! Exemple : « Quels projets pour l'association en 2003 ? ».
- Qui portera la responsabilité de la réunion ? (ce peut éventuellement être vous-même). Dans la suite de cette fiche on appellera cette personne (ou ce groupe) le **responsable**. A partir de ce moment, vous formerez un duo de choc. C'est à ce responsable que vous vous adresserez lorsqu'il y aura des choix à faire sur le fonds (sujets à traiter, etc...)

Réservez le lieu de la réunion s'il y a besoin.

J-13 à J-8 : ELABORER L'ORDRE DU JOUR

- Demandez au responsable de lister les sujets qu'il estime nécessaire de traiter, et ajoutez-y les vôtres au passage.
- Envoyez un premier courrier à l'intention des personnes invitées à la réunion (voir encadré).

Le premier courrier aux participants

Il doit comporter les éléments suivants :

- Date, heure, lieu et durée de la réunion
- Objectif général de la réunion
- Liste des premiers points d'ordre du jour précédemment listés. Bien préciser qu'il s'agit d'une première version de l'ordre du jour, amenée à évoluer.
- Demander aux participants de confirmer ou décommander leur venue.
- Demander aux participants de réagir à cet ordre du jour, de faire d'autres propositions, même s'ils ne pensent pas venir.
- Joindre éventuellement des documents complémentaires s'ils sont déjà en votre possession.

- Laissez passer quelques jours. Si vous n'obtenez pas de réponses, appelez quelques personnes au téléphone (si possible, toutes) et redemandez-leur leur avis (même si elles n'en n'ont pas, cette démarche les impliquera dans la préparation et donc dans le déroulement de la réunion).

- Compilez toutes les propositions de sujets à traiter.
- Durant votre réunion de 2 heures vous ne pourrez aborder que 4 ou 5 petits sujets, 1 à 2 seulement s'il s'agit de sujets plus complexes ou nécessitant beaucoup d'apport d'information préalable aux participants. Avec l'aide du responsable, réorganisez donc la liste de sujets à traiter de manière à ce que l'ordre du jour vous apparaisse réaliste en fonction du temps disponible et de la nature des participants.

Comment réorganiser l'ordre du jour

L'objectif étant de fixer un ordre du jour court, vous pouvez :

- Renvoyer certains sujets vers d'autres réunions si vous estimez que cela sort de l'objectif ;
- Renvoyer certains sujets vers des réunions ultérieures s'ils ne sont pas urgents ;
- Regrouper des sujets proches sous un sujet générique ;
- Séparer en plusieurs sujets un sujet trop vaste.

En présentant l'ordre du jour en début de réunion, il sera utile d'expliquer les modifications que vous avez faites par rapport à la première version, de sorte à ce qu'il n'y ait pas de mauvaises interprétations.

- Précisez clairement l'objectif à atteindre sur chaque sujet. S'agit il :
 1. **d'informer** les gens ?
 2. de les faire **réfléchir** sur un sujet ou un projet ?
 3. de leur faire **prendre une décision** ?
- Trouver si c'est possible une personne différente pour présenter chaque sujet. Demandez-leur de préparer leur présentation et, si possible, de rédiger un petit texte synthétique.

J-8 à J-6 : ELABORER LE PLANNING

- Précisez les durées que vous souhaitez consacrer à chaque sujet (voir encadré et tableau ci-dessous)

Information – réflexion – décision : de plus en plus long !

Les sujets les plus courts sont ceux qui se limitent à donner de **l'information**. Ce genre de séquence est en effet généralement composé d'une intervention courte et d'une phase de questions-réponses.

Les sujets qui comporteront de la **réflexion** seront plus longs. Ils doivent en effet débiter par une phase d'information (cas précédent), auquel il faut ajouter un moment de débat, dont la longueur dépend évidemment de la complexité du sujet.

Les sujets sur lesquels il faut prendre une **décision** sont les plus longs. Il faut cumuler les deux étapes précédentes (information et réflexion) et ajouter un temps pour établir des propositions et les voter.

Les chiffres donnés ci-dessous sont à considérer comme des ordres de grandeur. Ils peuvent énormément varier (généralement à la hausse) en cas de : « mauvais coucheurs », participants à la réunion très peu informés, sujet très conflictuel, etc... Quelques durées indicatives pour quelques sujets

Complexité du sujet Objectif	Sujet simple	Sujet moyennement complexe	Sujet très complexe
Information	5'	15'	30'
Réflexion	15'	40'	1h10
Décision	20'	1h	1h30

- Pour un sujet un peu long (plus de 1h), prévoyez éventuellement de scinder le groupe en 2 sous-groupes, chacun travaillant sur des sous-thèmes, voire même sur le même thème. Cela facilitera les échanges. Comptez alors 5 mn de changement de lieu et 15 mn de restitution-débat général lorsque les groupes se réunissent.
- Mettez les sujets dans l'ordre dans lequel vous souhaitez les voir traiter (voir encadré ci-dessous).

Dans quel ordre traiter les sujets ?

Il n'y a pas de règle établie, voici juste quelques conseils :

- Ne terminez pas par LE sujet complexe ou qui fâche, placez-le en début ou en milieu de réunion (en fin de réunion les gens sont fatigués).
 - Alternez les sujets courts et les sujets longs, des sujets faciles et des sujets difficiles, des sujets légers et des sujets avec des enjeux, des sujets d'information et des sujets de prise de décision... cette alternance allègera la réunion.
- Enfin, établissez le planning résultant de tout ce travail sous forme de grille (voir exemple ci-dessous).

0900 – 0930	Introduction – Infos diverses
0930 – 1000	Sujet 1
1000 – 1030	Sujet 2 (2 petits groupes)
1030 - 1100	Pause
1100 – 1145	Sujet 3
1145 – 1200	Conclusion – Bilan

- Voilà, vous pouvez alors envoyer un second courrier aux personnes invitées (voir encadré ci-dessous).

Le second courrier aux participants

Il doit comporter les éléments suivants :

- Date, heure, lieu et durée de la réunion
- Objectif général de la réunion
- Ordre du jour définitif.
- Planning de la réunion
- Derniers documents d'accompagnement s'il y en a (textes synthétiques sur certains sujets, motions à voter, etc...)

J-8 à J-4 : LES DERNIERS PRÉPARATIFS

Relancez les participants qui n'ont pas donné de nouvelles.

Si vous ne le connaissez pas, visitez le lieu de la réunion.

Préparez la logistique (papeterie, projecteur, matériel divers, machine à café, encas, etc...).

Lisez les documents concernant les sujets à traiter pour comprendre au mieux la teneur des discussions qui auront lieu durant la réunion. Cela sera utile dans le feu de l'action pour mieux animer les débats.

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

*En démocratie participative, la préparation d'un ordre du jour nécessite que l'on porte une attention toute particulière à **associer les participants** au choix des sujets à traiter. Il est pour cela conseillé de procéder en trois étapes :*

Fiche pratique A2

Animateur, Garant

PRÉPARER L'ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION

1 - RECUEILLIR TOUTES LES PROPOSITIONS ET DEMANDES

Les sujets traités lors d'une réunion doivent aborder les préoccupations réelles et directes des membres du groupe concerné. Il est donc important de les solliciter pour recueillir des propositions de points à traiter.

- Si, au sein du groupe, il y a un sous-groupe de personnes identifiées comme « dirigeants » (exemples : le bureau associatif au sein d'un Conseil d'Administration, l'animateur du groupe de travail, le garant de la réunion...), lui demander d'établir une première liste de sujets à traiter.
- Contacter bien à l'avance toutes les personnes qui seront conviées à la réunion (par liste de diffusion sur Internet, par courrier, téléphone...), 3 ou 4 jours avant pour une petite réunion, plusieurs semaines voire plusieurs mois à l'avance pour une « grand-messe » très importante.
- Leur donner la date et l'objectif général de la réunion. Leur fournir la liste des premiers sujets à traiter si certains ont déjà été identifiés.
- Leur demander de compléter la liste avec les sujets qu'ils souhaitent aborder lors de la réunion. Durant cette étape, il ne faut pas qu'il y ait de limitation. Il s'agit de bien comprendre tout ce qui préoccupe les membres du groupe.

2 - SÉLECTIONNER LES SUJETS QUI SERONT RÉELLEMENT TRAITÉS

Le recueil de toutes les propositions engendre généralement un « inventaire à la Prévert » : on se retrouve avec beaucoup plus de sujets que ce que l'on pourra traiter, des thèmes disparates et de niveaux très différents. Il faut donc y associer une seconde phase durant laquelle on réduit et on organise l'ordre du jour, en se posant les questions suivantes :

- Quel est le degré d'urgence de tel sujet ?
- Ce sujet a-t-il déjà été abordé ? Avec quel résultat ? Est-il nécessaire d'en faire un historique ?
- Le groupe qui travaillera est-il légitime pour prendre une décision sur ce sujet, ou faut-il renvoyer le sujet vers un autre lieu de décision ?
- Est-ce le « bon moment » pour engager une réflexion sur tel sujet ou sera-ce plus approprié à un moment ultérieur ?
- Ce sujet mérite-t-il qu'on s'y penche ? Il faut savoir que, présenter de manière formelle un sujet devant un groupe en lui demandant « que pensez-vous de ce sujet », lui donne **toujours** de l'importance aux yeux du groupe, qu'il en ait réellement ou non. Un temps précieux peut ainsi être perdu à discuter de choses sans importance, générant d'ailleurs souvent un malaise dans le groupe qui ne comprend pas lui-même pourquoi il travaille sur ce sujet. Prudence donc !
- Y a t il une décision à prendre sur ce sujet ?

- Etc...

La réponse à ces questions permet d'affiner l'ordre du jour :

- Regrouper les sujets proches au sein de sujets génériques ;
- Renvoyer certains sujets vers d'autres réunions, d'autres groupes de travail, etc.
- Subdiviser certains sujets trop vastes en plusieurs sous-sujets ;
- Hiérarchiser l'importance des sujets.

Cette étape doit être menée par un sous-groupe bien au courant des sujets évoqués. Si un garant ou un groupe garant a été désigné pour piloter la réunion, il est chargé de piloter cette étape.

3 - FIXER CLAIREMENT LES OBJECTIFS DU TRAVAIL SUR CHAQUE SUJET

A chaque point d'ordre du jour retenu, il est nécessaire d'associer un objectif à atteindre. C'est important car l'objectif énoncé va changer le contenu du débat. Par exemple, si les participants savent qu'aucune décision ou validation n'est à l'ordre du jour, la nature même de leur propos sera généralement plus libre, plus imaginative ou utopiste. Par contre si une décision est nécessaire, les participants vont se focaliser sur la recherche d'un consensus ou sur le compromis entre plusieurs objectifs.

Les différents types d'objectifs à atteindre concernant un sujet

Informer	Identifier des pistes de travail
Permettre l'appropriation du sujet par le groupe	Concevoir des solutions
Faire prendre conscience des enjeux	Prendre une décision
Faire avancer la réflexion	

L'objectif choisi pour chaque sujet doit être clairement exprimé dans l'ordre du jour envoyé aux participants.

4 – FAIRE UN RETOUR D'INFORMATION VERS LE GROUPE

Renvoyer aux membres du groupe l'ordre du jour définitif. Leur laisser une dernière occasion de réagir s'ils ont des critiques ou des propositions à faire.

Un exemple d'ordre du jour

Ordre du jour de la réunion du 25/10	
Sujets à traiter	Objectifs
Sujet n°1 : La situation actuelle au niveau du Ministère → Présentation	Information
Sujet n°2 : Préparation de l'AG → Etat des lieux → Préparation de la logistique → Choix des intervenants (suite aux premières propositions)	Information Concevoir des solutions Prendre une décision
Sujet n°3 : Premières orientations pour l'année prochaine → Premières pistes	Information, faire Approprier le sujet

→ Brainstorming

Recherche de nouvelles
pistes

Merci de faire vos dernières propositions ou commentaires avant le 15/10

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Le planning est construit à partir de l'ordre du jour, mais il apporte beaucoup de précisions supplémentaires, comme la durée de la réunion, l'ordre de traitement des sujets, les durées de travail consacrées à chaque sujet, les méthodes de travail employées, les configurations de groupes, etc. Le planning est idéalement établi par le garant de la réunion en concertation avec le coordinateur de la préparation. Il sera intéressant d'y associer les participants volontaires.

Fiche pratique A3

Coordinateur, Garant

ÉTABLIR LE PLANNING D'UNE RÉUNION

FIXER LA DUREE GLOBALE DE LA REUNION

Il est possible de procéder de deux manières différentes :

- soit on évalue le temps nécessaire pour traiter correctement l'ordre du jour, ce qui permet de fixer par addition la durée totale de la réunion,
- soit au contraire on fixe une durée totale de réunion selon des contraintes extérieures (disponibilité des participants, niveau de motivation, etc...) et on voit ce qu'il est possible de faire dans le temps imparti.

La première solution est toujours préférable, mais rarement applicable car elle donne quasi-systématiquement lieu à des durées de réunion plus longues que le raisonnable ne le permet. Il faudra généralement naviguer entre ces deux méthodes.

HIÉRARCHISER LES POINTS D'ORDRE DU JOUR

Cette étape consiste à décider des durées de travail, qui seront consacrées à chaque sujet et fixer l'ordre dans lequel les sujets pourront être traités.

Quelques pistes :

- Un sujet qui comporte beaucoup d'enjeu générera plus de discussions et de débats. Mieux vaut donc planifier un temps conséquent et approprié. *Cependant, l'annonce claire du temps maximum imparti à un sujet peut motiver les participants et amener plus de concision.*
- Les sujets tenant à l'identité du groupe, à ses objectifs et finalités... nécessiteront un temps important.
- Les sujets sur lesquels aucune prise de décision n'est nécessaire seront généralement plus rapides à traiter, ou du moins le débat pourra t-il être arrêté à l'heure choisie sans générer trop de frustration.
- Programmer les sujets les plus importants vers le début permet de garder du temps si le travail n'avance pas aussi vite que prévu. De même, les sujets urgents doivent être programmés en début de réunion.
- Si vous n'arrivez pas à vous décider à propos de certains sujets, en début de réunion, demandez aux participants de les hiérarchiser eux-mêmes, de choisir ceux sur lesquels ils souhaitent passer le plus de temps.

FIXER LES CONFIGURATIONS DU GROUPE

Dès que l'effectif des participants est supérieur à 15 personnes, il est utile de travailler de temps à autres en sous-groupes. Voici quelques conseils pour planifier les changements de configuration du groupe :

- Pour des questions d'équilibre entre la légèreté et la dynamique interne, la taille d'un petit groupe « idéal » se situe entre 5 et 10 personnes. Dans les faits, cette taille dépend bien évidemment de la taille du grand groupe et des possibilités dont on dispose pour séparer ce groupe en un nombre plus ou moins grand de sous-groupes. Si le grand groupe est de 100 personnes, il sera difficile de travailler en sous-groupes de moins de 20 personnes. Un grand groupe de 20 personnes pourra par contre donner lieu à 3 petits groupes de 6 à 7 personnes.
- Selon les types d'objectifs à atteindre sur un sujet donné, choisissez la configuration de groupe la plus adaptée. La correspondance suivante est généralement bien opérationnelle :

Objectif de la séquence	Configuration du groupe
Accueil / Introduction	En grand groupe
Apport d'informations	En grand groupe
Recueil d'idées / Echanges	En grand groupe / par petits groupes
Elaboration de propositions	Par petits groupes
Test de propositions, débat	En grand groupe
Validation	En grand groupe

« En grand groupe » signifie que tout le monde est présent simultanément.

« Par petits groupes » signifie que l'on a scindé le grand groupe en plusieurs petits groupes qui travaillent séparément. Prévoir alors un temps de retransmission en grand groupe juste après.

- Le travail en sous-groupes est difficile à envisager si la réunion dure moins d'une heure. Cela devient par contre essentiel si la réunion dure plus de 2 ou 3 heures.
- Il faut veiller à ce que la composition des petits groupes soit représentative de la diversité du grand groupe : sexe, âge, connaissance du sujet, position, ...
- Décidez, avant la réunion, comment sera réparti le travail entre les différents sous-groupes (voir encadré).

Deux manières de faire travailler des petits groupes

Lorsque l'on sépare le grand groupe en plusieurs petits groupes, il y a deux manières principales de les faire travailler :

Cas n°1 : tous les petits groupes travaillent sur le même sujet. Exemple : Chaque sous-groupe doit répondre à la question suivante : « Quel doit être notre programme d'action pour l'année prochaine ? »

Cas n°2 : chaque petit groupe travaille sur un sujet différent, qui est en général une partie d'une question plus vaste. Exemple : Le sous-groupe 1 travaille sur « Quelles relations avec les partenaires l'an prochain ? », le sous-groupe 2 travaille sur « Quelles nouvelles actions lancer ? », le sous-groupe 3 travaille sur « Comment nous faire mieux connaître ? »

Dans le cas n°1, les sous-groupes resteront dans les généralités car le sujet est vaste et il n'y a pas le temps d'approfondir. La plupart des idées émergeront simultanément dans les différents sous-groupes.

Cette manière de procéder est intéressante pour **mettre le grand groupe à niveau**, lui **faire approprier le sujet**. Elle est donc à utiliser préférentiellement en début de réflexion sur un sujet.

Le cas n°2 permettra d'aller beaucoup plus dans le détail de chaque sous-sujet. Il y aura peu d'idées communes entre les différents sous-groupes, elles devront être croisées pour donner une image globale du programme d'action pour l'année suivante. Certaines idées émises par différents sous-groupes seront incompatibles, donnant naissance à du débat.

Cette démarche est plutôt une démarche **d'approfondissement**, à réserver donc aux cas où la réflexion est un peu plus avancée.

PLANIFIER LE TEMPS

Une fois choisies la durée de la réunion et les méthodes de travail, il reste à quantifier les choses : fixer les durées des séquences, les ordonner entre elles dans le temps.

Des moments incontournables

Quels que soient la durée, l'importance stratégique, le nombre de participants..., il existe des séquences incontournables dans le déroulement d'une réunion :

- Une **séquence introductive**, qui doit permettre aux participants de se mettre dans le bain, de prendre contact avec l'objectif général de la réunion, mais aussi de faire connaissance avec les autres participants (tour de table de présentation) et les responsables du déroulement de la réunion. (voir fiche pratique B2).
- Une **séquence de conclusion**, qui fait le point des avancées des travaux, donne le prochain rendez-vous et marque officiellement la fin de la réunion. Ce dernier point est primordial, on voit souvent des réunions qui n'arrivent pas à se terminer car personne ne lève officiellement la séance (voir fiche pratique B3).
- Un **bilan**, pour les réunions un peu longues (voir fiche pratique C2).
- ... et des **pauses** !

Quelques conseils :

- Prévoir un démarrage progressif pour la mise dans l'ambiance et l'attente des retardataires. Commencer par une ambiance plus informelle, avec café, sujets « légers » (simples informations), etc.
- Répartir les sujets à traiter dans un ordre alternant les enjeux forts et les enjeux faibles (sujets de moindre importance, sujets dont on pressent qu'ils sont très consensuels, ou sujets ne devant pas mener à une prise de décision). Cette alternance pourra également se décider « en direct » : si l'animateur ou le garant trouvent que la discussion sur un sujet devient trop pénible, ils peuvent décider d'intercaler un travail plus facile avant de revenir au sujet en question.
- La durée globale de la réunion ne doit pas être trop courte (pour laisser le temps à chacun de se mettre dans l'ambiance), ni trop longue (pour éviter la saturation) : entre 1 heure et 2 jours selon la taille du groupe et la complexité des décisions à prendre.
- Prévoir des séquences de travail ni trop courtes (pour laisser le temps d'entrer dans le sujet) ni trop longues (pour éviter la saturation) : entre 20 minutes et 1 heure $\frac{1}{2}$, entrecoupées de pauses de 10 minutes à $\frac{1}{2}$ heure selon la durée travaillée. Un long sujet devra donc parfois être traité en 2 ou 3 séquences.
- Ne pas programmer trop de sujets différents dans une séquence de travail : 1 sujet important ou 3 ou 4 « petits sujets » suffisent pour une séquence d'1 heure $\frac{1}{2}$.
- D'une séquence à l'autre et au sein de chaque séquence, essayer d'exploiter au maximum le principe de l'alternance (voir chapitre ??p46 du fascicule théorique). Il est par exemple intéressant d'alterner des séquences courtes aux longues, des sujets plus légers avec des plus complexes, ou des thématiques financières avec des sujets de fond.
- Par ailleurs, traiter un sujet particulièrement « chargé » pourra se faire en plusieurs courtes séquences plutôt qu'en une seule fois trop longue (essayer par exemple de limiter les moments de tension émotionnelle dans le temps (pas plus de $\frac{1}{2}$ h), quitte à y revenir plusieurs fois...). Il peut être utile de les programmer en plusieurs parties séparées : une phase d'information / réflexion vers le début, et une phase de prise de décision vers la fin. Il pourra également se traiter en petits groupes.

L'importance des pauses

Pour être pleinement efficaces (repos physique, intellectuel et émotionnel), les pauses doivent être longues (au moins ½ heure) et régulières (toutes les 1 heure ½ au maximum).

Durant une pause, ceux qui le souhaitent doivent pouvoir s'asseoir voire s'allonger, manger et boire quelque chose, se mettre à l'écart du groupe pour décompresser à son rythme, faire une activité (découverte du parc ou des alentours, expression corporelle, etc).

Si plusieurs séquences de travail doivent s'enchaîner, elles devront toutes être séparées par des pauses, et leur durée devra aller diminuant car le potentiel de concentration des participants baissera.

Exemple d'enchaînement de séquences sur une après-midi de travail :

Horaire	Séquence	Durée
14h00-15h30	Travail	1h30
15h30-16h00	Pause	30'
16h00-17h30	Travail	1h30
17h30-18h00	Pause	30'
18h00-19h00	Travail	1h00

Les repas sont bien sûr des moments de pause privilégiés dans une journée. Leur accorder 2 heures du planning n'est pas de trop.

Enfin, il peut être utile d'interrompre momentanément le travail si le groupe en exprime le besoin ou s'il est manifeste que l'on ne s'achemine pas vers une solution : fatigue intellectuelle, niveau émotionnel fort durant la réunion, ...

Cas de réunions longues (1 ou plusieurs journées)

- Prévoir des durées de journée pas trop longues : pas plus de 8 heures de travail effectif, pas plus de 5 séquences par jour. Les séquences doivent être de plus en plus courtes à mesure que la journée avance : 1h30 au début, 1 heure et moins en fin de journée.
- Ne pas programmer plus d'1 heure de travail après le repas du soir. Cette séquence ne doit alors pas porter sur des sujets trop importants (qui nécessiteraient impérativement la présence de tous) pour permettre à ceux qui le souhaitent d'aller dormir ou de se changer les idées. Ces séances tardives peuvent donc, par exemple, cibler de l'échange ou de la mise à niveau d'information, mais pas du décisionnel.
- Programmer une pause consistante après le repas du midi (par exemple reprise à 15 heures). Ceux qui le souhaitent pourront aller faire une sieste, une pause, des courses, une promenade, etc.

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

La logistique des réunions n'est évidemment pas l'objet central de cet ouvrage. Voici tout de même, sous forme d'inventaire à la Prévert, quelques aspects auxquels il sera utile de penser pour améliorer les conditions du travail, et donc sa qualité. Certains de ces aspects concernent essentiellement les grosses ou très grosses réunions, d'autres sont utiles à toutes les échelles, à chacun de piocher ce qui le concerne.

Fiche pratique A4

Coordinateur

PRÉPARER LA LOGISTIQUE D'UNE RÉUNION

La logistique des réunions n'est évidemment pas l'objet central de cet ouvrage. Voici tout de même, sous forme d'inventaire à la Prévert, quelques aspects auxquels il sera utile de penser pour améliorer les conditions du travail, et donc sa qualité. Certains de ces aspects concernent essentiellement les grosses ou très grosses réunions, d'autres sont utiles à toutes les échelles, à chacun de piocher ce qui le concerne.

LE CHOIX DES LIEUX

1 – Par rapport à la situation géographique

- Privilégier la localisation de la réunion la plus « démocratique » possible en choisissant un site central pour les participants, ou faire tourner ce site au cours des réunions,
- Signification, sens des lieux : privilégier un lieu qui a une relation avec l'objectif de la réunion. Pourquoi pas un lieu appartenant à l'un des participants ?
- Choisir un lieu calme.
- Être attentif à la qualité des extérieurs et des alentours. Ils peuvent être importants en cas de réunion longue, pour les moments « off », les pauses.
- Vérifier les possibilités d'hébergement et de restauration en cas de réunion longue.

2 – Par rapport à l'agencement des espaces de réunion

- Choisir une salle suffisamment grande (un lieu trop petit favorise souvent la « montée en température » dans tous les sens du terme). Il doit y avoir une large place autour de la table, pour bouger, respirer...
- Choisir une salle lumineuse, à température correcte (un lieu dans lequel il fait trop froid ou trop chaud engendre une déconcentration rapide des participants).
- Vérifier le nombre de salles disponibles en fonction des travaux en petits groupes s'il y en est prévu.

LA PRÉPARATION DES LIEUX

- Affecter les salles pour les différents groupes de travail. Préparer ces salles (voir fiche pratique B7).
- Préparer le fléchage des différents lieux utilisés durant la réunion.
- Mettre en place un lieu d'information central (panneaux en libre utilisation, etc...)
- Réfléchir à la question du confort, surtout si la réunion est longue (une journée, plusieurs jours). Il faut penser au confort des hébergements (chambres pas trop petites, sanitaires, etc...), des fauteuils de la salle de réunion...
- Préparer un lieu convivial (si possible avec un bar, et au minimum un coin café-thé-petits gâteaux) et un lieu de repos et de détente.

- Fumeurs, non fumeurs : y penser, préparer des coins spéciaux pour les fumeurs . Réserver impérativement les lieux de travail aux non fumeurs, et faire respecter absolument cette règle.
- Préparer un planning de l'utilisation des différents lieux.

LA PRÉPARATION DU MATÉRIEL

- Conseil préalable : constituez-vous une liste-mémo de matériel à préparer, réutilisable et adaptable à chaque réunion (vous pouvez pour cela utiliser la présente fiche !).
- Projection (paperboard, rétroprojecteur, vidéo projecteur, ordinateurs...)
- Papeterie (marqueurs, paperboard, feuilles blanches et de couleur, punaises, scotch, et tout le reste)
- En cas de grosse réunion (en particulier lorsqu'il y a fréquemment plusieurs groupes qui travaillent en même temps), établir un planning d'utilisation de tout ce matériel pour ne pas se retrouver coincés au dernier moment par un rétroprojecteur qui est attendu dans deux salles de travail au même moment.

LA NOURRITURE

- Ne pas faire l'impasse sur ce sujet qui joue beaucoup sur le moral des troupes. La qualité peut être au rendez-vous à des prix raisonnables avec un peu de négociation. Penser aux végétariens.
- Les participants doivent pouvoir à tout moment boucher un petit creux. Préparer de quoi grignoter et boire un café ou un jus de fruit durant les pauses.
- Petit conseil : se faire une liste mémo du ravitaillement "pause-café-apéro", réutilisable et adaptable à chaque réunion.

LE TRANSPORT DES PARTICIPANTS ET DES PERSONNES RESSOURCES

Venir à la réunion doit pouvoir être simple pour tous :

- Favoriser le covoiturage, centraliser les offres et les demandes ou/et diffuser la liste des participants et des contacts.
- Informer les participants sur les possibilités de transports en commun (bus, train, etc...)
- Prévoir des navettes entre les arrivées de transports en commun et le lieu de réunion.

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

*Durant cette phase, le coordinateur s'assure que chaque sujet à traiter est préparé comme il faut, c'est-à-dire que tous les atouts seront réunis pour que le travail avance au mieux sur ce sujet. Ce travail devra se faire en étroite collaboration avec le garant, ou le groupe garant, en l'informant régulièrement des options possibles, en lui demandant son avis, etc...
Le garant doit donc être connu et opérationnel dès cette étape.*

Fiche pratique A5

Animateur, Garant

PRÉPARER LES DÉBATS D'UNE RÉUNION

Préciser le cadre des débats

- Pour chaque sujet, un objectif à atteindre doit être clairement énoncé (s'agit-il d'apport d'information, de débat, de prise de décision) par le garant ou le groupe garant.

DÉSIGNER ET PRÉPARER LES ANIMATEURS DE SÉQUENCES

Ils devront être choisis en fonction du contexte de chaque séquence :

- des animateurs expérimentés pour les séquences qui s'annoncent « chaudes » ;
- des animateurs ayant un bon esprit de synthèse pour les sujets complexes et embrouillés ;
- des animateurs ayant une bonne connaissance préalable du sujet pour des sujets ayant déjà été travaillés au préalable.
- Les séquences plus faciles devront prioritairement être confiées à des animateurs débutants, qui pourront ainsi se former dans de bonnes conditions. Il sera souvent nécessaire de faire un peu le forcing pour pousser des personnes n'ayant jamais animé de groupe à prendre cette fonction.
- Si un sujet nécessite de prolonger le travail durant plusieurs séquences, l'animateur peut être le même.
- Les séquences introductive et finale peuvent être animées par la même personne (mais ce n'est pas obligatoire). Dans ce cas il peut s'agir d'une personne ayant une certaine légitimité au sein du groupe, apte à amener une bonne cohésion, un bon esprit de travail collectif.

Il faut ensuite bien expliquer à chaque animateur ce que l'on attend de lui. En particulier, l'animateur doit parfaitement comprendre l'objectif de la séquence.

Chaque fois que c'est possible, il est intéressant de choisir les animateurs au sein du groupe.

CHERCHER ET PRÉPARER LES PERSONNES RESSOURCES

Certains sujets peuvent nécessiter des personnes ressources, c'est-à-dire des personnes intérieures ou extérieures au groupe, qui connaissent particulièrement le sujet, et auxquelles la parole sera donnée de manière plus formelle qu'aux autres participants.

Les personnes ressources pourront être chargées d'enrichir le débat (en apportant des informations, des points de vue) ou de le rendre plus clair et compréhensible (en le synthétisant, le reformulant).

- Bien « briefer » les personnes ressources. Elles ne doivent pas prendre toute la place dans les débats. Choisir pour elles et leur expliquer leur modes d'intervention (présentation introductive du sujet, ou relance à différents moments du débat, etc...). Les aider à cerner le niveau de technicité de leur intervention en fonction des participants.

- Si un sujet requiert plusieurs personnes ressources, les mettre en contact et leur faire préparer ensemble leur sujet : comment intervenir de manière complémentaire ? dans quel ordre ? etc...

Si c'est possible, ces tâches préparatoires seront avec bénéfice confiées à l'animateur de la séquence... la mission du coordinateur sera alors de suivre un peu son travail !

PRÉPARER LES SUPPORTS ÉCRITS

- Faire préparer par la ou les personnes ressources un écrit synthétique sur chaque sujet.
- Faire préparer chaque fois que c'est possible des « visuels » : panneaux, documents à projeter, etc...
- Vérifier que tous les documents préparatoires sont envoyés aux participants dans les temps.

PRÉPARER LES ENCHAÎNEMENTS DE CONFIGURATION DE GROUPE

Pour les sujets nécessitant un travail en petit groupe, préciser le détail du déroulement :

- Quelle consigne sera donnée en grand groupe avant la séparation en petits groupes ?
- De quelle information de base disposera chaque petit groupe (faut-il un petit texte de base pour chaque groupe ?)
- Comment les petits groupes restitueront-ils au grand groupe ?
- Comment sera faite la synthèse entre les différents groupes et qui s'en chargera ?
- Etc...

PRÉPARATION DES DÉBATS : FICHE RÉCAPITULATIVE

Voici un petit tableau tout simple permettant au coordinateur de ne rien oublier d'important durant cette phase. Le travail de préparation est en principe à peu près terminé lorsque chaque case est remplie.

Séquence	Sujet	Objectif	Ecrit	Visuel	Config. Groupe
1 : 9h00-9h15	Intro, présentation		Non	Non	Grand groupe
2 : 9h30-11h00	Sujet n°1	Information	Oui		Grand groupe
	Sujet n°2 (1 ^{ère} partie)	Information, présentation du sujet	Oui	Oui	Grand groupe
	Sujet n°3	Débat + Décision	A faire écrire par quelqu'un qui connaît bien le sujet	Oui	Grand groupe
3 : 11h30-13h00	Sujet n°2 (2 ^{ème} partie)	Débat d'idées	Non	Non	3 Petits groupes
4 : 15h00-16h30	Sujet n°4	Débat d'idées	Oui (écrit par Lisette)	Non	Alternance grand groupe et 2 groupes ? A voir
5 : 17h00-18h00	Sujet n°2 (3 ^{ème} partie)	Décision	Non	Oui, à faire préparer en fin de phase 5	Grand groupe
	Synthèse, bilan		Non	Oui (relevé de décisions)	Grand groupe

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

L'apport d'information est la première étape d'un processus décisionnel (qui en comprendra ensuite 2 autres : la réflexion et la prise de décision), mais elle peut aussi être utilisée en tant que telle, juste pour informer le groupe, ou pour lancer une réflexion sans objectif décisionnel.

Fiche pratique A6

Animateur

PRÉPARER ET MENER UNE SÉQUENCE D'INFORMATION

QUELLE INFORMATION DONNER ?

D'une manière générale, il s'agit d'apporter une information objective, globale et synthétique de manière à mettre les membres du groupe au même niveau d'information.

Il faut commencer par apporter des éléments d'information les plus bruts possibles, les plus descriptifs de la réalité. Les jugements de valeur, opinions, etc... auront un rôle à jouer, mais plus tard, lors des phases de réflexion collective.

Les personnes qui apporteront l'information devront donc être aussi objectives que possible. Si cette objectivité semble trop difficile à obtenir, il faut confier l'apport d'information à des personnes multiples, aux visions complémentaires.

Les éléments à apporter au groupe sont de plusieurs types :

- Description de **l'état de situation du sujet**. Qu'est-ce qui a déjà été fait ? Qu'est-ce qui est en cours ? Qu'est-ce qui est déjà prévu ? Quelle est l'ambiance générale autour de ce sujet ? Quelles sont les personnes ou les groupes impliqués ? Quels sont les partenaires ? Leurs attentes ? Leurs besoins ? Quel est le planning prévu ? Etc...
- Description des **enjeux du sujet** : pourquoi y a-t-il une question, une demande, un besoin ? Eventuellement, pourquoi est-ce important de prendre une décision ? Quelles seront les répercussions déjà identifiées de cette prise de décision, en interne, en externe ?
- Description des éventuelles **familles de possibilités** déjà identifiées pour avancer. Si des pistes de solutions ont été préparées à l'avance, les présenter, en explicitant bien leurs avantages et inconvénients respectifs. Attention toutefois à ne pas dessaisir le groupe de son rôle de réflexion collective (voir paragraphe suivant) en lui proposant des choses trop abouties qui donneront l'impression que tout est joué et décidé à l'avance. Il est indispensable de bien faire comprendre que ce ne sont que quelques éléments, que d'autres propositions pourront (devront ?) venir du groupe...

COMMENT DONNER L'INFORMATION ?

Pour donner un maximum de pertinence à cette phase, la règle du **PEPORA** (Personne, Ecrit, Présentation, Questions-Réponses, Apports de la part du groupe), fonctionne très bien :

- Identifier une (ou plusieurs) **Personne(s)** bien au courant du sujet dans sa globalité, capable d'être synthétique et précise à la fois. Elle sera personne-ressource de cette étape d'information. Lui demander de préparer un court exposé et un visuel. Dans un souci d'objectivité, choisir si possible une personne qui n'a pas d'avis tranché sur ce sujet. Au sein du groupe, ce rôle doit être tournant : il doit être assuré par une personne différente selon les sujets.

- Si possible, préparer et faire parvenir à chacun avant la réunion un ou des **Ecrits** posant les bases de l'information à connaître. Il peut s'agir d'écrit de synthèse (quelques lignes, une demi-page... (rapides à lire mais avec le risque d'être subjectifs) ou d'écrits plus objectifs (témoignages, articles, avis...) mais longs à traiter. S'ils n'existent pas, ces écrits peuvent par exemple être élaborés par la personne susnommée. Des écrits très détaillés (livres, rapports, etc...) peuvent être apportés sur place et laissés en libre consultation.
- Démarrer la séquence d'information par une **Présentation** courte (quelques minutes, voire quelques secondes) et claire, en principe faite par la personne-ressource. Un support visuel collectif sera un *plus* important (paperboard, vidéo projecteur...)
- Prolonger la phase d'information par un temps de **Questions – Réponses**, pour préciser des aspects sur lesquels les participants souhaitent approfondir. L'animateur prend les questions, et donne la parole à la personne-ressource, ou éventuellement à d'autres personnes de l'assemblée qu'il estime les plus à même de répondre.
- Terminer en demandant aux participants s'ils ont des **Apports complémentaires** à faire, s'ils ont en leur possession des éléments d'information qui n'ont pas été donnés. Attention, ce n'est pas encore un débat, on ne demande pas aux participants de donner leur avis !

La séquence d'information peut être relativement courte : quelques minutes pour un sujet simple, quelques dizaines de minutes pour un sujet complexe ou très riche (exemple de la présentation d'un bilan financier annuel, avec beaucoup de rubriques).

- Chaque fois qu'un participant évoque une piste de réflexion, une opinion, en prendre note pour la suite mais bien signaler que l'objectif de la séquence est l'information. En fin de séquence, récapituler les pistes émises et expliquer au groupe à quel moment il sera possible de travailler dessus.

L'APPORT D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE

Avant la réunion

- Il est possible de joindre aux écrits synthétiques adressés avant la réunion quelques documents complémentaires (exemple : courrier auquel il est fait référence dans l'écrit, etc), sous forme d'annexes.

Pendant la réunion

- Des écrits très détaillés (livres, rapports, etc...) peuvent être apportés sur place et laissés en libre consultation.
- Il faut prévoir du temps pour des demandes de précisions supplémentaires.

Après la réunion

- Envoi de documents à ceux qui le demandent,
- Ajout d'informations complémentaires dans le compte-rendu de réunion, etc.

Voir aussi :

- Rubrique « Les démarches d'informations » p. ???

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

*La présente fiche se positionne dans le cas de figure d'une **réunion d'importance moyenne** (une journée, une trentaine de participants). Au coordinateur d'en adapter les conseils à l'échelle de la réunion.*

Fiche pratique A7

Coordinateur

PRÉPARER UNE RÉUNION DE MOYENNE IMPORTANCE

PLANNING DES TRAVAUX

J-40. Constituer le groupe garant

- Faire nommer le groupe garant par le commanditaire de la réunion. Veiller à ce que les membres du groupe aient une bonne connaissance des enjeux concernant les sujets à traiter.
- Pour la dynamique du groupe, il peut être intéressant que les membres de ce groupe ne soient pas toujours les mêmes à chaque réunion.
- Bien expliquer leur mission aux membres du groupe garant.
- A partir de ce moment, rendre régulièrement compte au groupe garant de l'avancée des travaux, le solliciter pour des conseils, des directives, etc...

J-30. Définir les contenus et le déroulement général de la réunion

A ce stade, il est conseillé d'organiser une petite réunion (physique ou téléphonique) rassemblant le groupe garant et les commanditaires, pour définir les principales caractéristiques de la réunion à préparer. Les aspects suivants seront précisés :

- Objectif général de la réunion
- Date et lieu
- Participants à la réunion (s'agit-il d'une réunion ouverte, fermée, ou de groupe constitué ?)
- Premier jet d'ordre du jour de la réunion (voir fiche A2)

Dès que ces éléments sont définis, envoyer une première invitation aux participants précisant ces renseignements et leur demandant leurs avis sur l'ordre du jour.

J-30 à J-10. Constituer une équipe

Faire désigner par le groupe garant les différents acteurs à qui on proposera d'intervenir upendant la réunion :

- le ou les **animateurs de séquence**. En principe il est intéressant de désigner un animateur différent pour chaque séquence de 1h30. Mais si un même sujet nécessite plusieurs séquences, il est possible voire souhaitable de garder le même animateur ;
- **L'animateur général** (facultatif). Si la réunion est composée de plusieurs séquences, il peut être utile qu'une ou plusieurs personnes animent l'ensemble du déroulement, en faisant les liens entre les différentes séquences ;
- le ou les **secrétaires** : un par groupe et par séquence de 1h30 ;
- les **personnes-ressource** ou **intervenants** pour chaque sujet.

S'assurer que toutes ces personnes comprennent bien leur rôle.

J-30 à J-10. Préparer le déroulement des travaux

- Finaliser l'ordre du jour en prenant en compte les commentaires et ajouts des participants.
- A partir de l'ordre du jour, préparer le planning de la réunion (voir fiches A2, A3).

Préparer les différents acteurs de la réunion à la fonction qu'ils auront à assumer durant celle-ci :

- Les intervenants doivent préparer leur intervention orale, un écrit court et synthétique à envoyer avant, et si possible des visuels à projeter ou afficher. S'il y en a plusieurs, ils doivent se coordonner entre eux pour se compléter.
- Les animateurs et secrétaires doivent se mettre en contact avec les intervenants pour mieux cerner les objectifs et la manière dont vont se dérouler les débats. Ils devront ensuite préparer leurs introductions, et si possible potasser un peu leur sujet pour en saisir les enjeux...

Si certains débats doivent donner lieu à des prises de décision, et s'il existe déjà des propositions votables, elles doivent être remises à l'animateur de la séquence concernée.

J-10. Informer les participants

- Envoyer le planning définitif, les détails techniques, les documents préparatoires... aux participants

J-10 à J-1. Préparer les aspects logistiques

Hébergement, matériel, couvert, etc... (Voir fiche A4).

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

*La préparation d'une grosse réunion (exemple : plusieurs dizaines à plusieurs centaines de personnes durant plusieurs jours) suit la même logique chronologique générale que pour une petite, mais nécessite une **grande équipe** de préparation et d'animation. Cette équipe a elle-même besoin de s'organiser, de disposer d'outils de travail que le coordinateur devra mettre en place.*

Fiche pratique A8

Coordinateur, Garant

COORDONNER LA PRÉPARATION D'UNE GROSSE RÉUNION

L'ÉQUIPE D'ORGANISATION

Elle sera composée de personnes prenant en charge différents aspects de la préparation. Chaque projet de réunion implique ses propres aspects, à définir ensemble. Ce peuvent être par exemple:

- Communication
- Contenus (Animation des ateliers, secrétariat, gestion des intervenants, etc...) et méthodes de travail
- Logistique, matériel
- Intendance, transports
- Etc...

En cas de très grosse réunion, l'équipe d'organisation sera elle-même trop grosse pour fonctionner d'un seul bloc, il faudra donc l'organiser de manière un minimum hiérarchique, chaque tâche décrite ci-dessus étant elle-même prise en charge par un petit groupe. Chaque groupe devra alors avoir son propre coordinateur, avec apparition d'un coordinateur général, dont le rôle sera alors d'organiser et de suivre le travail des coordinateurs par secteur.

LES RÉUNIONS DE PRÉPARATION

La préparation d'une grosse réunion devra elle-même s'appuyer sur... un certain nombre de réunions de préparation !

- Des réunions regroupant chaque type d'acteurs (les animateurs, le groupe garant, etc...) pour bien leur expliquer leur rôle, et leur faire préparer leurs démarches de travail avant et pendant la réunion ;
- Des réunions de coordination générale, regroupant des représentants des différentes catégories d'acteurs, durant lesquelles on règlera les questions de déroulement général, d'enchaînement de séquences, de besoins logistiques, etc...

Ces réunions devront elles-mêmes être préparées par le coordinateur. Quelques conseils :

- Elles devront être conviviales et donner « la pêche », vous en récupèrerez largement les bénéfices lors de la réunion finale ! Une bouffe le midi, la fête ensemble le soir... tout est bon.
- Elles devront combiner des temps de réflexion collective, et des temps de travail en petits groupes pendant lesquels on fait avancer concrètement les différents aspects de la préparation.

LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

Comme dans tout projet collectif, lorsqu'un grand nombre de personnes travaillent au même objectif avec une certaine liberté d'initiative (ce qui est souhaitable en démocratie participative) il est important que l'information circule très bien, pour que tous les liens utiles soient faits, que les impossibilités techniques et humaines soient décelées et solutionnées bien en amont de la date fatidique... Deux conseils pour cela :

- Mettre en place des médias (liste de diffusion Internet, petite feuille d'information sur papier) qui seront destinés à tous les membres de l'équipe de préparation, et donneront les dernières avancées de la préparation sur tous les aspects. Si possible, les informations délivrées dans ces médias doivent être écrites par les membres de l'équipe de préparation (au coordinateur de battre le rappel pour rassembler l'information en temps utile).
- Durant les réunions de préparation, prévoir des moments durant lesquels chacun donne les dernières informations concernant le travail qu'il mène. Les autres écoutent et complètent ou attirent l'attention sur les éventuels problèmes ou liens possibles qu'ils décèlent avec leur propre travail.

Voir aussi :

- Fiche pratique D6 : Etre coordinateur

- Fiche pratique B5 : Coordonner le déroulement d'une grosse réunion

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Comment faire lorsque le groupe que l'on doit réunir ne sait pas ce qu'implique concrètement de travailler en démocratie participative ? Il est utile de distinguer deux cas : soit le groupe est demandeur, il souhaite tester de telles démarches, soit il n'est pas demandeur. Voici quelques conseils pour les deux situations.

Fiche pratique A9

Animateur

PRÉPARER UNE RÉUNION POUR UN GROUPE QUI N'A PAS L'HABITUDE DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

CAS D'UN GROUPE NON DEMANDEUR

Nous sommes donc dans le cas d'un groupe qui n'est pas demandeur de changement, soit pour des raisons de pouvoirs en place, soit par « manque de culture », soit parce qu'il s'agit d'une réunion unique et qu'on ne peut pas prévoir à l'avance les comportements des participants. Il est déconseillé d'y aller trop franchement et trop ouvertement : parler de démocratie participative va au mieux ne pas intéresser les gens, au pire les braquer.

- Mettez progressivement et tranquillement en place les premières « mesures d'urgence » décrites ci-dessous.

Les premières mesures d'urgence

Même si une personne dit toujours beaucoup de choses pertinentes et intéressantes, le fait que vous expliquiez ou non votre démarche, voici les toutes premières choses à mettre en œuvre pour introduire la démocratie participative dans un groupe.

- Introduire un **animateur** dans le groupe. Veiller à ce qu'il soit bien légitimé par le groupe. Bien expliquer son rôle. (Voir fiche D5 : Etre animateur de séquence)
 - Si le groupe dépasse 10 personnes, introduire des temps de travail en **petits groupes**
 - Bien **formaliser** le processus décisionnel : préciser l'ordre du jour, les objectifs à atteindre, rappeler les décisions prises.
 - **Gérer la parole** individuelle et collective (Voir fiche C1 : Quelques méthodes de gestion de la parole)
 - Mettre en œuvre la **transparence** : s'assurer que les personnes ont accès en temps utiles aux informations de base pour pouvoir participer.
- Lorsque l'intérêt des premières démarches mises en place sera devenu évident pour tous, vous pourrez apporter des éléments d'explication au groupe, des principes généraux, et envisager éventuellement d'aller plus loin. Mais il sera peut-être nécessaire d'attendre quelques semaines ou quelques mois.

CAS D'UN GROUPE DEMANDEUR : LA MÉTHODE EXPLICITE

Cette démarche n'est à utiliser que si le groupe concerné est en demande d'un fonctionnement en démocratie participative (même s'il n'emploie pas ce terme), ou si vous sentez que le besoin est ressenti même si cela n'est pas exprimé. Vous pouvez alors jouer franc jeu. Voici une trame efficace :

- Ajoutez en début de planning de votre réunion une plage de temps intitulée « Démarches de travail en démocratie participative ».
- Lors de cette plage, présentez les principes et démarches de la démocratie participative
- Proposez quelques règles de base à mettre en application lors des réunions pour commencer (par exemple les « mesures d'urgence » ci-dessus).
- Demandez aux personnes de se positionner par rapport à ces propositions.
- Menez votre réunion selon les règles posées.
- Terminez la réunion par un court bilan et faites s'exprimer les personnes sur les méthodes de travail. Tenez bien compte de leurs remarques pour les réunions suivantes.
- Très rapidement (dès la 2^{ème} ou 3^{ème} séance) demandez à des personnes qui vous paraissent particulièrement intéressées de prendre en charge certains rôles (garant, animateur, secrétaire, etc...). Essayez ensuite d'impliquer rapidement de plus en plus de monde dans ces fonctions.

Quelques conseils :

- Arrangez-vous pour que cette première réunion soit... un modèle de fonctionnement en démocratie participative : animation efficace et respectueuse, travail en petits groupes, retransmissions, débats, utilisation du vote démocratique, etc...
- Prévoyez d'avoir à maintenir une vigilance importante pendant quelques temps (plusieurs réunions), sinon les premières mesures mises en place vont peu à peu se diluer. Il faut au moins une année de réunions pour que les habitudes se prennent, mais facilement 2 à 3 années pour que la relève se fasse et que le système continue à fonctionner sans la personne qui a impulsé les nouvelles pratiques.

Si le groupe n'est pas en demande, ou s'il est à un faible niveau de maturité, il est probable que vous ne pourrez pas aller au delà de ce stade, et ce sera déjà beaucoup !

Les premiers outils complexes

Dès que les premières démarches et méthodes seront appropriées (cela pourra tout de même prendre quelques réunions), vous pourrez en introduire de plus performantes (mais plus contraignantes) :

- Différenciation des temps d'information, de réflexion, et de validation.
- Mise en place des temps de report
- Mise en place de bilans ;
- ... et toutes les autres démarches présentées dans cet ouvrage.

Préparer et animer une réunion en démocratie participative

Voilà, cette fois c'est le moment d'y aller. Il faut bien commencer un jour.

L'objet de cette fiche, très concrète, est de vous guider pas à pas dans le déroulement de votre première réunion, afin de vous aider à ne rien oublier.

Bien sûr, comme toute démarche « clé en main », la démarche proposée peut paraître mécanique, standardisée, peu vivante. N'ayez aucune inquiétude à ce sujet, dès votre seconde réunion, sur la base de l'expérience vécue, vous vous empresserez de critiquer cette trame, de l'adapter à votre personnalité et à vos besoins... en attendant, elle pourra probablement vous être utile dans le feu de la première !

Vous trouverez ci-dessous un « déroulé » chronologique des principales séquences de votre réunion. La mise en page de la fiche vous laisse de la place pour apporter vos propres précisions. Complétez-la, puis durant la réunion, posez-la devant vous pour l'avoir sous les yeux en permanence. Bonne chance !

Fiche pratique B1

Animateur

ANIMER SA PREMIÈRE RÉUNION

JUSTE AVANT LA RÉUNION

- Vérifier la salle : aménagement et matériel (branchement du rétroprojecteur, du portable réservé à la prise de note,...).
- Vérifier que tous les documents d'information envoyés en amont sont disponibles .
- Vérifier que les personnes-ressource ont ce qu'il faut pour leur intervention .
- Préparer un visuel (paperboard...) présentant l'ordre du jour.
- Préparer un café d'accueil convivial permettant d'attendre les derniers arrivants.

INTRODUIRE LA RÉUNION (Cf. Fiche pratique B2 : Introduire une réunion)

- Faire une petite phrase de remerciement et de bienvenue.
- Se présenter personnellement.
- Proposer un tour de table de présentation des participants : nom, structure, raison de sa présence, attente particulière rapport au sujet de la réunion.
- Annoncer les personnes excusées.
- Présenter l'objectif et préciser la durée de la réunion.
- Présenter le planning (introduction, conclusion, débats, intervention de personnes ressources...). Distribuer un

support papier, si possible utiliser un visuel.

- Demander aux participants s'ils souhaitent rajouter d'autres points à l'ordre du jour.
- Définir une personne volontaire pour la prise de notes (en direct sur l'ordinateur).
- Poser les règles de prise de parole (ci-dessous).

Règles de prise de parole

Chaque participant doit demander la parole.
On ne se coupe pas la parole.
La parole est distribuée dans l'ordre où elle est demandée.
On veillera à l'équilibre des temps de parole.

TRAITER CHAQUE SUJET

Sujet à traiter	Objectif à atteindre	Timing

Introduire le sujet. Faire un point d'information sur le sujet à traiter ou faire intervenir une personne compétente. Donner l'objectif à atteindre. Lancer le débat.

Gérer le temps de manière à respecter les différents temps du planning

- rappeler le temps restant 5 minutes avant la fin du temps imparti.
- proposer le report du sujet si aucun aboutissement rapide n'est pressenti une fois le temps imparti écoulé.

Reformuler les idées de temps à autre. S'il manque des éléments d'information, demander des compléments, une projection de données à l'écran...

Synthétiser les pistes ou décisions en fin de temps imparti. Faire voter s'il le faut.

CLÔTURER LA RÉUNION (Cf. Fiche pratique B3 : Conclure une réunion)

- Récapituler les décisions prises et les principales idées émises.

- Décrire les suites (prochain rendez-vous, envoi du compte-rendu, etc...).
- Remercier tout le monde et lever officiellement la réunion.

Les premiers instants d'une réunion sont très importants. C'est à ce moment que l'ambiance s'installe, que l'esprit dans lequel la réunion a été préparée « passe ». Il faut rapidement mettre les participants en confiance, leur permettre de comprendre pourquoi leur présence est utile... Il y a d'abord un minimum d'informations à apporter, puis il faut laisser de la place à l'expression individuelle, ne serait-ce que quelques mots. Voici une trame de déroulement possible, à adapter évidemment en fonction de l'ampleur de la réunion.

INTRODUIRE UNE RÉUNION

LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA RÉUNION

Elle est prise en charge par l'animateur de la réunion ou un membre du groupe garant :

- Présentation de l'objectif général de la réunion, des commanditaires s'il y en a.
- Le cas échéant, remerciement de la structure d'accueil et des organisateurs.
- Rappel de l'état des lieux des travaux, et des réunions précédentes sur le même sujet s'il y en a eu.
- Présentation du déroulement général : ordre du jour, durée de la réunion.
- Présentation des personnes chargées de l'animation de la réunion (animateur, groupe garant, etc...).
- Eventuellement, présentation des lieux dans lesquels se passe la réunion, et apport d'informations pratiques (hébergement, heures de repas, etc...).

LA PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

C'est souvent lors de cette phase que chaque participant prend la parole pour la première fois. Elle peut se faire simplement sous la forme d'un tour de table donnant la parole à chacun. Il est utile de donner des consignes, en demandant par exemple de dire son nom et son prénom, la structure pour laquelle on travaille, les attentes que l'on a vis-à-vis de la réunion.

Il peut être utile de demander aux participants d'écrire leurs noms, prénoms, fonctions... sur une feuille de papier pliée en 3.

LES « INFOS DIVERSES »

Si l'on est dans le cas d'une réunion de groupe constitué qui se réunit régulièrement, il est utile de laisser à ce stade un moment d'« infos diverses ». C'est un temps de prise de parole spontanée, durant lequel ceux qui ont des choses à dire concernant la vie du groupe, le contexte actuel, les projets en cours... peuvent le faire, sous la forme d'interventions brèves.

Ce temps permet aux participants de « se mettre dans le bain ». Il ménage également un temps tranquille avant d'entrer dans le vif du sujet, enfin il laisse le temps aux retardataires d'arriver sans manquer de moments vitaux.

LA DURÉE DE L'INTRODUCTION

La durée totale de l'introduction ne doit pas être disproportionnée par rapport à la durée totale de la réunion. Voici quelques ordres de grandeur indicatifs :

Durée de la réunion	Durée max. de l'intro.
1 heure	3 à 4 mn
3 heures	10 mn

1 journée	$\frac{1}{4}$ heure
2 jours	$\frac{1}{2}$ heure

Une réunion ne devrait pas en principe se terminer « sans fin », c'est à dire sur les dernières discussions concernant le dernier sujet à traiter. Une fin de réunion est un moment technique mais aussi symbolique, un certain nombre de choses doivent y être dites, posées, actées, sans quoi le travail ne sera pas tout à fait terminé. Voici quelques moments qui nous paraissent incontournables.

CONCLURE UNE RÉUNION

LES INCONTOURNABLES

- **Etablir le relevé de décision.** S'il y en a eu, récapituler de manière claire et concise les décisions qui ont été prises durant la réunion, en vérifiant que tout le monde soit bien d'accord avec les termes employés.
- **Fixer les prochains rendez-vous.** Décider au minimum de la date de la prochaine réunion, éventuellement préciser le planning de travail concernant les sujets qui ont été traités durant la réunion.
- **Répartir les rôles** pour les suites du travail en précisant qui fera quoi, de quelle manière.
- Récouter les écrits nécessaires aux compléments du compte rendu.
- Faire un **bilan** de la réunion et prendre un temps de « bulletin météo » permettant l'expression personnelle du ressenti de chaque membre du groupe sur la manière dont s'est passé le travail
- Enfin, en toute dernière étape **lever officiellement la séance.** Annoncer la fin des travaux et remercier tout le monde.

LES OPTIONNELS

- Faire une **synthèse de la réunion.** En cas de grosse réunion centrée sur un sujet précis, il peut être utile de tenter une synthèse de ce qui s'est dit, c'est-à-dire de faire un résumé des principales idées émises. La préparation et la prise en charge de ce moment peuvent être confiées à une personne ou un petit sous-groupe. La synthèse doit être courte. Elle viendra en première étape de la clôture de la réunion.
- Après le lever de séance, il peut naturellement y avoir des **prolongements conviviaux** (pot, repas, balade, etc...) mais il doit être clair pour les participants qu'ils ne constituent plus des moments de travail officiels, et qu'il ne pourra rien s'y décider.

La convivialité n'est pas une fin en soi dans une réunion. C'est toutefois un ingrédient qui peut beaucoup apporter, tant au niveau du bien-être des participants que de l'efficacité même des travaux. Quelques réflexes simples peuvent beaucoup apporter à ce niveau... à peu de frais ! En voici quelques-uns.

Fiche pratique B4

Animateur, Coordinateur, Garant

METTRE DE LA CONVIVIALITÉ DANS UNE RÉUNION

PRÉPARER UN LIEU CONVIVIAL

- Choisir pour la réunion un lieu chaleureux. Privilégier un lieu connu et apprécié des personnes. Les lieux « signifiants » (qui ont un rapport avec le groupe rassemblé ou le sujet à traiter) aideront souvent à se sentir à l'aise.
- Penser la disposition des salles de travail de telle sorte que les rencontres soient faciles (exemple de salles regroupées autour d'un lieu central convivial).
- Préparer un lieu convivial (espace de détente, bar ouvert durant les pauses, etc...).
- Installer des « médias » qui facilitent l'échange entre les participants. A choisir par exemple selon l'échelle de la réunion : photos des participants (faites sur place à l'appareil photo numérique, ou envoyées à l'avance) annotées par leurs soins, espaces d'expression écrite libre, etc...
- Penser à décorer l'espace en fonction du thème ou du public ciblé. Cela peut faire référence à des sujets ou à des moments positifs (ex : photos d'une précédente réunion,...).
- Exploiter les espaces extérieurs qui permettent l'alternance et surtout l'aération.

ACCUEILLIR LES PARTICIPANTS

L'accueil est très important. Rien de plus désagréable, lorsque l'on arrive pour participer à une réunion, que de sentir que l'on n'intéresse personne.

- Prévoir du monde pour accueillir individuellement les arrivants.
- Leur offrir un café pour patienter.
- Si, par hasard, il reste des tâches organisationnelles de dernière minute (arranger des tables, brancher un vidéo projecteur, aller chercher du matériel), ne pas hésiter à demander de l'aide aux premiers arrivés, c'est une manière comme une autre de les impliquer.
- Préparer un « coin doc » dans lequel les premiers arrivants pourront aller farfouiller avant le début, tout en s'informant sur des sujets en lien avec l'objet de la réunion. Penser à le faire surveiller, car même avec toute la bonne volonté du monde il est difficile de ne pas disperser les ouvrages qui le composent.

PLANIFIER DES MOMENTS CONVIVIAUX

- En cas de réunion de plus d'une journée, prévoir une soirée festive. Un repas sous une forme conviviale (grillades sur l'herbe...) sera bienvenu.
- Pour les repas ou les pauses-café, proposer aux participants d'amener des plats, des spécialités, des bons crus locaux... Dans le cadre d'une réunion de plusieurs jours, l'un des repas peut être construit de cette manière (auberge espagnole). Il est étonnant de constater à quel point ce qui touche à l'alimentation facilite le contact.
- Planifier dans les moments de pause, ou après les repas, des activités conviviales : partie de volley sur l'herbe... ou tout simplement balade.

- Visite des lieux, visites de sites en rapport avec le sujet de la réunion.
- Pour tous ces moments, laisser la possibilité aux participants de proposer eux-mêmes des activités.

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Une part du travail du coordinateur est terminée lorsque la réunion commence. Le déroulement nécessite cependant une grande attention de sa part pour s'assurer que tout le monde est « à son poste », et fait bien au moment opportun le travail qu'il s'est engagé à faire.

Cela n'est pas toujours simple car le coordinateur est généralement soumis à un stress assez important : tout le monde s'adresse à lui à tous propos, il doit veiller à tout à la fois...

Voici quelques conseils de « comportements » à adopter pour travailler dans les meilleures conditions possibles. Il est important d'éviter de s'identifier à sa fonction et de se sentir responsable de tout car ce type d'événement dépasse de toute façon vos capacités.

Fiche pratique B5

Coordinateur

COORDONNER LE DÉROULEMENT D'UNE GROSSE RÉUNION

ORGANISER UN LIEU DE COORDINATION

Aménager un lieu réservé, qui est à la fois le secrétariat de l'événement, le PC organisationnel, le lieu de réunion de l'équipe d'organisation, etc... Quelques pistes en vrac :

- On y trouve le téléphone (un numéro connu à l'avance auquel téléphonent les partenaires, intervenants, etc... mais pas les participants égarés !), un ou plusieurs ordinateurs avec imprimantes, une photocopieuse pour les besoins internes...
- C'est là qu'on affiche tous les documents de coordination mis en place avant la réunion (plannings, plans des salles, etc...).
- Les messages pour chacun quand on ne sait pas forcément où se trouver dans la fourmilière.
- Y passer régulièrement (relever ses messages, discuter avec d'autres organisateurs pour prendre des avis...).
- C'est l'endroit où tout le monde peut, en fonction de ce qu'il sait, remettre à jour en temps réel tous les documents organisationnels, suite à des modifications de programme, des imprévus, des impératifs nouveaux, une réorganisation de la répartition des tâches, etc...
- Idéal : avoir un lieu annexe au lieu de coordination, par exemple une petite pièce à part dans laquelle on peut se reposer, se mettre à l'écart de l'agitation, voire même s'allonger, prendre un café tranquillement, etc...

PRÉPARER ET ANIMER LES RÉUNIONS DE COORDINATION

Elles sont très importantes pour une réunion de grande durée (plusieurs jours).

Une fois par jour au minimum, plusieurs fois par jour très courtes est encore mieux. Tôt le matin avant le démarrage de la journée, durant un repas, en fin de journée...

Selon l'importance de l'événement, il peut s'agir de réunion de coordination générale, et de réunions de coordination par types de tâches.

Ces réunions doivent se dérouler à l'écart de l'agitation de l'événement, la concentration doit y être bonne sans que le stress y prenne trop de place. C'est un moment qui peut être ressourçant, durant lequel on est bien dans le projet, et durant lequel on « sent » l'équipe au travail.

C'est le coordinateur qui prépare (généralement sommairement car le temps est compté !) et anime ces réunions. Voici une démarche toute simple :

- Décrire le déroulement des prochaines séquences.

- Chacun essaie de bien repérer les tâches qu'il aura à réaliser.
- Si des problèmes sont identifiés, ils sont immédiatement exprimés et les solutions sont recherchées.

En prévision de ces réunions, chacun doit en permanence lister les questions et problèmes qu'il se pose.

UN GAGE DE BON DÉROULEMENT : VEILLER AU BON ÉTAT DE L'ÉQUIPE

La prévention de la fatigue

Le planning peut intégrer des plages de repos pour chaque organisateur. Un lieu adapté est prévu et est fourni en boissons et nourriture.

La reconnaissance

Dans ce type de réunion, les organisateurs sont très sollicités. Souvent ils ne profitent pas du tout des contenus, des contacts avec les participants. Une frustration peut apparaître chez certains. Le coordinateur peut prévoir des moments permettant la reconnaissance de l'ensemble du groupe pour ce travail. Le plus simple est de présenter l'ensemble de l'équipe à tout le groupe en exprimant des remerciements.

La veille relationnelle

Le coordinateur est attentif à l'ambiance relationnelle du groupe. Il s'agit de pointer les embryons de conflit dès qu'ils apparaissent pour les désamorcer. C'est également important d'être attentif aux antagonismes existants entre les personnes du groupe en évitant, par exemple, de leur imposer un travail commun.

Voir aussi :

- Fiche pratique D6 : Etre coordinateur

- Fiche pratique A8 : Coordonner la préparation d'une grosse réunion.

La prise de décision collective est parfois, par simple manque de méthode, un moment délicat d'une réunion. Voici quelques conseils simples d'animation pour se donner de bonnes chances d'aboutir à une décision satisfaisante tout en respectant la diversité des opinions et les besoins des personnes.

Fiche pratique B6

Animateur, Garant

PRENDRE UNE DÉCISION COLLECTIVE

1 - POSER LE CADRE

Présenter la démarche que l'on va appliquer. Par exemple :

- Premier tour de table d'expression des ressentis.
- Expression – identification des enjeux concernant le sujet.
- Propositions de solutions possibles (travail de recherche et créativité).
- Positionnement du groupe par rapport à ces solutions.

Préciser que la validation finale se fera en essayant de tendre vers l'unanimité, et dans tous les cas en essayant de respecter toutes les positions.

Voir aussi :

- Les étapes d'un processus décisionnel, page ???

2 - RECUEIL DES RESENTIS

- Donner une minute aux participants pour mettre individuellement par écrit leur ressenti personnel concernant le sujet traité.
- Faire un rapide tour de table : chacun peut, s'il le souhaite, exprimer son ressenti sans argumenter sa position et sans débat de la part du groupe.

3 - IDENTIFICATION DES BESOINS

- Durant les expressions individuelles l'animateur essaie, par questionnement des personnes qui s'expriment, de faire expliciter les besoins de chacun par rapport au sujet traité :
 - Concernant les enjeux personnels et professionnels.
 - Concernant les enjeux individuels et collectifs (de quoi ai-je personnellement besoin, de quoi notre groupe a besoin).
- Faire une synthèse de l'ensemble des besoins exprimés, et rappeler qu'ils sont tous légitimes.

4 - ELABORATION DE SOLUTIONS

- Donner une minute aux participants pour mettre individuellement par écrit des pistes de solutions. Consigne : les propositions élaborées doivent, dans la mesure du possible, respecter les besoins identifiés précédemment.
- Faire un tour de table, sans discussion durant un premier temps.
- Faire une synthèse des propositions : sont-elles convergentes ? Divergentes ? Compatibles ? Regrouper celles qui se ressemblent.
- Animer un débat sur l'ensemble des propositions. Faire exprimer les arguments de chacun.

- Faire régulièrement une synthèse des différentes solutions en cours d'élaboration, en rappelant les différents avantages et inconvénients exprimés par l'ensemble des participants (s'aider d'un visuel aide bien !).
- Si une opposition perdure entre plusieurs alternatives, faire exprimer par chacun les concessions qu'il est prêt à faire sur sa propre proposition, et inversement ce dont il aurait besoin pour accepter une autre proposition.

5 - POSITIONNEMENT DU GROUPE

- Faire un sondage pour recueillir le positionnement de chacun sur les différentes propositions élaborées.
 - S'il y a unanimité sur l'une des propositions elle peut être validée.
 - S'il y a presque unanimité, évaluer si les personnes qui ne sont pas d'accord accepteraient de mettre en pratique l'alternative la plus représentée, et ce dont ils auraient besoin pour l'accepter.
- Si l'on est loin de l'unanimité :
 - Soit relancer une phase d'élaboration de solutions (si possible en laissant passer un peu de temps, une pause, ou en remettant à une prochaine réunion s'il n'y a pas d'urgence).
 - Soit mettre en place une « décision unanime non uniforme » (voir encadré).

La décision unanime non uniforme

Prendre une décision unanime non uniforme consiste à décider, tous ensemble, que l'on ne va pas tous faire la même chose.

Exemple : un collectif d'intermittents du spectacle se met en place pour mieux défendre leur statut précaire. Les plus radicaux exigent que tous annulent les concerts et organisent des manifs à la place. Or certains ont un enjeu financier important (il leur manque quelques cachets pour avoir leur statut), d'autres ne se sentent pas à l'aide dans les manifs, d'autres enfin, par respect pour le public, n'aiment pas le principe même d'annuler un concert, etc... Il est finalement décidé que certains annuleront leurs concerts pour aller manifester devant la préfecture, et que d'autres maintiendront leurs concerts mais parleront à leur public à cette occasion.

La décision unanime non uniforme, lorsqu'elle est possible, présente de nombreux intérêts :

- Le groupe reste soudé puisque la décision est unanime.
- Chacun est respecté dans ses opinions, ses besoins et ses peurs.
- Chacun est au meilleur de son efficacité dans l'option qu'il choisira, l'efficacité globale de la décision est donc meilleure.
- Sentant ses opinions et besoins respectés, chacun aura plus de facilité à faire un geste « arrangeant » vers ceux qui en ont d'autres (exemple : un intermittent non manifestant pourra décider de venir à une des manifs lorsque ça ne chamboulera pas ses concerts).

Pour qu'une décision de ce type puisse être mise en place de manière efficace, il faut bien s'assurer à l'avance que tous respecteront de bonne volonté l'ensemble des options prises.

- Faire voter la proposition finale pour bien formaliser les choses.

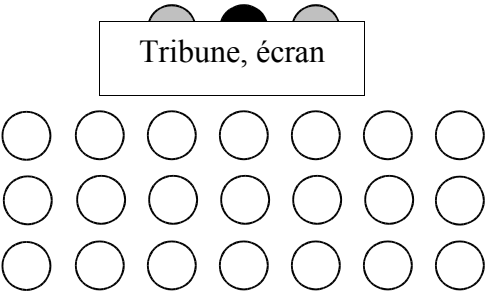
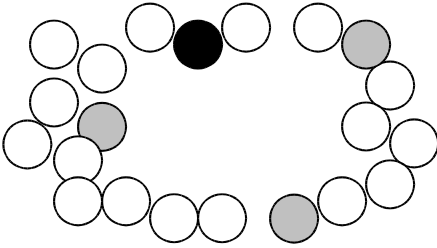
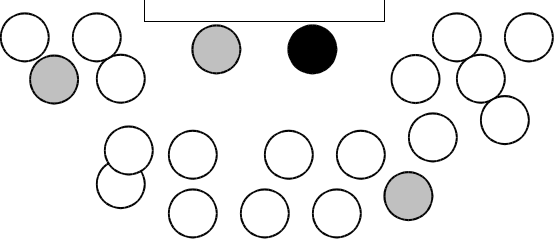
Fiche en partie rédigée sur la base d'écrits et d'interventions de Hervé Ott de l'EICCC (voir bibliographie).

L'allure des lieux joue une influence directe et immédiate sur les relations qui vont s'établir entre les participants d'une réunion, et sur l'ambiance de travail qui va se mettre en place. Voici quelques réflexions.

PRÉPARER UNE SALLE DE TRAVAIL

CHOISIR LA DISPOSITION DES PARTICIPANTS

Le premier facteur important concerne la manière dont les participants sont situés les uns par rapport aux autres, par rapport aux lieux de projection d'information, par rapport aux orateurs ou animateurs, etc. Voici quelques dispositions courantes commentées.

<p>La « classique »</p>  <p>Tout le monde voit correctement la tribune et l'écran mais ne voit pas correctement les autres participants. Il y a séparation nette entre ceux qui sont à la tribune (l'animateur et les personnes ressources) et les participants « ordinaires ». A réserver à l'information et à la validation, et aux grands groupes.</p>	<p>La « démocratie participative »</p>  <p>Il n'y a pas de tribune. L'animateur (en noir), les personnes-ressources ou dirigeants (en gris) sont dans le cercle. Tout le monde se voit bien, cela donne une ambiance de conversation très interactive. On voit mal un éventuel tableau ou écran. A utiliser chaque fois que possible pour les débats d'idées ou les bilans, en groupes petits ou moyens (moins de 50 personnes).</p>
<p>La « mixte »</p>  <p>Cette disposition est un compromis entre la « classique » et la « démocratie participative ». Il n'y a pas de tribune à proprement parler, seulement un écran. L'animateur (en noir) est au centre, les personnes ressources se déplacent au tableau lorsqu'elles interviennent (en gris). On se voit assez bien, on voit assez bien l'écran. Configuration utilisable en toutes circonstances et toutes tailles de groupes.</p>	<p><i>... la vôtre !</i></p>

Ne pas hésiter, si ce n'est pas trop compliqué techniquement, à changer de disposition au cours d'une même réunion, selon les objectifs de la séquence en cours.

METTRE LA SALLE EN PLACE

- Disposer les tables et les chaises selon le choix fait précédemment.
- Penser à bien adapter le nombre de places disponibles à la taille de l'assemblée qui sera réunie : rien de pire qu'un tout petit groupe perdu au milieu d'un océan de chaises inoccupées.
- Laisser de larges espaces non mobilisés, en particulier près des entrées, pour faciliter la circulation mais aussi les regroupements spontanés lors des moments off.
- Disposer quelques tables en périphérie de la salle, pour permettre... on ne sait pas forcément quoi à l'avance !
- Une fois que tout est en place, réfléchir à ce qu'il est encore possible de faire pour améliorer le confort des participants, leur plaisir à utiliser ce lieu : déco ? Portemanteaux ? Coin café (à l'extérieur de la salle mais pas loin...)... A vous de jouer.

PRÉPARER TOUT CE QUI VA SERVIR DURANT LA SÉQUENCE DE TRAVAIL

Des conseils très triviaux mais très importants :

- Mettre en place les appareils de projection, les brancher, les **essayer**.
- Apporter dans la salle le matériel de papeterie utile (paperboard, scotch, marqueurs, etc...).
- Essayer les marqueurs !!! Jeter impitoyablement ceux qui donnent des signes de fatigue et vont à leur tour fatiguer les participants.
- Fixer au mur des feuilles de papier, ça peut toujours servir.
- Essayer les micros s'il y en a, bien comprendre le fonctionnement du micro sans fil.
- Tout autre matériel ou objet qui aura à servir doit être à sa place, éprouvé, prêt !

Voici quelques règles ou méthodes à mettre en application par l'animateur de la séquence. Elles sont valables pour une discussion « physique temps réel » (les participants sont tous dans la même pièce durant un temps donné) mais la plupart peuvent être utilisées lors de discussions par messagerie Internet ou de réunions téléphoniques.

Fiche pratique C1

Animateur, Garant

QUELQUES MÉTHODES DE GESTION DE LA PAROLE

POSER LES RÈGLES DE PRISE DE PAROLE

Les prises de parole dans le groupe doivent être régies par des règles claires. Ces règles doivent être expliquées en début de séance par l'animateur si le groupe n'en a pas l'habitude.

Les règles de la prise de parole

- Il est nécessaire de demander la parole à l'animateur pour l'avoir (par exemple en levant la main).
- Si plusieurs personnes demandent la parole en même temps, c'est celle qui s'est le moins exprimée depuis le début de la séquence qui est prioritaire.
- La durée de chaque prise de parole doit être « raisonnable » (ce terme flou est à adapter sur le vif en fonction de l'effectif du groupe, de l'importance de ce qui est dit, etc...). L'animateur a le droit d'écourter une prise de parole trop longue.
- Il est interdit de couper la parole à la personne qui est en train de s'exprimer, seul l'animateur a ce droit.

Attention à ne pas tomber dans un formalisme excessif. Plus le groupe est petit et habitué à fonctionner en démocratie participative, moins l'application stricte de ces règles est importante. Un groupe de 3 ou 4 personnes, très habituées à l'écoute, se comportera spontanément d'une manière qui les respecte, sans pour autant avoir besoin de lever la main... ce qui ne serait pas exempt d'un petit côté ridicule. L'animateur doit donc évaluer les règles qu'il doit mettre en œuvre et celles qu'il peut laisser de côté.

CONSEILS POUR FAIRE APPLIQUER CES RÈGLES

- Si vous ne connaissez pas tous les participants ou si les participants ne se connaissent pas tous entre eux, demandez à chacun d'inscrire son nom sur une feuille de papier pliée en trois et posée devant lui, au vu de tous.
- Constituez-vous une liste sur laquelle vous notez les demandes de parole dans l'ordre où elles arrivent. Donnez la parole au premier de la liste et barrez-le immédiatement pour éviter toute confusion (dans un débat soutenu, on fait vite des erreurs !).
- Les prises de parole intempestives et non demandées doivent être (gentiment) mises à la suite de la liste des demandes de parole. Il est stupéfiant de constater que si cette règle est enfreinte une première fois, elle le sera sans cesse ensuite. L'animateur doit donc être très vigilant dans les premières minutes, le temps que ce fonctionnement apparaisse très concrètement aux participants.
- Si le débat est morcelé en plusieurs sujets, et que la règle de prise de parole conduit à des changements de sujets permanents, il peut être souhaitable de rassembler dans le temps les interventions sur un même sujet. L'animateur peut alors demander si d'autres participants

ont des apports à faire sur le sujet en cours avant de reprendre l'ordre de la liste d'interventions.

QUELQUES « TRUCS » POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DES DÉBATS

- Introduire la séance par un court moment d'écriture individuelle silencieuse permettra à chacun de clarifier ses idées avant d'entendre celles des autres, cela facilitera la prise de parole ultérieure. Il pourra être utile de donner une consigne d'écriture, précisant le thème général de la discussion qui doit démarrer. Exemple : « Identifier 3 avantages et 3 inconvénients du projet que nous proposons de mener », ou « Quelles nouvelles orientations voyez-vous à notre groupe de travail pour la prochaine année ? ». Dans le cas d'une réunion téléphonique ou Internet cette consigne peut être donnée en amont de la réunion.
- Un tel moment d'écriture peut également venir avantageusement s'insérer au milieu d'une discussion, par exemple si le ton monte un peu, ou si la discussion tourne en rond. Cela permet de recentrer les énergies et de calmer le jeu.
- Lorsque l'animateur sent que la discussion traite d'un sujet important, intéressant, constructif, il peut demander si, parmi les personnes déjà inscrites dans la liste, certaines ont à s'exprimer sur le sujet en cours. Le fait de leur donner la parole avant leur tour permettra d'apporter une meilleure cohésion au débat. Attention de ne pas oublier d'expliquer que l'ordre de parole sera repris ensuite.
- Procéder à un tour de table est une méthode pratique pour donner « de force » la parole à chaque membre d'un groupe, mais elle ne doit pas être utilisée systématiquement car elle possède ses revers : le débat devient plus formel, plus paresseux. Beaucoup seront plus préoccupés à préparer leur propre intervention qu'à écouter celle des autres. D'autres n'auront réellement rien d'intéressant à dire à ce moment précis et seront dans l'embarras. Il s'agit donc d'une méthode à dégainer de temps à autre, par exemple lorsqu'une photographie des opinions du groupe semble nécessaire, ou en début de séance pour que chacun ait au moins une occasion de s'exprimer.
- Si de la fatigue se fait sentir chez les participants, ne pas hésiter à interrompre le débat, au moins momentanément pour laisser un peu de repos aux participants. Profiter de ce moment de répit pour évaluer si le groupe est en capacité de reprendre, ou si le travail doit être reporté à un autre moment de la rencontre.
- Ne pas chercher à relancer instantanément le débat en cas de silence. Si la liste des personnes ayant demandé à parler est épuisée, le fait de laisser le silence s'installer un moment peut pousser les plus timides à s'exprimer.
- Encourager la prise de parole de tous, en portant une attention particulière à ceux qui n'ont pas la parole facile. Il faut savoir que certaines personnes ne prendront, ni même ne demanderont jamais la parole si elles n'y sont pas explicitement invitées. Un simple regard interrogatif (la communication non-verbale s'avère ici extrêmement utile) de l'animateur peut suffire à décider un hésitant.
- ...

Faites l'expérience de temps à autre : mesurez les temps de parole respectifs des participants, leur nombre d'interventions, le sex-ratio... et tirez-en les conclusions que vous pourrez, c'est toujours très instructif sur la maturité du groupe.

Voici une démarche simple et éprouvée pour mener un bilan en fin de réunion physique. Elle est facilement applicable à des groupes comportant de 10 à 100 personnes. Au-delà, se pose le problème du temps disponible pour que tous ceux qui souhaitent s'exprimer le fassent, et il faut envisager un bilan écrit avec quelques expressions orales seulement.

Fiche pratique C2

Animateur

MENER UN BILAN DE RÉUNION

LA PRÉPARATION DU BILAN

- Dans la mesure du possible, procéder au bilan dans un autre lieu que celui qui a accueilli le reste (de la réunion) du processus décisionnel. Le fait de choisir un lieu moins formel, moins officiel, peut mettre les personnes en confiance. Il faut cependant un lieu tout à fait calme. Procéder en extérieur peut être intéressant s'il fait beau et si les participants ont suffisamment de « liberté culturelle » pour cela.
- Organiser si possible la salle ou le lieu en rond, de manière à casser d'éventuelles hiérarchies. Tout le monde doit pouvoir se ressentir au même « niveau » que les autres.

L'INTRODUCTION DU BILAN (5 À 10')

En début de bilan :

- L'animateur précise les règles (voir ci-dessous) en essayant de faire passer une ambiance de calme et d'écoute. Si c'est possible (petite salle), se passer d'utiliser un micro, qui a tendance à conserver une ambiance trop formelle.
- On commence le bilan par un court moment (5 min) d'écriture individuelle. Il s'agit d'un temps silencieux, de quelques minutes, durant lequel chacun rassemble ses idées sur un papier. Ce papier pourra être nominatif ou non, pourra être remis à l'animateur en fin de séance ou non, selon le choix de chacun. (Bien expliquer cette règle pour que les personnes écrivent librement).

LES PRISES DE PAROLE (10' À 1/2 H) : RÈGLES ET MODALITÉS

- Les participants peuvent ensuite s'exprimer s'ils le souhaitent, sans ordre préétabli, avec la consigne d'être courts et de ne pas relancer de débat.
- On ne s'exprime qu'une seule fois : pas de retour à la parole, même si l'individu a l'impression « d'avoir oublié » un élément.
- Impossible de presser le mouvement d'un bilan, sinon il ne fonctionne pas. Respecter les temps de silence, qui sont souvent nécessaires pour que les personnes se jettent à l'eau.
- Pas de débat durant un bilan, ce n'en est plus l'objet. Si une personne cherche à « répondre » à une autre, il faut (gentiment) lui rappeler la règle.
- Laisser les choses se faire librement : pas d'animation à priori, l'animateur intervient seulement si les règles du jeu sont outrepassées.

D'expérience, on constate qu'un pourcentage important de personnes ne souhaite pas s'exprimer (40 à 80% selon les groupes, l'ambiance, etc...). Il ne faut généralement pas y

attribuer de signification particulière, ceux qui ne s'expriment pas apprécient généralement autant que les autres le moment de bilan, le fait d'écouter les points de vue des autres leur convient.

LA FIN DU BILAN

- Quelques minutes avant le temps imparti, l'animateur annonce clairement le temps restant, pour que les indécis aient une dernière chance de prendre la parole.
- En fin du temps imparti, l'animateur attend la fin de la dernière expression et annonce clairement et officiellement la fin du bilan.
- L'animateur récupère les papiers de ceux qui veulent bien les laisser. Ces papiers pourront servir à l'établissement d'un bilan écrit plus précis, inclus dans le compte-rendu de la réunion.

AMÉNAGEMENTS POSSIBLES DE LA DÉMARCHE

- Citer quelques questions précises pour aider ceux qui ne savent pas comment commencer (de l'ordre du jour, du planning, de la méthode de travail, des décisions prises, de l'ambiance de travail, etc...)
- Distribuer un questionnaire écrit, et laisser les personnes le remplir en début de séquence. Cela ne doit pas remplacer l'étape orale mais cela permet de garder une trace écrite assez précise.

MENER UNE RÉFLEXION COLLECTIVE DE MANIÈRE INTERACTIVE : LA MÉTHODE DES « PAPIERS VOLANTS »

Voici une méthode pour lancer la réflexion sur un sujet au sein d'un groupe. Elle peut être utilisée seule ou comme première étape d'un travail de réflexion. Son résultat peut alors être retravaillé par un petit groupe qui affinera.

Elle peut être utilisée jusqu'à quelques dizaines de personnes, et nécessite un lieu assez vaste pour que les déplacements soient aisés.

DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

- Distribuer à chaque participant 3 feuilles blanches et un marqueur. Préparer d'autres feuilles de couleur différente.
- Donner la consigne de réflexion (exemple : « Comment voyez-vous l'avenir de la commune dans 10 ans ? ») et laisser quelques minutes de réflexion silencieuse au groupe. Cette consigne doit rester très ouverte, pas trop précise, pour ne pas trop canaliser les types de réponses.
- Chacun est invité à noter les 3 premières idées qui lui viennent en tête (une sur chaque papier). Chaque idée doit être exprimée de manière courte et synthétique (une phrase au maximum, un mot-clé au minimum).
- Lorsque tout le monde a fini (au bout du temps imparti), les participants posent les papiers par terre et tournent autour pour prendre connaissance de l'ensemble des idées exprimées.
- Les personnes déplacent les papiers pour rapprocher ceux qui, à leur avis, expriment « quelque chose » de proche. On a le droit de re-déplacer ce qui a déjà été déplacé.
- Au bout de quelques minutes commencent à se former des tas regroupant plusieurs papiers. Il faut alors donner des titres à chaque tas. Pour cela, ceux qui le souhaitent prennent un papier d'une autre couleur, notent un titre et le posent sur le tas concerné.
- Tout le monde peut dans le même temps continuer à déplacer des papiers blancs, en essayant alors que ces déplacements respectent les titres nouvellement donnés à chaque tas.

Arrêter l'activité lorsque plus rien ne bouge, ou que visiblement il n'est pas possible d'aller plus loin. La durée totale ne devra pas dépasser 20 minutes.

A la fin de cette phase on dispose d'une sorte de « plan » : quelques idées fortes (les feuilles de couleur) et des idées plus détaillées (les feuilles blanches).

POUR ALLER PLUS LOIN

De nombreux aménagements ou prolongements sont possibles :

- S'il y a beaucoup d'idées, et que certains tas sont très gros, on peut les subdiviser en plusieurs niveaux de titres : un papier rouge (par exemple) pour le titre principal, des papiers d'une autre couleur pour les sous-titres, et enfin les papiers blancs pour les idées de base.

- Le « plan » ainsi obtenu peut être mis sous forme d'un petit document, dans lequel les idées principales sont les grands titres. Ce document pourra être distribué au groupe pour faciliter un travail ultérieur.
- On peut remettre le document ainsi obtenu à une personne ou un tout petit groupe, chargé de prolonger un peu l'organisation des idées, de trouver des formules plus parlantes, etc...
- Le travail peut également se poursuivre par les techniques habituelles : débats (sur l'ensemble des idées, sur une seule des idées principales, etc...)
- On peut également imaginer une seconde étape collective sur le même principe pour aller plus loin : on ne conserve cette fois que les papiers de couleur (les idées principales), on redistribue 3 papiers blancs à chacun, et on donne la consigne de trouver 3 idées détaillant l'une ou l'autre des idées principales.

Voici une méthode pour mener une réflexion sur un nouveau sujet au sein d'un groupe. Elle peut être utilisée seule ou comme première étape d'un travail qui se prolongera ensuite. Elle peut être utilisée dans des groupes de moins de 30 personnes (voir en fin de fiche les aménagements pour des groupes plus grands).

Fiche pratique C4

Animateur

MENER UNE RÉFLEXION COLLECTIVE

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

L'ensemble de la démarche peut se mener en 3 heures, mais ne représente pour les participants que 2 heures de travail (ils pourront se reposer à plusieurs occasions en attendant que des synthèses soient faites).

1 – Présentation du sujet (quelques minutes)

Introduire le sujet en décrivant sommairement l'état de la réflexion, du projet... A ce stade il ne faut pas en dire trop pour ne pas orienter trop profondément la réflexion.

2 – Recueil des premières idées

Réflexion individuelle (5 min à 10 min)

Demander aux participants de rassembler par écrit leurs propres idées sur le sujet. La consigne ne doit pas être trop précise durant ce premier temps, elle peut être par exemple « Concernant tel sujet, qu'est-ce qu'il vous paraît important de dire ».

Laisser quelques minutes de réflexion silencieuse au groupe (5 à 10 min). Ecourter si tout le monde a visiblement terminé.

Compilation des idées (15 mn)

Demander à chacun de donner ses idées, de manière courte et synthétique (il ne doit pas y avoir débat). Noter au fur et à mesure ces idées de manière visible pour tous (panneau, vidéoprojecteur...).

Cette phase peut se faire simplement sous forme de tour de table. Elle peut être plus efficace sous forme de prise de parole spontanée, avec la consigne de prendre la parole au moment où ses propres idées viennent compléter ou s'opposer à l'idée qui vient d'être émise. Cela permet de commencer à regrouper les idées proches lorsqu'elles sont notées.

Débat (10 minutes)

Un court débat peut être lancé lorsque toutes les idées émises sont visibles au tableau. Ce débat sert à commencer à « sentir » ce qui, dans les idées émises, fait consensus ou au contraire divise, ce qui intéresse et ce qui n'intéresse pas, etc...

3 – Organisation des idées (1/2 h à 1 h)

Constituer un tout petit groupe (3 personnes au plus, une personne seule peut suffire) qui sera chargé de mettre de l'ordre dans les idées recueillies. Dans la mesure du possible, les membres de ce groupe doivent avoir un bon esprit de synthèse ! Remettre à ce groupe l'ensemble des idées compilées, ainsi que les notes personnelles de ceux qui acceptent de les donner. Il se basera aussi sur les premières réactions du groupe durant le débat.

Ce groupe se réunit à part. Pendant ce temps, les autres participants peuvent faire une pause, ou travailler sur un autre sujet.

Le groupe de synthèse devra réaliser le travail suivant :

- Regrouper les idées en grands thèmes, et donner des titres à ces grands thèmes. Eventuellement, commencer à organiser chaque thème en plusieurs sous-thèmes, s'il y a suffisamment d'idées pour cela.
- Bien faire apparaître, dans chaque thème, les différents types d'idées : opinions, propositions, identifications de problèmes, questionnements, etc...
- Préparer un « visuel » de ces thèmes pour retransmettre au grand groupe.

Retransmission (5 minutes)

Le petit groupe présente son travail au grand groupe, et vérifie que le grand groupe « reconnaît » bien ses idées.

4 – Enrichissement des idées

La phase d'enrichissement consiste à développer les idées mises en forme dans la phase précédente. Elle peut se mener de nombreuses manières : en petits ou en grands groupes, de manière écrite ou orale, par des méthodes rapides type « brainstorming » ou des méthodes plus lentes et approfondies « type débat ». Nous ne détaillons ici qu'une démarche possible.

Travail en petits groupes (1/2 h à 1 h)

La répartition du travail peut se faire de deux manières :

- Soit le grand groupe se sépare en autant de petits groupes que de thèmes, et chaque groupe travaille sur un thème. La retransmission finale constituera alors une compilation des thèmes retravaillés.
- Soit chaque sous-groupe travaille sur l'ensemble des thèmes, et lors de la retransmission on cherchera à regrouper les idées sous chaque thème (utiliser un panneau par thème).

Pour cette phase, on peut conserver ou non les idées de détail déjà obtenues lors de la phase précédente. Si on les conserve, elles vont orienter l'enrichissement du débat, sinon la réflexion peut repartir de zéro pour chaque thème.

Débat final (1/4 h)

Le grand groupe est appelé à débattre librement sur l'ensemble des idées émises et leur organisation. Les éléments du débat doivent être notés et intégrés dans l'ensemble des idées.

Le résultat final du travail est une sorte de « plan », chaque thème constituant un titre de premier niveau, et des idées plus détaillées.

On peut boucler plusieurs fois cette phase d'enrichissement, la faire travailler successivement par des groupes différents, subdiviser plus finement le plan et appliquer la même démarche sur des sous-sous-parties, etc...

5 - Rédaction finale

Sur la base des idées listées et organisées, il reste à rédiger des phrases en bon français.

Cette tâche peut être réalisée de plusieurs manières :

- Soit une personne fait toute la rédaction.

- Soit le travail est partagé entre plusieurs personnes qui travaillent sur des parties différentes, il faut alors qu'une personne fasse un dernier passage pour homogénéiser les styles.
- Les rédacteurs doivent comprendre et accepter le fait qu'il est indispensable de rester au plus près des idées, sans chercher à les déformer ou les remplacer par les leurs.

POUR ALLER PLUS LOIN

De nombreux aménagements ou prolongements sont possibles :

- Si le groupe est grand (plus de 30 personnes) certaines phases devront être aménagées différemment. La compilation des idées ne pourra pas se faire en grand groupe, elle pourra se faire en petits groupes qui auront pour consigne de commencer à organiser leurs idées une fois compilées (prévoir au moins ½ h supplémentaire). L'organisation des idées (faite par un sous-groupe) repartira alors de ces premières compilations.
- Si le groupe est très grand, ou dispersé sur un vaste territoire, il est possible de mener plusieurs démarches de ce type en parallèle, dans des réunions différentes, et de faire se rassembler les groupes à partir de la phase 5 seulement.
- Pour des sujets importants, complexes, impliquants, etc... la démarche décrite peut être subdivisée en plusieurs réunions, chacune servant à mener une ou plusieurs étapes. Veiller alors à ce que les mêmes personnes soient présentes au long de la démarche, sous peine de devoir recommencer tout à chaque fois.

Réflexion collective : récapitulatif de l'ensemble de la démarche

1 – Information préalable

2 - Le recueil d'idées

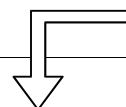
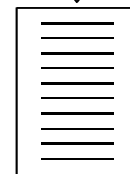
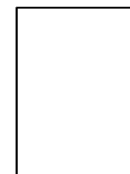
Donner une consigne
Choisir une méthode pour favoriser l'émergence d'idées

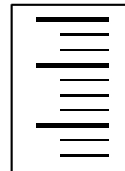
Collecter les idées « en vrac », sans hiérarchie ni jugement de valeur

3 - La hiérarchisation et la synthèse des idées

Faire émerger des idées-phare

- Soit par regroupement et synthèse d'idées
- Soit en donnant plus d'importance à certaines idées

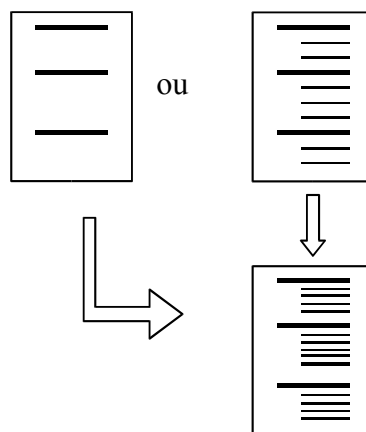




4 - L'enrichissement

Préciser et enrichir les idées-phare

- Soit en ne repartant que de celles-ci
- Soit en repartant de l'ensemble des idées



On obtient un ensemble d'idées hiérarchisées

5 – La rédaction finale

UN CAS PARTICULIER : PROLONGER UNE RÉFLEXION DÉJÀ ENGAGÉE

Voici une bonne démarche générale :

1. Commencer par repartir de zéro, en faisant réfléchir les participants « tous azimuts », en utilisant la démarche précédemment décrite.
2. Lorsque une bonne quantité d'idées est recueillie, et que ces idées commencent à s'organiser entre elles, reprendre les résultats de la réflexion précédemment menée, et voir ce qu'ils peuvent apporter au nouveau travail, en terme d'idées supplémentaires, de vision générale des choses, etc...

Si l'ambiance au sein du groupe est mauvaise, que les discussions sont conflictuelles et se déroulent dans une atmosphère d'agressivité ou de violence, l'animateur peut intervenir assez simplement et de manière efficace. Quelques conseils.

Fiche pratique C5

Animateur, Garant

C5 - QUELQUES ATTITUDES DE GESTION DES CONFLITS

L'ANIMATEUR EST MÉDIATEUR, PAS JUGE

En cas de conflit, la mission de l'animateur sera de faciliter la négociation entre les parties, mais en aucun cas de donner raison à l'une ou à l'autre, bien qu'il soit probable que les personnes impliquées essaieront d'attirer son approbation.

L'animateur travaillera à faciliter l'expression des ressentis des individus. Cela peut se faire ponctuellement à travers la reformulation de l'expression des participants, mais cela peut aussi s'aborder plus frontalement à travers un tour de table des ressentis.

L'expression « simultanée » du ressenti émotionnel de chacun pourra permettre de rassurer les participants, ou de découvrir le centre névralgique autour duquel tourne le débat, sans que ce sujet n'ait jamais été abordé. Ces tours de table peuvent être initiés au tout début d'une réunion, si le contexte le demande (choc émotionnel, décision grave, etc.), ou à un moment jugé opportun par l'animateur.

Ce dernier devra donc être attentif à la communication non verbale entre les participants : les postures, l'agressivité gestuelle, le ton et le volume sonore, le regard, etc. De surcroît, il est conseillé, selon le type de réunion et la nature des participants, de finir la réunion par un tour de table des ressentis « le bilan météo personnel », qui permettra à chacun, s'il le souhaite, de clore ce moment collectif en exprimant l'émotionnel qui a pu rester caché derrière le rationnel.

EXPRIMER LE CONFLIT

- La première chose à faire est d'exprimer clairement qu'il y a un conflit.
- Exposer ensuite les différents points de vue en présence (sans porter de jugement, bien entendu).
- L'animateur peut introduire son interprétation des faits si cela participe au désamorçage du conflit (mauvaise interprétation d'un comportement, information fautive sur un aspect).

POSER ET FAIRE RESPECTER LES RÈGLES DE DISCUSSION

- Les techniques habituelles de gestion de la parole (voir fiche pratique C1) doivent être ici appliquées avec une grande précision. Il faut en particulier à tout prix éviter de laisser s'installer une discussion « ping-pong » où chacun cherche à détruire l'argumentaire de

l'autre sans l'écouter. Couper la parole est plus que jamais interdit dans ce genre de situation.

- Quelques règles supplémentaires doivent être posées et respectées (voir encadré).

Les règles de la prise de parole en situation de conflit

La personne qui a la parole n'a le droit d'exprimer que :

- Des choses incontestables et vérifiables : faits ou données personnellement constatés.
- Des sentiments personnels face à des situations vécues.

Sont par contre proscrits :

- Les jugements de valeur
- Les procès d'intention
- Le fait de parler pour d'autre que soi (« Nous sommes tous bien persuadés que... », « Ton attitude nous met dans l'embarras »)

Exemple autorisé : « Tu dis avoir vu ceci, alors que moi j'ai vu cela ».

Exemple interdit : « Tu as dit avoir vu ceci, tu as menti » (il a pu dire quelque chose de faux sans pour autant mentir), ou « Tu as dit avoir vu ceci, tu es un menteur » (il y a en plus un jugement de valeur).

Exemple autorisé : « Tu as fait ceci, je me suis senti méprisé ».

Exemple interdit : « Tu as fait ceci car tu me méprisais. »

- L'animateur doit interrompre les participants qui ne respectent pas ces règles et les inviter à reformuler leurs interventions pour qu'elles soient non violentes.
- Si des faits ou des données mettent en cause une personne, inviter cette personne à présenter sa propre vision.

FAVORISER L'EXPRESSION DES RESENTIS INDIVIDUELS

- Proposer un tour de table des ressentis, sans débat, argumentation ni proposition. Le but est de passer à l'expression des émotions et des peurs de chacun.

PROTÉGER LES PERSONNES

Si la tension devient trop forte, que des gens sont manifestement en grande souffrance malgré les règles posées, il faut veiller à les protéger.

- Il peut être nécessaire d'**interrompre la discussion**, en précisant à quel moment elle sera reprise. On peut alors en profiter pour parler tranquillement et individuellement avec les personnes concernées, leur demander d'objectiver leurs argumentaires, d'identifier les aspects positifs, les aspects négatifs, les pistes pour continuer... Lors de la reprise de la discussion, réexprimer clairement de quoi on parle, où on en est et quelles sont les pistes qui existent pour avancer dans le conflit.

Proposer également aux membres du groupe d'exprimer les émotions qu'ils ressentent devant la situation afin qu'ils ne souffrent pas « intérieurement »

- Si une personne persiste à ne pas respecter les règles du jeu (attaques personnelles, attitude violente...), il peut être nécessaire de l'écartier momentanément (et délicatement) de la discussion collective, sous peine de voir le groupe se disloquer. Parfois la personne concernée est elle-même en souffrance et sera soulagée de pouvoir s'écartier un moment de la discussion.
- En cas de situation enlisée, il sera toujours utile, et parfois indispensable, de faire appel à un médiateur professionnel, qui aura à sa disposition un cortège d'outils appropriés pour ce genre de situation, bien plus qu'un animateur « ordinaire ».

QUAND FAUT-IL INTERVENIR ?

Il n'est pas toujours facile de savoir à quel moment intervenir car la violence avance parfois de façon masquée.

- Point n'est besoin de parler fort ou de prononcer des mots injurieux pour être violent. Il peut s'agir simplement de mots dont la teneur est violente, par le non-respect qu'ils manifestent envers un interlocuteur, par des insinuations, de la culpabilisation, des jugements de valeur... Des personnes peuvent être mises en situations très difficiles, sans même faire l'objet des discussions...
- Parfois, au contraire, on assiste à des discussions « chaudes », durant lesquelles les participants ont des convictions profondes, sont très impliqués... Les échanges peuvent alors être vifs, la voix quelques décibels au dessus de la normale... sans pour autant que la violence soit importante. Animateur et garant, s'ils doivent rester attentifs, n'auront pas forcément besoin d'intervenir de manière particulière...

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Les règles générales de préparation et d'animation d'une réunion téléphonique sont les mêmes que celles d'une réunion physique (reportez-vous donc aux fiches A1 et B1 pour les conseils généraux.). Nous essaierons dans cette fiche d'identifier les points particuliers sur lesquels il faut être vigilant en réunion téléphonique.

Fiche pratique C6

Animateur

PRÉPARER ET ANIMER UNE RÉUNION TÉLÉPHONIQUE

LES PARTICULARITÉS D'UNE RÉUNION TÉLÉPHONIQUE

Voici quelques aspects spécifiques aux réunions téléphoniques :

- Il est plus délicat de percevoir les éléments non verbaux de la discussion, puisque les participants n'ont pas de contact visuel.
- Les participants auront plus de mal à rester concentrés sur la réunion, car ils ne partagent pas le même cadre. Généralement, chacun est soumis à des stimuli extérieurs : un collègue qui passe dans le bureau, un bébé qui demande de l'attention, etc.
- Une des règles fondamentales de l'animation d'une réunion physique n'est pas applicable : il n'est pas possible de demander la parole en levant la main.
- Pour toutes ces raisons, l'effort de concentration nécessaire à chaque participant et à l'animateur est plus soutenu. Une réunion téléphonique doit impérativement être courte : au-delà d'une heure, l'attention diminue sensiblement.

CONSEILS POUR LA PRÉPARATION

Mettre en oeuvre tout ce qui est possible pour que la réunion soit courte :

- Si le sujet à traiter est complexe, programmer plusieurs réunions (sur une journée ou étalées sur plusieurs jours) durant lesquelles on ne traitera qu'une étape du travail.
- Etablir ensemble l'ordre du jour avant la réunion : conversations individuelles au téléphone, circulation de mails lançant la discussion. Identifier déjà quelques pistes de travail ou propositions.
- L'information préalable donnée aux participants doit être particulièrement soignée : documents de synthèse, courts et opérationnels, lançant si possible des pistes de solutions.

S'arranger pour que les participants soient dans de bonnes conditions pour participer :

- Leur demander à l'avance de s'arranger pour pouvoir suivre la réunion depuis un lieu calme où ils ne seront pas dérangés.
- Leur fournir un ordre du jour et/ou un planning très clair pour qu'ils puissent facilement savoir où en est la discussion, et reprendre le fil d'une discussion suite à un moment d'inattention.

CONSEILS POUR LE DÉROULEMENT

Assurer une animation particulièrement claire et visible :

- Annoncer de manière très claire l'étape de discussion dans laquelle on entre, la consigne à appliquer et la durée de l'étape. Exemple : « Nous en sommes maintenant à la phase 3 ; nous prenons maintenant 5 minutes pour que chacun exprime son ressenti sur cette question, sans pour l'instant exprimer d'arguments ni de solutions. ». Les participants

doivent facilement retrouver l'étape en cours sur le planning de la réunion, qu'ils doivent avoir sous les yeux.

- Faire systématiquement une synthèse à chaque fin d'étape et demander si les participants s'y reconnaissent.
- Relancer régulièrement les participants silencieux, afin d'évaluer le niveau général d'attention.
- Après la clôture, porter une attention particulière au contenu et à la rapidité d'exécution du compte rendu de la réunion.

Toute réunion s'inscrit dans un processus commençant avec sa préparation et s'achevant par sa valorisation. Quand la réunion est terminée, il reste donc un travail non négligeable, au moins pour quelques personnes ! Voici quelques aspects à ne pas oublier !

Fiche pratique C7

Animateur, Secrétaire, Commanditaire

LES SUITES D'UNE RÉUNION

LE COMPTE RENDU

Il doit venir le plus rapidement possible après la réunion : de quelques jours à quelques semaines selon la taille et le type de réunion, l'urgence des sujets traités. Dans un souci d'efficacité maximum, on peut choisir d'établir le compte rendu immédiatement après la réunion, ce qui permet de ne perdre aucun détail, et de valoriser la participation des membres. Cependant cette rapidité exécutive peut impliquer un manque de perspective sur le contenu de la réunion.

Le contenu du compte rendu

Il est à réfléchir en fonction des **objectifs de la réunion** :

- Une réunion de prise de décision doit donner lieu à un compte rendu relativement succinct, faisant apparaître un relevé de décision clair.
- Dans le cas d'une réunion de réflexion collective, il peut être plus complet et doit faire apparaître les différentes idées émises, les aspects consensuels et ceux qui ont fait débat...
- Pour une réunion d'information pure, la nécessité d'un compte rendu est moindre, l'idéal est de concevoir avant la réunion un document présentant les informations qui vont être apportées, et de le distribuer aux participants pour qu'ils repartent avec.
- Si la réunion comportait plusieurs de ces objectifs, il est utile de séparer nettement les divers aspects dans le compte rendu.

Le contenu du compte-rendu dépend également des **destinataires** :

- Soit le compte rendu est destiné aux seuls participants de la réunion. Il peut alors prendre en compte toute la diversité et la complexité des thématiques débattues.
- Soit il est destiné à informer un public plus large de ce qui s'est dit. Il devra alors forcément être retravaillé pour être plus concis, plus clair, compréhensible par quelqu'un qui n'a pas suivi les travaux, et qui n'aura pas les moyens de rechercher l'information utile au sein d'une masse d'informations.
- Soit enfin il est destiné à un public extérieur au groupe de participants (exemple : partenaires). Il sera généralement très épuré, centré sur ce qui intéresse en premier lieu ceux qui le recevront.

Il sera donc parfois nécessaire de rédiger plusieurs comptes rendus adaptés à différents types de destinataires.

Un bon compte rendu ne retranscrit pas forcément exactement ni totalement les travaux. Dans la plupart des cas, il est envisageable et productif de :

- Ne pas suivre le déroulement chronologique de la réunion. Les idées ou décisions peuvent être regroupées par thèmes cohérents, ce qui apporte de la clarté au document si les débats n'ont pas toujours suivi une logique linéaire.

- Ne garder que les grandes lignes directrices des débats sans retranscrire les interventions des personnes.

Enfin, il est classique d'observer que la récolte des informations pour établir un compte rendu demande beaucoup d'énergie. Il est donc conseillé :

- De faire prendre le maximum de notes durant les travaux, par des personnes à l'esprit synthétique si possible.
- De faire prendre les notes directement sur ordinateur pour avoir seulement un travail de compilation et de synthèse finale à faire après. Cela demande équipement et savoir-faire !
- Eventuellement, prévoir en fin de réunion un petit temps durant lequel le ou les secrétaires mettent leurs notes en forme « pendant que c'est chaud ».

Le format du compte rendu

Dans des organisations à fonctionnement horizontal telles que les nôtres, il est utile d'établir un format standard pour les comptes rendus. Cela permet de cadrer la créativité et d'établir une continuité linéaire, même si les personnes changent. Ce cadre standard peut englober l'ordre de restitution (titre, lieu, participants, excusés, ordre du jour, restitution selon l'ordre du jour) et même la police. Si ce processus d'uniformisation rencontre souvent beaucoup de résistance, il permet également de contenir l'influence des individus au (trop) grand charisme.

La validation du compte-rendu

Selon les types de réunions, il se peut que le compte rendu nécessite une légitimité inattaquable ; c'est le cas, par exemple, des Conseils d'Administration. Un protocole de validation permet d'acquiescer cette légitimité : le ou la secrétaire envoie le compte rendu prévisionnel aux membres, qui ont un temps préétabli pour émettre des commentaires et suggérer des modifications (l'idéal est d'utiliser les listes de diffusion internet). Au bout de ce laps de temps, le ou la secrétaire intègre les changements. Lors de la réunion suivante, le compte rendu modifié est signé par les membres et archivé.

LE SUIVI DES TRAVAUX

Souvent les réunions donnent lieu à de nouvelles idées, de nouveaux projets, de nouvelles pistes de réflexion, de nouvelles décisions. Il est crucial que tous ces points soient suivis après la réunion sous peine de ne jamais être valorisés :

- Les décisions prises doivent être transmises aux personnes ou aux groupes qui auront à les appliquer ou les faire appliquer, et ce le plus rapidement possible après la réunion. La mise en application de ces décisions doit ensuite être suivie.
- Les informations, nouvelles idées émises, etc... doivent être transmises à toutes les personnes qui pourraient y trouver de l'utilité, ainsi qu'aux groupes de travail concernant des thématiques liées. Elles doivent également être conservées par le groupe en vue de continuer le travail lors de moments ultérieurs.
- Il est important, en début de réunion suivante, de faire un compte rendu des suites qu'ont pris les différents travaux de la réunion précédente.

PRÉPARER L'APRÈS... AVANT !

Les grosses réunions génèrent des suites logistiques importantes, de différentes natures : il faut faire un gros ménage, rapporter du matériel emprunté ou de location, rédiger le compte rendu, terminer de clôturer les aspects budgétaires, etc...

L'expérience montre que la motivation est bien difficile à conserver lorsque la réunion est terminée. Dans les heures ou les jours qui suivent, les gens se dispersent, se reposent, retournent à leurs occupations quotidiennes.

Il est donc fortement conseillé d'anticiper ce problème en préparant l' « après » avant même la réunion :

- Prévoir dans son planning du temps de travail pour gérer ces suites ;
- S'arranger pour que le maximum de choses soient faites avant et pendant ;
- Lors de la préparation de la réunion, distribuer les tâches à assurer après : en confier à d'autres membres du groupe (éventuellement même à des personnes qui n'ont pas participé) ;
- Faire participer les gens au rangement, à l'accompagnement des participants vers les transports en commun, etc...
- En cas de grosse réunion, prévoir peu de temps après une réunion rassemblant tous les acteurs de l'organisation, pour faire le bilan et mobiliser les énergies pour finir ensemble le travail.

Grille d'évaluation de la réunion

L'évaluation permet de progresser, ce n'est pas nouveau et cela s'applique aussi aux réunions. Voici quelques critères permettant d'évaluer l'intérêt et l'efficacité d'une réunion. Conseil : désigner une personne extérieure pour observer la réunion et répondre à ces questions.

- L'objectif de la réunion était-il clair au départ ?
- L'objectif de la réunion est-il atteint ?
- Le groupe a-t-il produit de façon satisfaisante ?
- L'animateur a-t-il rempli son rôle ? Notamment, a-t-il pratiqué l'écoute active avec tous les participants ? Sa méthode d'animation était-elle adaptée à l'objectif, aux participants, aux contraintes d'organisation ?
- Le rapporteur a-t-il pu aisément reformuler et synthétiser les apports des participants ?
- Le climat de travail était-il satisfaisant ? Oui, non, pourquoi ?
- Les participants se sont-ils impliqués ? Y-a-t-il eu des apartés ?

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Le premier contact avec les méthodes de travail respectant la démocratie participative est souvent déconcertant pour des gens qui n'en ont pas l'habitude (c'est à dire une grande partie de la planète !). « Toutes ces règles à respecter ! Pourquoi je ne peux pas parler comme je veux, comme d'habitude ? »

Commencer avec un groupe débutant nécessite donc une démarche progressive.

Fiche pratique C8

Animateur

COMMENCER AVEC UN GROUPE DÉBUTANT

EVALUATION DE LA SITUATION

La facilité avec laquelle on peut mettre en œuvre des démarches de démocratie participative dans une réunion dépend grandement de deux facteurs :

- La **pérennité du groupe** qui se réunit. Si la réunion est ponctuelle (c'est-à-dire que les participants sont réunis pour une seule et unique occasion), il n'y a pas matériellement le temps de mettre en œuvre grand chose. Si par contre le groupe a vocation à se réunir souvent et dans la durée, il est intéressant de lancer progressivement des démarches de plus en plus élaborées.
- Le **niveau d'ouverture à la démocratie participative**. On ne pourra pas mettre en œuvre une démarche similaire avec un groupe de cas sociaux qui n'ont pour l'instant qu'un très faible respect pour la parole d'autrui, et un groupe d'animateurs (en principe) rompus à ce mode de travail.

Le croisement de ces deux facteurs donne une idée des possibilités:

	Faible ouverture à la DP	Forte ouverture à la DP
Réunion ponctuelle	Seuls les outils les plus simples devront être utilisés.	Seuls quelques outils simples pourront être utilisés.
Réunion de groupe permanent	Quelques outils simples pourront être mis en œuvre dès le début. A terme, le groupe devrait progresser dans son acceptation de la DP et permettre la mise en œuvre d'outils plus élaborés.	A terme, il sera possible d'aller très loin dans la mise en œuvre de la démocratie participative durant les réunions.

CAS D'UN GROUPE DE FAIBLE OUVERTURE À LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE : LA MÉTHODE « MINE DE RIEN »

C'est le cas d'un groupe qui n'est pas demandeur de changement, soit pour des raisons de pouvoir en place, soit par « manque de culture », soit parce qu'il s'agit d'une réunion unique : on ne peut ni prévoir à l'avance le comportement des participants, ni planifier de stratégie.

Dans ce cas de figure, la discrétion et la diplomatie sont de rigueur. Parler de « démocratie participative », de « processus décisionnel » va au mieux ne pas intéresser les gens, au pire les braquer.

Il s'agit donc de mettre en œuvre des démarches de démocratie participative d'une manière très progressive à l'occasion de réunions ordinaires. Il est déconseillé de programmer des réunions « spéciales démocratie participative ».

- **Procéder lentement** : il est impensable de bouleverser trop vite les habitudes, ou de proposer trop de règles inconnues d'un seul coup.
- Il est important que l'animateur mesure sa **légitimité** : y a-t-il eu définition de fonction ? Cette fonction est-elle acceptée au sein du groupe ? Faire attention à ne pas s'enfermer dans un rôle déstabilisant à long terme.

Avec cette méthode, il ne sera possible d'aller plus loin (d'ajouter de nouvelles règles de fonctionnement) que lorsque les règles précédentes auront fait la preuve concrète de leur efficacité et que le groupe se les sera appropriées. Cela ne peut pas se faire sur le temps d'une seule réunion, il en faut parfois 5 ou 6 pour faire accepter la seule présence d'un animateur !

CAS D'UN GROUPE OUVERT À LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE : LA MÉTHODE EXPLICITE

Lorsque le groupe qui se réunit est en questionnement par rapport à son fonctionnement interne, que la volonté d'amélioration est manifeste, il est utile et souhaitable de procéder « au grand jour ». La démarche passe alors par une information sur les intérêts de fonctionner en démocratie participative, une réflexion collective sur les démarches à mettre en œuvre, des « travaux pratiques » pour appliquer ces méthodes à des travaux en cours, etc...

On peut éventuellement organiser des réunions spécifiquement consacrées à ce sujet, pour faire réfléchir les gens sur tout ça et leur permettre de s'approprier la chose.

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

Travailler en démocratie participative signifie s'efforcer d'avoir un niveau d'implication personnelle fort. Cela est valable concernant les sujets traités durant la réunion, cela peut aussi s'appliquer à la manière dont se déroule la réunion elle-même. Chaque participant devra y mettre du sien pour que tout se passe au mieux.

Fiche pratique D1

Tous publics

ÊTRE SIMPLE PARTICIPANT À UNE RÉUNION

CONNAISSEZ-VOUS VOUS-MÊME

Nous vous proposons, pour commencer, un petit jeu pour évaluer quelle est votre facilité à prendre la parole en groupe. Pour cela, notez de 5 à 0 votre positionnement concernant les quatre critères listés dans le tableau ci-dessous, 5 correspondant à la colonne de gauche, 0 à la colonne de droite (intermédiaires possibles). Faites la somme. Attention : test non agréé, et utile uniquement si vous êtes sincère avec vous-même !!!

Caractéristiques	Situez votre capacité vis-à-vis de chaque caractéristique ?	
Maîtrise de la technique du discours	Bonne	Mauvaise
Respect de la parole d'autrui	Faible	Fort
Confiance en soi et en l'intérêt de ses idées	Forte	Faible
Capacité à comprendre de manière synthétique un sujet...	Forte	Faible

Notation 5 ←—————→ 0

Résultat du concours :

- De 0 à 5 : vous êtes probablement très silencieux dans les groupes
- De 5 à 10 : il vous faut une bonne raison pour vous exprimer dans les groupes, ou alors une bonne confiance dans les gens présents
- De 10 à 15 : vous parlez assez souvent, attention à bien tenir compte des autres aussi
- De 15 à 20 : vous parlez probablement trop dans les groupes, en tout cas plus que ce que la démocratie participative requiert !

Note très basse ou très haute : il faut faire un effort, envers vous, envers autrui et envers le groupe, pour que la démocratie participative ait plus de chance de fonctionner correctement. Gardez votre note en tête pour la suite de la lecture.

LES COMPORTEMENTS À ADOPTER EN SITUATION NORMALE

Le mot-clé principal du comportement personnel en réunion est probablement celui de **respect**. Chaque participant doit en effet faire au minimum les efforts suivants :

Se respecter soi-même

Exprimer ses ressentis. Cela passe, avant tout, par le fait de ne pas se museler, d'exprimer ce que l'on souhaite dire, même si c'est en désaccord avec d'autres idées exprimées. Cela peut demander un effort important, mais c'est indispensable, sinon la démocratie participative n'existe plus, et il est possible que vous restiez en souffrance !

Accepter ses limites. Comme tout participant, il peut vous arriver, par épuisement, par accumulation de tension, par enjeu personnel fort... de devenir inefficace pour le travail collectif. Vous n'êtes plus en mesure de réagir sereinement aux débats, vous n'arrivez plus à accepter les points de vue différents, vous haussez sans cesse le ton... Cette attitude tout à fait humaine ne fait de bien ni à vous-même, ni au groupe qu'elle n'aide pas à avancer.

La meilleure solution dans ce cas est tout simplement de se retirer du travail et du groupe. Ce peut être pour un court moment ou de manière durable, selon les cas. Cette attitude est souvent la meilleure manière de « laisser reposer », de prendre du recul, de relativiser. Lorsque l'on se sent à nouveau positif, on peut revenir sur le chantier et y reprendre une place constructive.

Il est également possible de demander une interruption de séance. Parfois notre ressenti individuel peut se trouver en phase avec celui d'une partie du groupe que personne n'ose exprimer. Notre responsabilité est de le dire. L'animateur a ensuite la possibilité de prendre ou non en compte cet avis et d'en recueillir d'autres.

Respecter les personnes.

Tout le monde peut éprouver des sentiments négatifs vis-à-vis d'autrui : méfiance, antipathie, désaccord sur les idées exprimées... Ces sentiments sont normaux, il faut les écouter mais pas les laisser prendre le dessus sur la relation à la personne elle-même, qui doit rester respectueuse. Ce respect implique évidemment celui du **respect de la pluralité des points de vue**.

Cependant, une vigilance s'impose dans la forme d'expression de nos idées. Des arguments justes exprimés dans une forme inadaptée perdent de leur pertinence. Quelques conseils :

- Aller à l'essentiel pour ne pas monopoliser la parole : si possible préparer son intervention en notant les points-clés.
- Eviter les paroles englobantes transformant notre argument en une évidence. Ce type de discours peut devenir facilement culpabilisant. En effet, les personnes qui ont des idées contraires à celles que vous exposez, peuvent avoir le sentiment que leurs opinions sont erronées ou dénuées de sens.
- Utiliser le « je » plutôt que le « on » . Dire « je ne suis pas d'accord pour travailler selon cette méthode » plutôt que « on ne doit pas travailler avec cette méthode ».
- Etre attentif aux émotions transmises par la forme de notre expression : voix forte, débit rapide, gestes des mains, regards plus ou moins accusateurs.
- Si votre émotion est trop forte, commencez par l'exprimer. :« Je suis en colère parce que..., je me sens blessé parce que... ».

Respecter le groupe

Respecter les règles (de prise de parole, de report des validations, etc...). Rien de pire pour le groupe que les personnes qui n'en font qu'à leur tête, par insouciance, maladresse, voire volonté de nuire.... Si vous estimez que ces règles sont inadaptées il faut (lors d'un bilan intermédiaire, d'un bilan final ou d'un moment de réunion consacré au

fonctionnement du groupe) proposer de les changer, de les faire évoluer, mais pas les transgresser d'emblée !

Privilégier le plus possible les objectifs et la dynamique de groupe. Tout groupe doit gérer l'antagonisme « individuel/collectif » En cas de débats au sein d'un groupe, notamment dans le cadre d'une prise de décision, exprimez vos opinions, défendez vos arguments mais gardez à l'esprit qu'il n'existe pas de solution idéale qui convienne parfaitement à tous les membres d'un groupe.

LES COMPORTEMENTS À ADOPTER EN CAS DE SITUATION ANORMALE

Par « situation anormale », nous entendons ici les cas où les règles de la démocratie participative sont transgressées : manque de transparence, prises de pouvoir abusives, violence, etc...

Ce genre de situation est délicat. Soit des personnes sont « aux commandes » de la réunion, et elles ne seront pas forcément prêtes à se laisser dicter leur conduite, soit il n'y a personne aux commandes et le chaos peut facilement s'installer si chacun y va de sa prise de pouvoir pour améliorer les choses ou profiter de la situation.

Voici quelques pistes de réactions possibles, elles sont sans prétention, certainement difficiles à mettre en application dans des ambiances parfois tendues.

D'une manière générale, vous pouvez :

- **Pointer les dysfonctionnements.** C'est probablement la réaction la plus simple, la plus facile. Dire ce que l'on ressent, et demander aux organisateurs de remédier à cet état de fait. Evidemment, il faut y aller délicatement, respectueusement. Ce n'est pas parce que ça ne marche pas bien que les gens agissent avec de mauvaises intentions !
- **Proposer vous-même d'autres règles de fonctionnement.** Cette démarche est parfois difficile si on n'a aucune légitimité particulière dans le groupe. Mais elle peut être très bien accueillie si vos propositions répondent à un sentiment partagé par d'autres participants (ce qui est souvent le cas).

Voici deux cas de figure fréquents dans les réunions peu préparées :

Il n'y a pas d'animateur, le débat est monopolisé par quelques individus

Appliquez-vous à vous-même les règles habituelles :

- Ne prenez pas la parole de force. Levez ostensiblement la main pour la demander. Ce comportement est souvent payant car généralement, au bout d'un certain temps, quelqu'un dit « untel demande à parler ». Le silence total se fait alors.
- Profitez-en pour faire remarquer que ce sont toujours les mêmes qui s'expriment, et demandez que chacun demande la parole.
- Réclamez un animateur. Soyez éventuellement prêt à vous proposer vous-même si vous vous en sentez capable et que cette fonction vous intéresse. Courage !

Les prise de décision se font de manière peu satisfaisantes

- Demandez des « votes-photo » en mettant en évidence le nombre de personnes prêtes à s'abstenir, et mettez ainsi en évidence qu'il n'est pas forcément souhaitable de prendre trop vite une décision concernant le sujet en cours
- Demandez que l'on travaille plus sur le sujet, ou qu'il soit reporté à plus tard et mieux préparé.

Préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative

La fonction de garant dans un groupe est une mission subtile et dont les dérives ne sont pas sans risques (manipulation réelle ou ressentie). Il faut donc mettre en pratique ce système avec prudence en instaurant une évaluation régulière de cette fonction entre les organisateurs, afin de garder un esprit critique pour s'assurer qu'il n'y a pas de dérive anti-démocratique. Il est recommandé de le mettre en place dans un groupe déjà constitué où existe déjà un climat de grande confiance.

Si certains lecteurs de cette fiche expérimentent ou pratiquent ce système de garant, ils peuvent s'exprimer là-dessus en ajoutant un commentaire au document publié sur Internet."

Fiche pratique D2

Garant et Coordinateur

ÊTRE GARANT D'UNE RÉUNION

Le garant est une personne qui garde du recul sur le déroulement d'une réunion pour veiller à ce que le fond (les sujets traités) et la forme (les méthodes de travail employées pour travailler sur les sujets) restent bien cohérent avec les valeurs du groupe, et soient efficaces.

LES MISSIONS DU GARANT OU DU GROUPE GARANT

- Le garant vérifie que les principes de la démocratie participative sont respectés.
- Il vérifie que l'ordre du jour correspond bien aux attentes et besoins des participants. Il peut, par exemple, décider d'ajouter « en direct » un sujet à l'ordre du jour s'il lui semble que ce sujet fait défaut au vu de l'état des débats en cours.
- Il évalue si les démarches de travail sont efficaces et pertinentes pour les sujets qui sont traités, et qu'elles conviennent au groupe. Il décide des modifications à apporter à ces démarches si elles ne conviennent pas.
- Il s'assure que les décisions en préparation sont bien de la légitimité du groupe qui travaille, dans le cas contraire, il les envoie vers d'autres lieux de décision. Ce point nécessite une bonne articulation avec les instances décisionnelles de l'organisation et suppose un temps de préparation en amont de la réunion.
- Il évalue le niveau d'avancée d'un sujet, et son aptitude ou non à passer en validation. Il peut, par exemple, remettre un sujet à plus tard s'il n'est pas prêt.
- Il soutient l'animateur.

LE « PROFIL » DU GARANT

Pour pouvoir bien jouer son rôle, le garant doit à la fois :

- Bien maîtriser les méthodes de travail et leurs mises en pratique.
- Être bien au courant de l'ensemble des points à traiter durant la réunion, leurs importances respectives, leurs enjeux, etc... Cette connaissance lui permettra d'évaluer en direct quelles peuvent être les conséquences de l'interruption ou de la modification d'une séquence sur l'ensemble des séquences.
- Être personnellement plutôt conciliateur, accepter d'être au service des idées du groupe et pas de ses propres idées. Cela n'est pas si facile que ça.

- Etre conscient, avant de s'engager, du rythme de travail intense de cette fonction et se sentir capable de l'assumer. Si le garant quitte sa fonction au cours de la réunion, le groupe entier est déstabilisé.
- Le groupe garant est obligatoirement composé de personnes ayant participé à la préparation de l'événement, et en particulier à la mise en place du planning et des méthodes de travail.

D'une réunion à l'autre, il peut être intéressant de changer le garant ou la composition du groupe garant, en incitant d'autres membres du groupe à prendre ce rôle passionnant qu'ils comprendront mieux ensuite. Chaque réunion peut permettre à des personnes de participer à ce travail en observation pour faciliter la transmission d'expériences.

LE COMPORTEMENT DU GARANT DURANT UN MOMENT DE DÉBAT

- En principe, le garant n'intervient pas sur le fond durant la réunion. Il est silencieux, en écoute, il prend du recul, essaie de comprendre ce qui se passe.
- Le garant peut interagir sur le déroulement de la réunion de deux manières :
 - En aparté avec l'animateur de séquence, avec lequel il est en communication fréquente. En particulier, il lui apporte son appui lorsque la situation n'est pas facile à gérer (nécessité d'interrompre la discussion, de recadrer, de faire respecter les horaires, etc...).
 - Il peut intervenir directement si le besoin d'un regard totalement extérieur se fait sentir : fortes tensions s'appliquant également à l'animateur, abandon total de la méthodologie, besoin de formalisation...
- Le garant doit avoir été présenté au groupe, et sa légitimité doit être acquise, sous peine de faire naître un sentiment de manipulation.

SI LE GARANT EST UN GROUPE

- Il doit se donner les moyens de discuter en aparté régulièrement pour permettre à ses membres d'échanger leurs points de vue sur les débats en cours, les méthodes de travail, etc... (en se programmant par exemple de fréquentes réunions très courtes). Cette manière de « faire le débat » avant le grand groupe est particulièrement efficace pour identifier les sujets « chauds ». Si une tension ou un désaccord apparaît au sein du groupe garant, c'est qu'elle existe de manière beaucoup plus affirmée encore au sein du grand groupe. Les membres du groupe garant doivent donc rester vigilants à ne pas essayer de faire « passer » leurs points de vue personnels mais, à trouver ensemble les solutions techniques pour aider le grand groupe à s'avancer de la manière la plus sereine, efficace et transparente possible dans sa recherche de solutions.
- Ses membres peuvent, avec bénéfice, rester proches les uns des autres durant les débats de grand groupe, pour pouvoir échanger (discrètement) en temps réel sur la manière dont se passent les choses et évaluer s'il y a lieu d'intervenir.
- Ses membres peuvent se répartir dans les différents petits groupes aux moments où il y en aura, pour se faire une meilleure vision d'ensemble des débats et de l'ambiance générale. Ils doivent ensuite se retrouver, même fugitivement, pour échanger leurs impressions.
- La cohésion de ce groupe est capitale pour le bon déroulement de la réunion. Des décalages dans le groupe garant placent l'animateur et l'ensemble du groupe dans une

situation insécurisante, si ce dysfonctionnement devient visible. De manière générale, la communication entre les membres du groupe est permanente dans les pauses et les temps informels.

- Le coordinateur de la réunion assiste aux réunions du groupe garant au moins en partie pour assurer une meilleure cohésion.

Le rapporteur est chargé de retransmettre, de manière synthétique et fidèle, les contenus d'un débat. Cette fonction nécessite donc des qualités de synthèse et d'objectivité.

Fiche pratique D3

Rapporteur, Animateur

ÊTRE RAPPORTEUR D'UNE RÉUNION

Le rapporteur peut poursuivre plusieurs types d'objectifs :

- **Extraire les points les plus significatifs d'un débat.** Le rapporteur doit alors prêter une attention particulière à la nature de l'information qu'il recherche. Il peut s'intéresser à des éléments prédéfinis qu'il recueillera dans une grille mise à sa disposition. Cette fonction est nécessaire, par exemple, lors d'un travail sur des orientations demandant des synthèses rapides.
- **Retransmettre le travail d'un sous-groupe.** A l'occasion de la séparation du grand groupe en plusieurs sous-groupes, il est indispensable de faire une retransmission très synthétique des débats, et éventuellement des conclusions. Le rapporteur dispose du recul nécessaire pour trier les éléments qu'il va restituer au grand groupe dans la séance suivante. Le travail sera ainsi plus productif en rapport avec les objectifs des différents temps.

Pour une réunion de faible importance, par le nombre de participants ou les enjeux, les secrétaires du groupe peuvent éventuellement prendre en charge la fonction de rapporteur. Pour des réunions intensives ou à fort enjeu, il sera utile de désigner des personnes spécifiques, plus dégagées de l'événement. Ces personnes ne devront alors pas participer aux débats.

En cas de grosse réunion, plusieurs rapporteurs seront utiles. Une réunion de préparation avec tous les rapporteurs, animée par le coordinateur sera nécessaire. Elle permet de donner la même information à tous et de s'assurer d'une bonne compréhension. C'est essentiel pour harmoniser les éléments recueillis lors des travaux en petits groupes.

En cas de gros atelier, devant donner lieu à un résultat très opérationnel, il peut être nécessaire de nommer plusieurs rapporteurs, qui feront entre eux une synthèse avant de retransmettre.

Toute réunion nécessite une trace écrite. La fonction de secrétaire est donc importante et ne peut évidemment être assumée par l'animateur. C'est une fonction spécifique qui nécessite des consignes particulières.

Fiche pratique D4

Secrétaire, Animateur

ÊTRE SECRÉTAIRE D'UNE RÉUNION

DÉCIDER À L'AVANCE DE CE QU'ON DOIT NOTER

Deux données de base sont indispensables pour bien comprendre la fonction de secrétaire :

1. Nous prononçons les mots plus vite que nous ne mettons à les écrire. La transcription écrite d'une intervention orale ne peut donc être exhaustive. Il faut couper, sélectionner, synthétiser, abréger...
2. Les notes prises seront lues par de nombreuses personnes. Le preneur de notes doit donc toujours avoir le souci de se faire comprendre par d'autres. Ce qui n'empêche bien entendu pas les participants qui ne sont pas chargés de la transcription « officielle » des interventions de prendre des notes pour eux-mêmes, voire de les communiquer au secrétaire.

Il faut donc faire ... vite et bien ! La meilleure solution consiste à réduire l'ampleur de la tâche en définissant précisément l'objectif de la mission :

- Est-ce d'extraire les idées fortes du débat ?
- Est-ce de recenser les différentes familles d'arguments ?
- Est-ce d'avoir une trace de l'intégralité des débats ?
- ...

Chaque objectif permet de cibler son travail sur des aspects particuliers, d'arriver à faire un compte-rendu de qualité en peu de temps. Seul l'objectif 3 (intégralité des débats) nécessite un enregistrement audio des débats et une transcription ultérieure.

ÊTRE TRÈS CONCENTRÉ

Prendre des notes... et ne faire que cela :

- Pratiquement, la prise de notes interdit toute autre participation à la séquence, aux discussions en particulier. Si vous souhaitez absolument intervenir, confiez votre tâche à une autre personne temporairement.
- Comprendre ce qui est dit, ne pas se laisser aller à une prise de notes mécanique. Si vous êtes fatigué, si vous avez la tête ailleurs, mieux vaut laisser à quelqu'un d'autre le soin de prendre des notes.
- Analyser ce qui est dit, de manière à en extraire le sens au plus vite. Synthétiser mentalement l'expression de l'orateur.
- Noter le contenu de l'exposé ou de la discussion de la façon la plus exhaustive possible, et pas seulement ce qui paraît intéressant. Dans le même ordre d'idées, ne notez pas vos appréciations personnelles.
- En accord avec l'animateur, le secrétaire peut être amené à proposer une reformulation de ce qui s'est dit jusque-là. Cela aide les participants à sentir où en est le débat collectif et à en cerner l'évolution s'il y a lieu. Cet exercice est assez difficile, à vous de voir si vous vous en sentez capable.

ETRE BIEN INSTALLÉ

- Prendre place dans la salle de manière à bien entendre et à bien voir ceux qui prennent la parole : pas de lumière dans les yeux, pas de voisins trop bruyants, pas trop près d'une sortie (possibles bruits annexes dans les pièces contiguës)...
- Disposer de tout le matériel nécessaire à portée de main : en cas de prise de notes manuelle, avoir suffisamment de papier, un stylo qui marche bien ; en cas de saisie directe sur ordinateur, supprimer les problèmes de batterie, de fil gênant...
- Noter les données de base telles que le titre de la séquence, le nom des différents intervenants (orateur principal et participants à une discussion), la date. Le preneur de notes mentionnera également son nom, ce qui facilitera les éventuelles demandes d'éclaircissement plus tard, lors de la mise en forme du compte rendu définitif.

ECRIRE PLUS DE DONNÉES EN MOINS DE TEMPS

- Ne pas faire d'effet de mise en page, surtout si l'on saisit directement à l'ordinateur : pas de gras, pas de titres et sous-titres pendant la transcription en direct, cela prend trop de temps.
- Utiliser des abréviations et supprimer les articles et autres mots outils, si leur suppression n'affecte pas le sens général.
- Utiliser des symboles : ‡ pour indiquer une conséquence, symboles mathématiques (+, -, =, E...), symboles personnels (si vous êtes sûr de les comprendre à la reprise de vos notes !)...
- Supprimer les exemples, les anecdotes, les illustrations de propos qui n'apportent rien par rapport à l'idée principale.
- Si vous avez un doute sur le sens de ce qui est dit, vous pouvez interrompre la discussion pour demander un éclaircissement, qui pourra d'ailleurs être bénéfique pour tous.
- Dans les discussions, lorsque des points de vue contradictoires s'affrontent, présentez-les (dans la mesure du possible, c'est-à-dire si vous prenez des notes manuellement) sous forme de tableau.
- S'il y a accumulation d'arguments, d'idées ... faites des listes verticales (les points les uns en dessous des autres et non pas sur la même ligne).
- L'utilisation de l'ordinateur pour la prise de notes est recommandée dans certaines situations. Elle permet de diminuer le temps nécessaire ensuite pour finaliser le compte rendu, et peut également permettre de distribuer ce compte-rendu dès la fin de la réunion. L'utilisation de cet outil nécessite cependant une bonne maîtrise et la capacité de saisir rapidement.
- Quand la réunion ou l'atelier ne nécessite qu'une prise de notes ciblée, une grille adaptée peut être fournie au secrétaire qui gagnera ainsi énormément de temps.

REPRENDRE SES NOTES.

- Reprendre ses notes le plus tôt possible après la transcription (de préférence le jour même).
- Eclaircir les points obscurs avec les intervenants eux-mêmes, ou avec d'autres participants à la séquence.
- Passer de la transcription brute personnelle à un texte lisible par d'autres : déroulé des abréviations prêtant à confusion, remplacement des codes personnels par une expression...

- Organiser le texte en paragraphes, éventuellement mettre des titres et sous-titres. Ne pas hésiter à déplacer des morceaux entiers de texte, pour faciliter la compréhension par le lecteur.
- Eventuellement, faire lire son compte rendu par un participant à la séquence, pour vérifier que l'on n'a rien oublié d'essentiel.
- Eventuellement, établir une grille de compte rendu. Si l'information recueillie lors de la réunion le permet, établir un tableau récapitulatif présentant de manière standardisée les différents concepts abordés ou pistes élaborées, en apportant par colonnes (dont vous choisirez les intitulés) les précisions supplémentaires. Exemples : mots clés, enjeux, avantages, inconvénients, etc...

Voir aussi : - Fiche pratique C7 Les suites d'une réunion.

Un seul animateur suffira pour une réunion courte (moins de 2 heures). Au-delà, il est conseillé de travailler à plusieurs, chacun étant responsable d'une séquence.

Fiche pratique D5

Animateur

ÊTRE ANIMATEUR D'UNE SÉQUENCE

LA PRÉPARATION DE LA SÉQUENCE

Bien qu'il soit toujours possible (surtout pour un animateur expérimenté) de s'y prendre au dernier moment lorsque l'on est sur place, le mieux est de se préparer bien à l'avance, au moins plusieurs jours avant la réunion :

- Bien se mettre au clair sur l'objectif de la séquence à animer : s'agit-il d'un apport d'information, d'un débat avec échange d'idées, d'une prise de décision ? Y aura-t-il un ou plusieurs sujets à traiter ?... Cette mise au clair doit se faire en parlant avec la personne qui coordonne la préparation de la réunion.
- En fonction des objectifs à atteindre sur chaque sujet, vérifier que le temps disponible semble suffisant, et imaginer le déroulement général de la séquence (ordre dans lequel seront traités les sujets, manière d'aborder chaque sujet...).
- Si besoin sur certains sujets, choisir une ou plusieurs personnes ressources pour apporter des éclairages diversifiés au débat. Travailler avec elles à l'organisation du débat (qui intervient à quel moment, sur quel point, sur quelle durée, des documents seront-ils projetés, etc...). Ce choix doit se faire en concertation avec l'organisateur de la réunion.
- Se renseigner au maximum sur le sujet concerné (état du débat au sein du groupe, principales alternatives ou familles de pensée existantes, échéances, etc...). Il n'est pas nécessaire d'être expert mais une bonne connaissance des enjeux aide à faire une bonne animation.
- S'il n'y a pas de personne ressource pour le faire, préparer une introduction (qui apporte aux participants les éléments cités dans le point précédent).
- Identifier les besoins en matériel (papeterie, projection...) et les signaler au coordinateur de la préparation, ou préparer soi-même le matériel.

LA PRISE DE POSSESSION DU LIEU

Peu avant le démarrage de la séquence, il est conseillé de se rendre sur le lieu, et de vérifier que tout est prêt et en ordre :

- Vérifier que tout le matériel nécessaire est en place ;
- Tester le matériel de projection ou de sonorisation s'il y en a ;
- Arranger le lieu selon ses souhaits (voir page ???) ;
- Se mettre en place avec les personnes ressources, discuter une dernière fois avec elles du déroulement de la séquence, vérifier qu'elles ont bien compris ce que l'on attend d'elles ;
- Parler une dernière fois avec le garant. S'arranger pour que celui-ci soit installé non loin de l'animateur pour pouvoir lui parler si besoin durant les débats.

L'ANIMATION DE LA SÉQUENCE

- Introduire la séquence. Cette introduction doit être courte (1 à 2 min), et apporter impérativement un certain nombre d'éléments indispensables (voir encadré ci-dessous).

Contenu minimal de l'introduction par l'animateur

Faire les salutations d'usage.

Citer les sujets à traiter, et donner le temps respectif imparti à chaque sujet.

Rappeler les objectifs de la séquence (information, débat d'idées, prise de décision, etc...).

Présenter les personnes ressources, préciser leur mode d'intervention.

Expliquer les règles de distribution de la parole si elles n'ont pas été expliquées dans une séquence précédente et s'assurer qu'elles conviennent à l'ensemble du groupe, qui doit les accepter et s'engager à les respecter.

Rappeler la durée de la séquence et de l'horaire de fin.

Faire un tour des ressentis des participants si la séquence tend vers un objectif important (par exemple prendre une décision) ou fait suite à une séquence particulièrement éprouvante (par exemple, éclatement d'un conflit), afin d'éviter que l'enjeu émotionnel ne perturbe le groupe.

- Gérer les prises de parole (voir fiche pratique C1).
- Surveiller et rappeler régulièrement le temps écoulé et le temps restant.
- Faire intervenir les personnes ressources aux moments prévus, ou leur donner la parole à des moments propices selon l'état du débat.
- Veiller à maintenir le débat dans le sujet, et à ce qu'il reste cohérent avec l'objectif de la séquence (exemple : si la séquence a pour but d'informer les participants, elle ne doit pas se transformer en prise de décision).
- S'il n'y a personne d'autre pour le faire, reformuler de temps à autre les dernières idées apportées au débat.
- Prendre note des idées pouvant donner lieu à de nouveaux développements du débat, à des prises de décision ultérieures, etc...
- Peu de temps avant la fin de la séquence (5 à 15 minutes selon la richesse et la complexité des débats), ménager un temps de synthèse et de bilan pour faire le point sur les idées émises ou les décisions prises.
- En fin du temps imparti, annoncer la fin de la séance et libérer les participants. Cette démarche un peu formelle est plus importante que l'on ne le croit, souvent lorsque l'animateur ne le fait pas, les gens restent en place, le débat s'étiole sans que personne ne sache exactement si le travail est terminé ou non (voir fiche pratique B3).
- Après la fin de la séquence, faire le point avec le secrétaire de séance et les personnes ressources : prévoir comment le compte rendu va être terminé, comment les informations utiles pour des séquences ultérieures pourront être mises à disposition du groupe, etc...
- Tout au long de la séquence, être attentif à la communication non verbale (non-dits, gestes, attitudes corporelles, apartés ...) afin de déceler les éventuelles tensions, de repérer les personnes timides qui souhaiteraient prendre la parole ...
- Arrêter les apartés lorsqu'il y en a. Une méthode simple, efficace et non violente : faire le silence.
- Proposer également un tour de table des émotions ressenties lorsqu'un enjeu émotionnel peut perturber le travail du groupe.

S'il y a un garant ou un groupe garant de la réunion, l'animateur doit garder en tête qu'il constitue pour lui un allié : si à certains moments, il ne sait plus très bien comment mener le débat, s'il y a de la tension qu'il n'arrive pas à gérer... il doit ne pas hésiter à lui demander de l'aide.

DE LA SOUPLESSE...

La meilleure préparation du monde ne peut pas prévoir... l'imprévu. Si, malgré le cadre prédéfini de la séquence (objectifs, sujets à traiter, etc...) les participants souhaitent aborder un nouveau sujet, si au fil des débats un nouvel élément important apparaît, il faut pouvoir modifier le déroulement prédéfini pour qu'il réponde mieux aux attentes, besoins et propositions des participants. Un conseil pour cela : interrompez la séance quelques minutes, et redéfinissez ensemble le programme de fin de séquence. Si le groupe est trop important, c'est aux garants, coordinateurs et animateurs de réaffirmer l'orientation de la fin de séquence après avoir laissé le groupe s'exprimer.

La préparation d'une grosse réunion nécessite une équipe qui peut être conséquente. Cette équipe doit elle-même être animée et organisée, d'où la nécessité d'un(e) coordinateur(trice).

Fiche pratique D6

Coordinateur

ÊTRE COORDINATEUR

La mission du coordinateur est de choisir les personnes qui prépareront les différents aspects de la réunion, puis d'organiser leur travail pendant la préparation et le déroulement de la réunion.

Le « style de management » du coordinateur influera grandement sur la qualité de la préparation et du déroulement de la réunion. En démocratie participative, il doit se positionner avant tout comme quelqu'un qui crée de l'envie, du lien, et de l'efficacité collective, plutôt que comme quelqu'un qui donne des ordres. Il doit aimer communiquer, être toujours respectueux des propositions, demandes et besoins des membres de l'équipe...

AVANT LA RÉUNION

Le coordinateur :

- Choisit les membres de l'équipe de préparation.
- Répartit les rôles et précise les tâches de chacun (élaboration de l'ordre du jour, élaboration du planning, préparation des débats, désignation des personnes impliquées dans les différentes fonctions (animateurs, garant, secrétaires, personnes ressources, etc...).
- Prépare et anime les réunions de préparation.
- Fait le lien avec le garant ou le groupe garant, et en particulier leur soumet les questionnements quant à la cohérence générale de la réunion, les aspects concernant les valeurs du groupe, les propositions d'organisation des moments qui auront un impact extérieur au groupe (accueil d'officiels, etc...).
- Fait circuler l'information au sein de l'équipe de préparation.

Voir aussi :

- Fiche pratique A8

DURANT LA RÉUNION

Le coordinateur supervise le travail des membres de l'équipe. Il est à leur service. Voici des conseils de comportements à adopter pour faire le meilleur travail possible.

Avoir tout sur soi

Arrangez-vous pour avoir en votre possession l'ensemble des éléments qui vous permettront de travailler :

- planning général externe, planning général interne,
- liste des personnes actrices de l'événement (intervenants, coordinateurs divers...),
- Synoptique des salles, plan des lieux,
- De quoi écrire évidemment,
- Un téléphone portable peut être pratique si vous avez des personnalités à accueillir, des lieux très vastes, etc...

Se dégager du déroulement normal de l'événement

En tant que coordinateur vous ne pouvez en principe pas assister à l'événement d'une manière « normale ». Il ne sera en principe pas question d'assister aux ateliers, d'être dans le « fond » de l'événement, cela vous empêcherait d'avoir la vision anticipative des choses, et de toute façon il est probable que vous n'en aurez pas le temps matériel. Quelques conseils :

- Une question à vous poser selon votre fonction : devez-vous être identifiables aux yeux des participants ? Ce n'est pas évident si vous devez avoir un travail très intensif...
- En cas de demande (de la part d'un participant, d'un intervenant...), toujours se poser la question : « Est-ce que quelqu'un peut répondre à ma place ? ». Dans l'affirmative, renvoyer le demandeur vers cette personne.

Etre dans l'anticipation permanente

Votre premier rôle de coordinateur est d'anticiper : au temps t, vous devez penser aux temps t1, t2, t3... mais tout ce qui concerne le temps t doit déjà avoir été réglé auparavant. Plus vous aurez d'avance dans votre anticipation, meilleures seront vos capacités à bien faire les choses au moment venu. Quelques conseils :

- Dès qu'une séquence vient de commencer, oubliez-la, elle roule ! Quittez les lieux, installez-vous dans un endroit calme (votre salle de coordination si vous en avez une), seul ou avec vos co-organisateurs selon le besoin, sortez votre planning général, projetez-vous dans la séquence qui va venir, en vous posant toutes les questions utiles : que va-t-il se passer maintenant ? Qu'est-ce que j'ai personnellement à faire ?
- Passez en revue les aspects qui sont de votre responsabilité, même si ce n'est pas à vous de les prendre en charge : les intervenants sont-ils là, les salles prêtes, le matériel opérationnel ? (autre manière de se poser la question : les personnes en charge de ces aspects sont-elles bien à leur place, ont-elles bien compris ce qu'elles ont à faire...)
- Dès qu'une réponse est négative, répondez-y immédiatement ou confiez la tâche à quelqu'un qui peut l'assumer.
- Dès que les problèmes de la séquence suivante sont réglés, projetez-vous encore plus loin, pour prendre de l'avance en commençant à résoudre quelques problèmes : la séquence suivante ? le repas ? la soirée ? demain ? C'est cet emboîtement permanent de questions qui vous permettra d'avoir toujours l'esprit partout où il faut.
- Enfin, 5 min avant la fin de la séquence en cours, si vous en avez le temps et si vous le souhaitez : retournez sur place, rendez-vous pleinement disponible pour ce qui va se passer. Ecoutez les dernières minutes des débats, essayez de sentir si tout se passe bien, s'il y a « quelque chose » dans l'air qui nécessiterait une petite modification dans vos prévisions...
- Guidez les gens vers les lieux où doit se dérouler la suite...

Faire fonctionner à plein l'équipe d'organisation

En tant que coordinateur vous êtes là pour organiser et faciliter le travail de l'équipe. Vous-même ne ferez pas forcément grand-chose de concret (bouger des chaises) et c'est normal. Occupez-vous plutôt d'aider les autres à mieux travailler, cela leur rendra service et rendra la réunion plus efficace. Voici quelques questions à se poser en permanence :

- Qui a l'air désœuvré dans l'équipe ? Est-ce réellement parce que sa mission est remplie ou parce qu'il ne sait pas comment faire ? Que pouvez-vous dans ce cas lui donner à faire ?
- Quelle tâche n'est prise en charge par personne ? Qui est le mieux placé pour le faire ?
- Le groupe garant est-il bien opérationnel ? Ses membres se rencontrent-ils régulièrement ?
- ...

Se ménager !

La coordination d'une grosse réunion est souvent très implicate : tout va très vite, vous serez très sollicités par tout le monde, vous aurez un poids de responsabilité important sur les épaules, les moments pour souffler seront peu nombreux... Le phénomène collectif, par ailleurs, démultiplie tous ces aspects et rend souvent quelque peu fragile... Quelques attitudes peuvent permettre de s'épargner un peu :

- Chaque fois que vous vous sentez « à jour » (tout ce que vous aviez à faire ou à prévoir vous paraît prêt), profitez-en pour vous **reposer** un peu : allez faire un petit tour au grand air, allongez vous 5 min avec un livre... Sur un événement un peu long, ces récupérations sont très importantes pour tenir la durée. Elles ne seront jamais longues, alors il faut en saisir l'opportunité chaque fois qu'elle se présentera.
- Privilégiez, durant les moments de repos, la **solitude**. C'est la solution la plus simple à ce qu'on appelle la « surcharge cognitive » : votre tête est trop pleine de choses diverses, vous n'arrivez plus à gérer... Ne pas se mettre en présence d'autres gens vous évitera tout simplement... d'avoir à parler, d'avoir à écouter, donc à vous rajouter encore des choses dans la tête...
- Si tout à coup, au cœur de l'action, tout s'embrouille : vous courez en tout sens, sans savoir hiérarchiser ce que vous avez à faire, en changeant d'avis toutes les minutes : arrêtez-vous pour **faire le point**. **Isolez vous**, reprenez sur un papier, point par point, tout ce qui vous paraît important à faire. Organisez ces idées, mettez les dans l'ordre, faites-vous un petit planning pour l'heure à venir. Lorsque tout est bien clair, repartez.
- Si vous êtes vraiment dépassé par la situation, il faut **trouver quelqu'un pour vous aider à retrouver le recul qui vous manque**. Pensez bien sûr à la relation avec le groupe garant. Vous pouvez aussi prendre en compte le ressenti d'une ou plusieurs personnes en qui vous avez confiance.

Voir aussi : - Fiche pratique B5 : Coordonner le déroulement d'une grosse réunion.

Réflexion collective : récapitulatif de l'ensemble de la démarche

1 – Information préalable

2 - Le recueil d'idées

Donner une consigne
Choisir une méthode pour favoriser l'émergence d'idées

Collecter les idées « en vrac », sans hiérarchie ni jugement de valeur

3 - La hiérarchisation et la synthèse des idées

Faire émerger des idées-phare

- Soit par regroupement et synthèse d'idées
- Soit en donnant plus d'importance à certaines idées

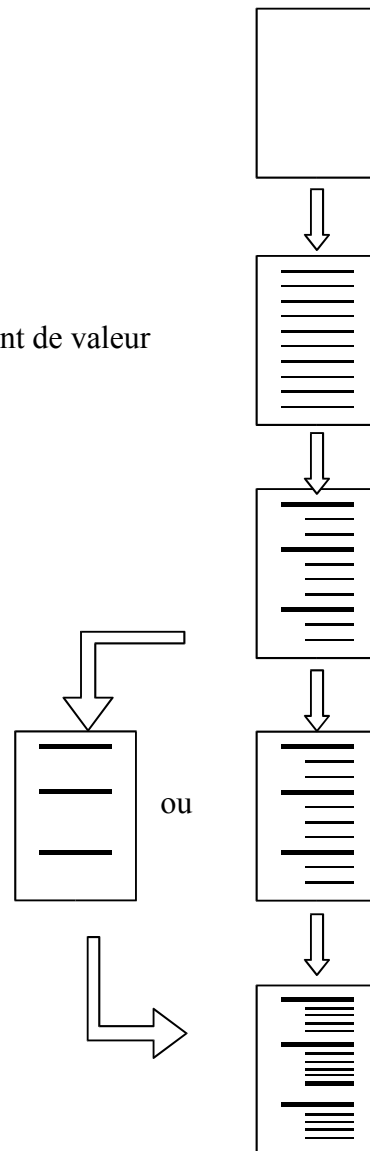
4 - L'enrichissement

Préciser et enrichir les idées-phare

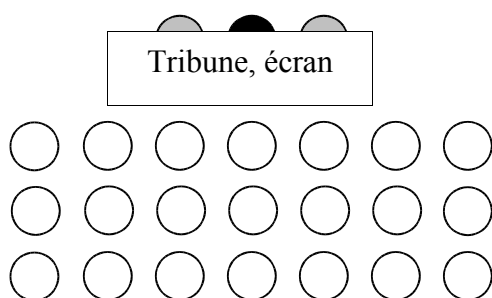
- Soit en ne repartant que de celles-ci
- Soit en repartant de l'ensemble des idées

On obtient un ensemble d'idées hiérarchisées

5 – La rédaction finale

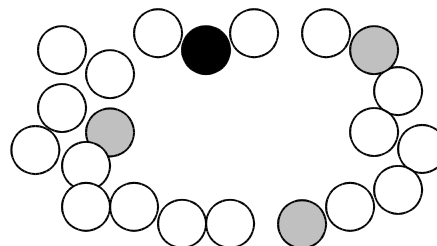


La « classique »



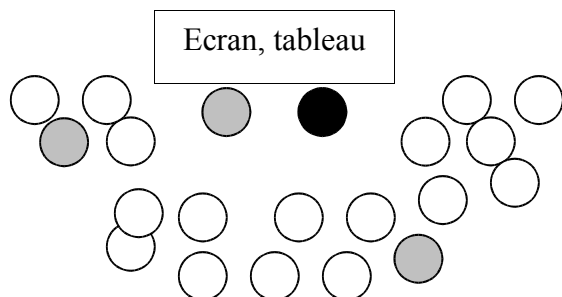
Tout le monde voit correctement la tribune et l'écran mais ne voit pas correctement les autres participants. Il y a séparation nette entre ceux qui sont à la tribune (l'animateur et les personnes ressource) et les participants « ordinaires ». A réserver à l'information et à la validation, et aux grands groupes.

La « démocratie participative »



Il n'y a pas de tribune. L'animateur (en noir), les personnes-ressources ou dirigeants (en gris) sont dans le cercle. Tout le monde se voit bien, cela donne une ambiance de conversation très interactive. On voit mal un éventuel tableau ou écran. A utiliser chaque fois que possible pour les débats d'idées ou les bilans, en groupes petits ou moyens (moins de 50 personnes).

La « mixte »



Cette disposition est un compromis entre la « classique » et la « démocratie participative ». Il n'y a pas de tribune à proprement parler, seulement un écran. L'animateur (en noir) est au centre, les personnes ressources se déplacent au tableau lorsqu'elles interviennent (en gris). On se voit assez bien, on voit assez bien l'écran. Configuration utilisable en toutes circonstances et toutes tailles de groupes.

... la vôtre !