

LA PARTICIPATION – DEMARCHES ET OUTILS

Les bases de l'animation de groupe

L'aménagement de l'espace influence non seulement les rapports entre les individus mais aussi leur état d'âme. Mieux vaut privilégier des espaces clairs, confortables, sans bruit et résonance. La disposition des tables peut être agencée en fonction des types de réunion (en mouton pour les travaux en petit groupe, en aigle pour les discussions avec un tableau et en U ou carré ou les réunions de décision ...)

La gestion du temps. Commencer et finir à temps est non seulement un gain de temps mais aussi et surtout un gain d'énergie. C'est aussi un levier pour la participation. Bon, ne pas s'inquiéter quand même... même avec la meilleure volonté on commence généralement en retard et on finit en retard aussi !

Clarifier les objectifs, le type de débat, de réunion. Ce sont ceux qui organisent un temps de débat qui choisissent le niveau de participation. Les gens souhaitant participer souhaitent souvent co-décider. Mais ils imaginent, souvent à raison, que le temps de débat ne leur permettra que de s'informer, au mieux d'être consultés. Il est important de prendre du temps pour clarifier les objectifs de la rencontre et les choix d'organisation qui en découlent, ne pas éluder les choses et clarifier ce que l'on fait ensemble et comment on va fonctionner ensemble.

Des contraintes à la prise de parole. Il s'agit alors pour ceux qui souhaitent faire de l'éducation populaire de poser des contraintes sur l'accès et l'usage de la parole. Sans quoi la règle implicite du jeu est ultra-libéral : prends la parole qui le souhaite, autant de fois qu'il le souhaite et aussi souvent qu'il le souhaite. Autant dire que les personnes qui maîtrisent le plus l'oral monopolisent bien souvent le temps de parole collectif. On peut donc contrôler et limiter le temps de parole ou bien le nombre de prises de paroles. Ex : Prendre la parole 1 seule fois par point de la réunion, voire par réunion. Autre chose : les experts parlent à la fin ! La distribution de la parole peut être une des missions d'un des participants.

Les petits groupes. Pour chacun de nous existe une taille de groupe à partir de laquelle nous sommes mal à l'aise pour prendre la parole : palpitations, sueurs, perte des mots et des idées... Il faut donc diviser le grand groupe en autant de petits groupes que nécessaire pour que chacun s'exprime. Se pose alors le problème de la retransmission au grand groupe qu'il faut éviter au maximum : mieux vaut collecter les comptes rendus des petits groupes ou restreindre la retransmission au strict minimum (en général, on écoute d'une oreille le rapporteur de son groupe et pas du tout les autres).

Varié les registres de la parole. L'usage dominant de la parole dans les temps de débat concerne le mode argumentatif analytique, bref celui qui convient souvent aux « grandes gueules » qui ont le pouvoir. Il est possible de démarrer un débat en demandant une anecdote ou un témoignage, plutôt qu'une analyse, puis demander de se positionner sur la résolution d'un cas concret, ce qui permet à des gens moins à l'aise avec le mode « orateur » de participer pleinement.

Varié les rythmes et espaces de réunion. On ne se rend pas toujours compte mais tenir en réunion toute une journée assis sur une chaise est un exploit physique. Pour que tout le monde puisse rester alerte et prêt à participer, on peut varier les rythmes de réunion et changer d'espace. Cela donnera de la respiration dans une journée "réunionite". On peut aussi prévoir des moments

particuliers pour lutter contre les effets physiologiques (comme le réveil et l'accueil du matin, la digestion d'après-midi...)

Prise de risques pour l'animateur. Privilégier ce qu'il se passe, faire des coupures, sortir, faire de l'informel (agir pendant l'informel), reprendre la main sur le politique en parlant de sens et non de méthodologie. Les maître mots : SENSIBILISER / ACCUEILLIR / REAJUSTER / FINIR.

Privilégier le vécu sur le prévu. Malgré toute la bonne volonté des personnes qui ont préparé la réunion, le ou les animateurs doivent être capable de modifier le déroulé pour s'adapter à l'état de fatigue ou d'émulsion du groupe, ou aux événements liés à l'informel...

La prise de décision dans les groupes

Une décision collective n'est valable et démocratique que si tout le monde (l'ensemble du groupe en présence) est concerné. On peut alors poser comme base :

- l'importance de ne pas tout décider tous ensemble.
- L'importance d'associer les personnes concernées à la prise de décision
- L'importance de prendre des décisions dans un processus démocratique, avec les phases d'analyse, de délibération et d'arbitrage.

La sociocratie

La sociocratie se fonde sur les théories systémiques, c'est Gérard Endenbourg qui l'a formalisé en s'appuyant également sur son parcours dans l'éducation non-violente.

La sociocratie est un mode de prise de décision et de « gouvernance » qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto organiser. Elle travaille sur des modalités d'auto-organisation :

- Le consentement : le mode de prise de décisions d'une organisation sociocratique est le consentement. Le consentement signifie : aucune objection motivée par des arguments valables. En d'autres mots dans un cercle sociocratique, aucune décision d'ordre politique (qui affecte le fonctionnement du groupe et son organisation) ne sera prise si un des membres y oppose des objections raisonnables. les décisions quotidiennes ne requièrent pas le consentement des participants parce qu'elles sont généralement prises à l'intérieur de règles (politiques) déjà convenues dans le groupe.
- L'élection des personnes : le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou sur la délégation d'une tâche se fait sur la base du consentement des membres présents, après une discussion dans le groupe.
- Le cercle : l'organisation (la structure) met en place une structure de prise de décisions constituée de cercles (groupes) semi-autonomes d'individus. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son fonctionnement comme un sous-système de l'organisation. Il est responsable de l'ingénierie de ses processus de travail qu'il définit en termes d'objectifs, d'activités, et de mesure des résultats. Un cercle établit ses propres politiques sur la base du consentement de ses membres. Il élabore son propre système d'information et d'éducation permanent par la recherche, l'apprentissage et l'expérimentation. Les décisions du cercle sont prises à l'occasion de rencontres spéciales aussi appelées cercles de concertation.
- Le double lien : un cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien. Cela signifie qu'au moins deux personnes, le responsable de l'unité de travail et un membre délégué par le cercle sont membres du cercle immédiatement supérieur.
- L'élection sans candidature : le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou sur une délégation peut s'effectuer par un processus de vote sans candidat déclaré. Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, puis justifie son choix (tour de compliment), le facilitateur du cercle propose alors au candidat d'accepter ou non.

Outils « susciter la participation »

Des méthodes participatives

Les consignes autobiographiques (comme les Groupes d'Interview Mutuel, les récits) **phase d'expression**

Nous pensons qu'une démarche de récit personnel, professionnel, autobiographique, analysé collectivement, a un caractère émancipateur et permet d'en tirer des enseignements sur notre besoin d'espace de parole authentique, libre, critique.

On propose des consignes permettant de s'appuyer sur des événements de son parcours personnel. Analysés au sein du groupe, ils s'inscriront dans l'histoire collective et permettront entre autre de contrer le seul débat argumentatif (d'experts), de se réapproprié collectivement des valeurs souvent vidées de leur sens car plus rattachées à des faits et de créer une culture commune propre au groupe partageant ce temps de travail.

Le Brainstorming (pour une dizaine de personnes) **phase d'expression**

Il s'agit d'une « tempête de cerveau ». Tou-te-s les participant-e-s disent tout ce qui leur passe par la tête sur une question ou un thème donné. Une personne inscrit sur une affiche tout ce qui est dit sans distinction. Dans une deuxième phase, les participant-e-s peuvent regrouper les propositions en créant des « familles ». Ceci permet d'exprimer les idées les plus farfelues et d'envisager le problème sous des angles complètement inattendus.

Le Brainstorming inversé **phase d'expression**

Il s'agit aussi d'une tempête de cerveau mais pour une action l'idée est de donner que ce qui va à l'inverse de la réussite de l'action, tout ce qu'on peut imaginer pour rater cette action sans distinction. A la fin on peut donc voir tous les écueils à éviter et envisager en creux ce que le groupe peut imaginer pour cette action.

Les Paroles boxées (6 à 300 personnes) **phase d'expression**

Cette consigne consiste à laisser à chaque participant un droit souverain à la parole sur un temps de quelques minutes. Des interventions se succèdent ainsi, sans lien avec les interventions précédentes. Il s'agit donc pour chacun de choisir ce qu'on a vraiment à dire. Cette attitude plonge l'assistance dans une situation d'écoute profonde. Souvent la consigne limite le temps de paroles (3min), les silences sont laissés à l'écoute également.

Bâton de parole **phase d'expression**

La parole est symbolisée par un bâton, ou n'importe quel autre objet. Celle ou celui qui détient le bâton est le/la seul-e à pouvoir s'exprimer, les autres ne peuvent pas l'interrompre. Quand elle/il a fini, elle/il transmet le bâton de parole à qui le demande, et ainsi de suite. Cette forme permet de visualiser la circulation de la parole, et les éventuelles monopolisations. Une variante consiste à dire "Je prend" quand une personne prend à la parole et "Je laisse" ou "J'ai dit" quand elle a fini de s'exprimer.

Le Tour de parole **phase d'expression**

Une personne de l'assemblée note les tours de parole. Qui désire la parole doit le signifier en levant la main. La personne qui note les tours de parole rajoute alors la personne qui a levé la main sur la liste des personnes qui ont demandé la parole. Chacun-e attend son tour pour parler. Cette forme permet d'éviter les dialogues ; permet que chacun-e prenne le temps de bien réfléchir son intervention ; d'éviter de répéter ce qui a déjà été dit ; de construire une réflexion collective en fonction de là où chacun-e en est au moment où elle/il intervient.

Le Ticket de parole **phase d'expression**

Chaque participant-e détient un nombre déterminé de tickets (par exemple trois). A chaque fois que l'on intervient, même brièvement, on doit donner un ticket. Quand on n'a plus de ticket, on n'a plus droit à la parole. On peut également décider d'une durée maximum d'intervention (par exemple 5 minutes).

Le Tour de table **phase d'expression**

Chaque participant-e s'exprime le temps qu'elle/il veut sur le sujet du débat, à tour de rôle, jusqu'à ce que tout-e-s les participant-e-s aient pris la parole.

Outils « susciter la participation »

L'écoute active (pour les discussions à deux) **phase d'expression**

Les deux personnes sont face à face : l'une exprime une position, un ressenti (exemple : « je pense que... »), de la manière la plus claire et la plus concise possible. L'autre écoute attentivement, ne réagit pas et se contente de reformuler ce qu'elle a compris (exemple : « tu penses que... ») une fois que la première personne a terminé. Celle-ci ne réagit pas à la reformulation et se contente de préciser sa pensée lorsque son/sa partenaire a fini (ex : « non, ce que je veux dire, c'est plutôt que...»). Quand elle a reprécisé, la deuxième personne reformule ce qu'elle a de nouveau compris (exemple : « ah, en fait tu veux dire que tu penses que... »). Ainsi de suite, jusqu'à ce que la personne qui a énoncé l'idée dise à son partenaire : « c'est bon, tu m'as bien compris-e ». Ensuite on inverse les rôles. C'est au tour de la deuxième personne d'énoncer une idée, et une seule, de la manière la plus claire et la plus concise possible. Et le dialogue se construit ainsi progressivement. Outre le fait d'être vraiment dans une pratique d'écoute et de s'y entraîner, cet outil peut être intéressant à développer lorsqu'il y a conflit dans un groupe et qu'on reste sur des incompréhensions, tant au niveau de la réflexion que du ressenti.

Les débats mouvants ou rivière (pour 6 à 300 personnes) **phase d'expression et d'analyse**

Pour lancer des problématiques et « briser la glace », nous proposons la consigne du débat mouvant. Elle consiste à demander aux participants de se positionner et réagir à une affirmation polémique sur le sujet concernant la suite du travail, ou les thématiques du groupe.

Tous les participants sont debout face aux animateurs de séances, une fois l'affirmation polémique lancée, chacun doit physiquement se positionner d'un côté de la salle, pour cette affirmation, ou de l'autre côté de la salle, contre cette affirmation. Un temps de réflexion collectif dans chaque groupe est prévu afin de préparer des arguments, qui seront, dans un deuxième temps, proposés aux contradicteurs. La répartition de la parole entre les deux groupes est animée afin que le plus grand nombre d'arguments « pour » ou « contre » soient exprimés.

Le but de cet exercice n'est pas de tomber d'accord mais de creuser, complexifier la question soulevée et d'argumenter sa position en tentant de convaincre le « camp » d'en face.

Exemples d'affirmation polémique : « Aujourd'hui le syndicalisme est utile et efficace », « Pour faire participer, l'animateur doit être neutre » ou encore « Participation, piège à cons »

On peut le faire évoluer en **positionnement stratégique**, au-delà de se positionner dans l'espace sur d'accord / pas d'accord (Dac' / pas Dac'), on demande également de se positionner pour la même affirmation sur capable / pas capable (Cap' / pas Cap'). Il s'agit là d'aller plus loin sur la mise en œuvre. Ce positionnement stratégique peut s'appuyer sur un certain nombre de situations sur lesquelles les participants doivent se positionner, le groupe construit alors ses points de vue et sa capacité de mise en œuvre.

Le grand AXE (pour 10 à 100 personnes) **phase d'expression et d'analyse**

Un repère orthonormé est dessiné sur le sol avec des propositions au bout de ses axes (par exemple : « légitime/pas légitime » ; « je participe/ je ne participe pas »). L'animateur/trice exprime une action (par exemple : manifester contre la guerre). Chaque participant-e va se positionner dans l'espace en fonction de ce qu'elle/il pense. L'animateur/trice demande à certaines personnes d'exprimer pourquoi elles se sont positionnées à l'endroit où elles sont. En fonction de ce qu'exprime la personne, les autres participant-e-s ont la possibilité de se repositionner. Il n'y a pas de débats, ce sont des points de vue différents qui s'expriment. Par contre si quelqu'un-e veut absolument exprimer sa position, elle/il peut demander la parole.

Ensuite l'animateur /trice exprime une autre action et les participant-e-s se placent de nouveau. Cet outil permet de visualiser la position du groupe par rapport à certains sujets. Il est important de formuler les propositions liées aux axes sans jugement de valeur pour ne pas considérer que ce soit bien ou mal quand on se positionne à un endroit.

Le petit AXE **phase d'expression et d'analyse** (pour 6 personnes)

Sur une feuille au milieu de la table, un repère est dessiné avec des propositions à chaque bout (exemple : « j'ai l'impression d'être entendu » / « je n'ai pas l'impression d'être entendu » ; « je me sens proche des institutions » / « je me sens loin des institutions ») de la même manière que pour la technique du grand axe. Chaque participant-e colle une gommette à l'endroit où elle/il se positionnerait par rapport aux axes du repère. Chacun-e à son tour explique au reste du groupe pourquoi elle s'est mise à cet endroit (par exemple : « je me sens proche de l'institution parce que je suis élu-e mais je n'ai pas l'impression d'être entendu-e parce que je fais partie d'un groupe politique très minoritaire). Cet outil permet d'impliquer les participant-e-s en les faisant rentrer dans le vif

Outils « susciter la participation »

du sujet par un positionnement personnel. Il permet donc de faire connaissance en lien avec la problématique du débat (par exemple : comment se faire entendre de l'institution ?)

Le GrOdébat phase d'expression et d'analyse voire de délibération

Le GrOdébat repose sur deux principes : de nombreuses problématiques traitées simultanément et une libre implication de chacun des participants. Cette méthode est donc particulièrement précieuse quand il s'agit de débattre sur un temps court avec un grand nombre de participants.

Le GrOdébat nécessite de définir en amont des questions polémiques autour des différents enjeux traversés par le thème de la rencontre. Chacune de ces questions sera traduite en grand format puis mise en évidence sur des tables réparties dans la salle et pouvant accueillir une dizaine de personnes. La consigne est alors la suivante : chacun est libre d'aller sur la table qu'il souhaite et d'en changer quand bon lui semble. Chacune des tables est animée par une personne attentive à la distribution de la parole et un secrétaire prend en note les propositions faites qui seront restituées au reste du groupe.

Des consignes, proposées par les animateurs viendront rythmer le débat et assurer sa progression et sa fluidité.

Le forum ouvert (réseau colibri) phase d'expression, d'analyse et de délibération

Le Forum Ouvert est une méthode qui permet la réalisation de réunions créatives destinées à des groupes de 5 à 2000 personnes, pour traiter d'importantes questions, parfois complexes ou même conflictuelles. Les participants déterminent eux-mêmes leur programme de travail à leur arrivée, il est donc à peu près impossible de prévoir quels seront les résultats spécifiques ou d'identifier précisément la façon dont ils seront atteints. Les participants annoncent leur proposition d'ateliers à l'assemblée, et viennent la poster sur la "Place du marché" (système d'affichage). La création de l'ordre du jour passé, tous les participants se lèvent pour prendre connaissance des thématiques, lieux et horaires des ateliers. Ces derniers sont organisés en plusieurs sessions dans les différents lieux. Les ateliers sont répartis dans les différents lieux de l'événement. Chaque participant se déplace avec sa chaise sur l'atelier qui l'intéresse. Un petit groupe se forme (ou pas) autour de l'initiateur de l'atelier, il peut alors débiter. Un rapporteur note ce qu'il se dit sur un paperboard afin les "Abeilles" passent d'atelier en atelier. Les "Abeilles", dans le forum ouvert, permettent aux idées et aux sentiments des participants de voyager d'un groupe à un autre. On pourrait dire qu'elles sont animatrices et subliment en solutions les questions des participants. A la fin de la session d'ateliers, ce même rapporteur rejoindra la "Salle des nouvelles" pour taper le compte-rendu des discussions (phase d'émergence) ou des plans d'actions (phase de convergence).

Le Débat butiné phase d'analyse et de délibération

Le débat butiné permet d'avoir un aperçu de tous les arguments développés par l'ensemble d'un groupe (avant une prise de décision par exemple). Des groupes de 5, 6 personnes, dont un rapporteur, débattent d'un sujet précis 6, 12 ou 15 minutes. Les rapporteurs changent de groupe dans le sens des aiguilles d'une montre, synthétisent pour le groupe dans lequel ils arrivent ce qui s'est dit dans le précédent groupe pour faire rebondir la discussion. Les groupes désignent un nouveau rapporteur. Les nouveaux rapporteurs après discussion changent à nouveau de groupe et ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les personnes de tous les groupes aient changé de table une fois. Autre version : entre chaque période de débat, chaque rapporteur exprime la synthèse de son groupe, un animateur synthétise le tout et en dégage une nouvelle problématique, qui est débattue dans les groupes après changement de rapporteurs. Et ainsi de suite.

La Banque de question (pour 6 à 20 personnes) phase d'analyse

Une problématique ou un sujet est proposé à l'assemblée. Chaque participant-e prend 5 minutes seul-e pour écrire une question qui le travaille en rapport avec le sujet. Ensuite les participant-e-s se retrouvent en grand groupe et toutes les questions sont déposées dans un chapeau.

Chaque participant-e tire au sort une des questions (si c'est la sienne, il/elle en prend une autre). Une personne commence par lire la question qu'elle a piochée. Le but du jeu n'est pas d'y répondre mais d'essayer d'exprimer comment on comprend la question, les problématiques que cela nous évoquent.

Les autres écoutent. Si un-e participant-e trouve que ce qui vient d'être exprimé rejoint la

question qu'elle/il a pioché, elle/il prend la parole et à son tour exprime comment elle/il comprend sa question. Et ainsi de suite jusqu'à épuisement des questions. Cette forme permet de déblayer une problématique, de l'approfondir, d'en formuler d'autres plus pertinentes pour le groupe en fonction de ce qu'il a exprimé.

Le Philip 6 x 6 phase de délibération

(Philip était un chercheur sur la dynamique des groupes) (pour 18 à 36 personnes)
Des groupes de 6 personnes dont un-e rapporteur-e débattent pendant 6 mn (ou 15mn). Au bout des six minutes tou-te-s les rapporteur-e-s changent de groupe dans le sens des aiguilles d'une montre. Chaque personne arrivant d'un autre groupe va synthétiser ce qui vient de se dire dans son précédent groupe pour faire rebondir la discussion. Tous les groupes désignent un nouveau rapporteur-e et débattent pendant 6 mn. Puis les nouveaux rapporteur-e-s changent de groupe et ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les personnes de tous les groupes aient changé de table une fois. Cette forme permet, avant une prise de décision par exemple, d'avoir un aperçu de tous les arguments développés par l'ensemble du groupe.

Autre version : entre chaque phase de débat chaque rapporteur exprime la synthèse de son groupe, un-e animateur/trice synthétise le tout sous la forme d'une nouvelle problématique qui est débattue dans les nouveaux petits groupes après changement des rapporteur-e-s. Et ainsi de suite.

La Boule de neige (ou flocon de neige) (pour 16 à 48 personnes) phase d'analyse et de délibération

L'assemblée se divise en petits groupes de deux personnes qui débattent de la même problématique (durée : 10mn). Chaque couple rejoint un autre couple et il y a débat à quatre personnes du sujet (durée : 15mn). Chaque groupe de quatre en rejoint un autre et débattent à huit (durée : 20mn). Chaque groupe de huit fait une retransmission de son débat au reste de l'assemblée.

Pour le flocon de neige, on commence par prendre un temps seul, puis à deux, quatre, huit. Ceci est une méthode de maturation progressive. Cette forme peut servir à l'élaboration d'une charte de vie collective par exemple. Après la restitution collective, il peut s'en suivre une discussion sur les points de désaccord.

Le Débat en Étoile (pour 12 à 50 personnes) ou **en pétale** ou **conférence de consensus**. Phase de délibération et d'arbitrage

On forme quatre petits groupes (il peut y avoir davantage de petits groupes) qui discutent chacun dans un coin d'une pièce de la même problématique, pendant 30mn. Avant de débattre, chaque groupe a désigné une personne « interface » qui représentera le groupe dans la phase suivante.

« L'interface » synthétise les propositions du petit groupe. Dans la phase suivante, les quatre « interfaces » se retrouvent au centre de la pièce, expriment la synthèse de leur groupe et essaient de trouver un consensus.

Pendant ce temps toutes les autres personnes écoutent attentivement, prennent des notes et ne réagissent pas (durée 20mn). Ensuite chaque « interface » retourne dans son petit groupe. Ce dernier désigne une nouvelle « interface » et rediscute pour faire d'autres propositions en prenant en compte ce qui vient de se dire (durée 15mn). Les quatre nouvelles « interfaces » se retrouvent au centre et essaient de trouver un consensus avec ces nouvelles propositions (15mn). Elles retournent dans leurs groupes respectifs qui désignent une nouvelle « interface » (15mn). Les dernières « interfaces » finalisent au centre la proposition (15mn). C'est une forme qui permet la prise de décision. Il est important que tou-te-s les participant-e-s soient dans une démarche de consensus.

Les 3C (pour 5 à 30 personnes) phase d'analyse et de décision

Il s'agit d'un outil d'aide à la décision afin d'identifier, en lien avec l'objectif visé par un groupe de personnes, ce qui fonctionne bien et qu'on doit conserver, ce qui fonctionne moins bien et qu'il faut cesser ou modifier ou ce qui n'existe pas et qu'il faut créer (3C). Cet outil d'animation est utile avant de prendre des décisions ou lors d'une transition vers

Outils « susciter la participation »

un nouveau fonctionnement ou de nouvelles pratiques. Elle aide conséquemment à faire reconnaître ce que l'on considère comme essentiel dans nos pratiques actuelles, permet de faire les deuils nécessaires et aide les participant-e-s à se projeter vers l'avenir. En plénière considérant la situation actuelle et où le groupe veut aller ensemble, que souhaitons-nous :

- Conserver? Ce qui fonctionne bien et qui doit toujours être là dans l'avenir.
- Cesser? Ce qui a été pertinent mais qui l'est moins ou qui ne l'est plus dans le contexte actuel.
- Créer? Ce qui nous manque actuellement et dont on a besoin.

Dans le groupe les participant-e-s peuvent se mettre par deux ou trois pour répondre aux 3 C et ensuite partage en plénière sous forme de tableau.

Selon le nombre on peut également le faire en grand groupe en sortant toutes les idées et dans un second temps on regarde ce qui est commun, là où il y a désaccord, pour arriver à une validation commune.