

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.