

Avertissement aux lectorices: dans un souci d'équité des genres multiples, les mots qui veulent inclure tout le monde, généralement genrés au masculin, sont « neutralisés ». Ex : elles + eux = elleux... (A ceux dont ça écorche la langue : choisissez un sexe pour la lecture à voix haute et / ou faites pression sur l'Académie française pour qu'une vraie forme neutre soit instituée! Nous on n'a pas envie d'attendre, alors on fait comme on peut : « personnes » = F; « gens » = M ; le reste = N...).

Les réunions représentent une partie nécessaire du travail de n'importe quel groupe ; elles donnent l'occasion de partager de l'information, de prendre des décisions et de s'assurer que les tâches soient réalisées. Mais trop souvent, elles traînent en longueur, les gens s'irritent les uns les autres, se coupent la parole, et aucune décision n'est prise. On quitte alors ces frustrantes réunions en se demandant pourquoi on a pris la peine d'y venir. Malheureusement, ce modèle est courant dans les groupes. Cependant, à l'aide de quelques savoir-faire de facilitation, il est facile d'éviter ce genre d'écueils, de rendre les réunions plus agréables et d'en faire des expériences inspirantes.

Facilitation, késako ?

La facilitation consiste à aider un groupe à faire des réunions efficaces et inclusives. Il s'agit aussi de s'assurer que chacun-e puisse s'impliquer dans les discussions et la prise des décisions. Cela comporte une série de rôles et de tâches. Parfois, ceux-ci sont pris en charge par une (ou plusieurs) personne(s), facilitatrice(s). Les bonnes facilitateurices restent neutres, dignes de la confiance de chaque membre de la réunion, et traitent ceux-ci en égaux. A aucun moment elles ne prennent de décision à la place du groupe, ni ne prennent parti dans un conflit.



La réunion a-t-elle été fructueuse ?

Fond - Qu'est-ce qui a été fait ? Avez-vous obtenu les résultats nécessaires ? Les problèmes ont-ils été résolus et les objectifs du groupe ont-ils été atteints ?

Forme - Comment cela s'est fait ? Comment les gens se sont-ils sentis et comment cela affectera-t-il le moral et la cohésion du groupe ? La réunion a-t-elle fait bon usage des différents talents présents ? Était-ce agréable ?

Tâches principales de la facilitation

- Aider le groupe à établir un ordre du jour pour la réunion. Penser au timing, à l'ordre des points du programme, et à la façon d'aborder chacun de ceux-ci.
- Préparer la salle afin qu'elle soit confortable et que tout le monde puisse y accéder ; préparer le matériel nécessaire pour la réunion (affiches, marqueurs,...).
- Présenter la réunion, le(s) sujet(s), et les conventions qui seront utilisées dans la réunion (par exemple, consensus ou vote, langage des signes, pauses,...).
- Aider le groupe à se tenir au programme et au processus décisionnel.
- Garder la réunion focalisée sur un point à la fois.
- Aider chacun-e à participer. Prêter attention à l'ordre de ceux qui veulent parler ; y encourager les personnes discrètes, et limiter celles qui parlent beaucoup.
- Braver les comportements agressifs, discriminatoires ou dénigrants.
- Proposer des techniques telles que le brainstorming, le tour de table et les groupes de travail pour permettre une réunion plus fructueuse et participative.
- Clarifier et récapituler, s'assurer que chacun-e comprenne la discussion.
- Évaluer s'il y a accord et s'assurer que les décisions prises soient claires.
- S'assurer que les tâches et les décisions soient enregistrées (par exemple dans un compte-rendu).
- Gérer le temps.
- Aider le groupe à gérer le conflit.
- Être à l'écoute des problèmes, préoccupations et émotions sous-jacents. Aider à ce qu'ils soient exprimés pour pouvoir être pris en considération.

Rôles de co-facilitation lors d'une réunion

Au lieu de n'avoir qu'un-e facilitateurice, il peut y avoir deux ou plusieurs personnes qui se partagent les différentes tâches :

Les co-facilitateurices peuvent faire une tournante à la facilitation et se soutenir l'un-e l'autre.

Gestion des mains levées: être attentifve à l'ordre des demandes de parole et gérer le temps de parole.

Les « vibes-watchers » prêtent attention à l'énergie ou « ambiance émotionnelle » de la réunion. Elles sont attentives aux ressentis des individus, et interviennent si nécessaire.

Lea gardien-ne du temps veille

au timing et aux délais convenus pour traiter les points de l'ordre du jour, négociant des prolongations si nécessaire.

Lea rapporteureuse prend les notes, fait un rapport, attire l'attention sur des décisions inachevées. Par exemple : « Qui va contacter cette personne, et quand ? » Etc.

Lea « portier-e » accueille les (nouvelles) personnes, les informe sur la réunion et les aspects pratiques.

Aptitudes et qualités d'un-e facilitateurice

Bonne capacité d'écoute pour entendre les préoccupations sous-jacentes dans le groupe. Ceci inclut une manière stratégique de questionner, afin de comprendre correctement le point de vue de chacun-e : « qu'est-ce que tu entends par ... ? », « quels indices nous permettraient de considérer que cet objectif est atteint ? », ...

Respect pour toutes les les participant-e-s et intérêt pour ce que chaque personne peut apporter.

Neutralité sur les questions discutées. Éviter de prendre parti ou de manipuler la réunion en l'orientant vers un résultat spécifique. Si ceci devient difficile, ou si vous savez que vous allez avoir du mal à rester impartial-e :

Compréhension des objectifs de la réunion, autant que des objectifs à long terme du groupe.

- **cédez la place à quelqu'un-e d'autre pour faciliter**
- **distinguez expressément quand vous intervenez comme participant-e, ou comme facilitateurice.**

Assertivité : Savoir quand intervenir de manière décisive et donner une certaine direction à la réunion.

Pensée claire et observation : Faire attention tant au contenu de la discussion qu'au processus. Comment les gens se sentent-ils ? Qu'est-ce qui est exprimé ?

Faciliter le consensus

De nombreux groupes et collectifs utilisent le processus de prise de décision par consensus plutôt que le vote. Quand on cherche le consensus, on essaie de combiner différentes idées pour trouver une proposition qui soit acceptable pour tout le monde. Par ce processus, il s'agit de mettre à l'honneur la participation et le partage le plus égalitaire possible du pouvoir. Une bonne facilitation joue un rôle important pour réussir ce processus.

La clé pour accompagner un groupe vers le consensus est d'aider toutes ses membres à exprimer clairement leurs besoins et points de vue, à trouver le terrain d'entente, puis des solutions à chaque zone de désaccord. *L'écoute active, la récapitulation et la synthèse* sont trois pratiques qui aident les facilitateurice à y parvenir.



1. Écoute active

Quand on écoute activement, on interrompt ses propres pensées, et on accorde à celui qui parle sa pleine attention. On fait un effort délibéré pour comprendre sa position, ses besoins, ses préoccupations et son ressenti.

2. Récapituler

Un résumé succinct et précis de ce qui a été dit peut vraiment aider le groupe à avancer vers une décision. Dégagez les points communs émergents ainsi que les divergences non résolues : « Il semble qu'on a presque atteint un arrangement sur ce morceau-là de la proposition, mais on doit encore explorer cette partie-ci plus en profondeur pour que les préoccupations de chacun-e soient abordées ». Vérifiez avec chacun-e que vous êtes sur la bonne voie.

3. Synthèse

Après avoir discuté le problème librement, avancez dans la recherche d'un accord sur ce qui a besoin d'être fait. Durant cette étape, il est nécessaire de trouver le terrain d'entente, ainsi que les connexions entre les idées apparemment en concurrence, puis d'essayer de les combiner pour élaborer des propositions.

Commencez avec un résumé de la situation, expliquant là où vous pensez que le groupe et ses membres en sont. Ensuite, essayez d'élaborer une proposition à partir du point d'accord, où qu'il en soit. Cherchez des façons de solutionner les divergences. Concentrez-vous sur des solutions qui répondent aux besoins fondamentaux et principales préoccupations des membres du groupe. Il n'est pas rare que les gens soient disposés à céder sur certaines choses mais pas sur d'autres, qui les affectent plus particulièrement. La solution naîtra souvent de la combinaison d'éléments provenant de diverses propositions.

Pour récapituler et synthétiser plus facilement, il peut être utile d'écrire les points principaux sur un flipchart au fur et à mesure de la discussion.

Ce document découle d'un autre initialement écrit par Seeds for Change (UK), qui fut traduit et adapté par des volontaires d'Agir pour la Paix (B).

Plus de matos et formations :

www.seedsforchange.org.uk (en anglais)

www.agirpouirlapaix.be (en français)



* Anti-copyright : Ce travail est libre de droits. N'hésite pas à le copier, à l'adapter et à le distribuer, tant que le travail final demeure libre de droits.