

---

Cette version a été réalisée pour  
**Alexander Technique International**

---

# **SUR LES CONFLITS ET LES CONSENSUS**

**Un livret sur la prise de décision en groupe  
selon un processus de Consensus Formel.**



**par C.T. Butler  
et Amy Rothstein**

---

*Si la guerre est une résolution de  
conflit, la paix n'est pas une absence  
de conflit, mais plutôt une capacité à  
résoudre un conflit sans violence*

**C.T. Butler**

---

*Le Consensus en tant que processus ou méthode de prise de décision s'est développé au cours des siècles.  
De nombreuses personnes dans des communautés diverses ont contribué à ce développement.  
Nous leur devons des emprunts et des adaptations personnelles.*



# CONTENU

---

## Préface

<b>1. Les avantages du Consensus Formel</b> .....	<b>1</b>
Dynamiques de groupes .....	1
Caractéristiques du Consensus Formel .....	2
<b>2. Prise de décision</b> .....	<b>3</b>
La structure du Consensus Formel .....	4
Le déroulement du Consensus Formel .....	5
Les règles du Consensus Formel .....	7
<b>3. Conflit et Consensus</b> .....	<b>7</b>
Fondation sur laquelle s'appuie le Consensus .....	8
Entraves au consensus .....	9
Divers degrés de conflits.....	10
<b>4. L'art de l'évaluation</b> .....	<b>11</b>
L'objet de l'évaluation .....	11
Les emplois de l'évaluation .....	12
Types de questions d'évaluation .....	12
<b>5. Rôles</b> .....	<b>12</b>
Planificateurs de l'ordre du jour .....	13
Modèle d'ordre du jour .....	14
Animateur .....	14
Pacificateur .....	15
Avocat .....	15
Préposé aux temps .....	16
Préposé au tableau .....	16
Preneur de notes .....	16
Préposé aux entrées et sorties .....	16
<b>6. Techniques</b> .....	<b>17</b>
Techniques d'animation .....	17
Techniques de discussions de groupes .....	18
<b>Lexique</b> .....	<b>20</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>21</b>
<b>Index</b> .....	<b>22</b>

*Traduit par Christine Hardy et Marie-Françoise Le Foll.  
Transcrit par Eillen Sellam et Gilles Estran. Mis en page par David Gorman*

# Préface

---

C.T. a d'abord écrit ce livret pour *l'Alliance de la Résistance* à Boston lorsqu'elle eut plus de 3500 signataires et 150 groupes sympathisants. Toutes les décisions de ligne de conduite de l'organisation étaient prises lors de réunions mensuelles, en présence d'un porte-parole au moins de chaque groupe sympathisant. Les membres du comité de coordination avaient la charge de diriger les affaires courantes. Les réunions se tenaient souvent en présence de plus de cent personnes, et d'au moins soixante-dix personnes d'ordinaire. Le processus de consensus fut pendant presque deux ans une réussite pour l'Alliance et permit à un très grand nombre de gens de s'engager avec confiance dans une action directe de non-violence. Un modèle précurseur de celui exposé dans ce livret fut suivi durant toute cette période lors des réunions et plus particulièrement lors des réunions hebdomadaires des coordinateurs. Ce modèle toutefois n'a jamais été défini et mis par écrit ou adopté de manière formelle.

Pendant plus de deux ans, C.T. a été présent à ces réunions mensuelles, à ces réunions de coordination hebdomadaires et à d'innombrables réunions de comité. Il lui est apparu nécessaire de développer une manière conséquente d'introduire de nouveaux membres au consensus. Il a d'abord cherché parmi les textes ceux qui pourraient aider à conduire des ateliers de consensus. Il n'en a pas trouvé de satisfaisant, aussi a-t-il développé le sien.

La première édition de ce livret est le résultat d'une année de recherche sur le consensus en général et le processus de l'Alliance en particulier. Il fut distribué à des personnes membres de groupes divers déjà en train d'essayer d'utiliser une certaine forme de processus de consensus. La quatrième édition incluait une introduction qui amenait le concept de consensus séculier. Ce terme de séculier distingue ce modèle de consensus à la fois du modèle plus traditionnel connu dans des communautés religieuses et du modèle plus informel mieux connu dans des groupes progressistes.

Malheureusement, cette appellation de consensus séculier a donné l'impression que nous nous coupions de toute spiritualité. Nous voulions indiquer clairement que le modèle de consensus que nous proposons était différent, mais nous ne voulions pas exclure le travail valable des communautés religieuses. C'est pourquoi nous avons utilisé depuis la sixième édition le nom de Consensus Formel parce qu'il définit bien cette distinction. Nous espérons que le Consensus Formel continuera de contribuer à la recherche efficace et plus démocratique d'un processus de prise de décision.

Le Consensus Formel est un genre particulier de prise de décision. Il doit être défini par le groupe qui l'utilise. Il propose une base, une structure et un ensemble de techniques efficaces et productives pour des discussions en groupes. Les principes courants et les décisions qui ont créé le groupe sont la fondation. La structure, bien que flexible, est prédéterminée. L'ordre du jour est formel et extrêmement important. Les rôles, les techniques et les compétences nécessaires à une opération souple doivent être accessibles à tous les membres et développés par eux. L'évaluation du processus doit être faite assez souvent et être un outil d'éducation de soi et de discipline. Le Consensus Formel avant tout doit être enseigné. Il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce qu'il soit d'emblée familier. Une résolution non-violente d'un conflit n'existe en général pas dans la société actuelle d'Amérique du Nord. Ces compétences doivent être développées dans un environnement actuellement dominé par la compétition. Seul le temps dira si ce modèle peut s'épanouir et être efficace et utile. Nous sommes à l'heure actuelle plus convaincus que jamais que le modèle présenté dans ce livret porte un sens profond pour le futur de notre espèce. Nous devons apprendre à vivre ensemble, à résoudre nos conflits sans violence et à prendre nos décisions en consensus. Nous devons apprendre à valoriser la diversité et à respecter la vie, pas seulement dans ses aspects physiques, mais aussi dans ses aspects émotionnels, intellectuels et spirituels. Nous sommes tous concernés.

**C.T. Butler et Amy Rothstein—août 1991**

**Food Not Bombs Publishing**

**295 Forest Avenue #314**

**Portland, ME 04101**

**tel: 1-800-569-4054**

Le e-mail de C.T Butler: [ctbutler@biddeford.com](mailto:ctbutler@biddeford.com)

Le e-mail d'Amy Rothstein: [amyr@tiac.net](mailto:amyr@tiac.net)

© C.T. Butler, 1987.

Cette version d'ATI est copyright par C.T Butler et doit être utilisée avec sa permission. Elle ne doit pas être copiée ou reproduite. Elle a été mise en page à partir de la version gratuite qui existe sur Internet (allez sur <http://www.tiac.net/users/amyr/OCAC.html>).

Si vous préférez avoir un beau livret relié plus pratique à utiliser lors des réunions (le livret coûte \$15.00 US, l'expédition est incluse), ou si vous voulez organiser un stage ou obtenir un rendez-vous, contactez C.T Butler.

# 1. Les avantages du Consensus Formel

Il y a de nombreuses façons de prendre des décisions. Quelquefois le directeur (ou CEO ou dictateur) qui prend seul les décisions est la solution la plus effective. L'efficacité n'est pas le seul critère. Lorsqu'il s'agit de choisir une méthode de prise de décision, il faut se poser deux questions. Le processus est-il correct? Permet-il de bonnes solutions?

Pour en juger, considérons les questions suivantes: la réunion se déroule-t-elle dans le calme? La discussion n'est-elle pas déviée du sujet? Chaque prise de décision n'est-elle pas trop lente? L'issue de la discussion dépend-elle d'un chef? Certaines personnes sont-elles oubliées?

Pour juger de la qualité du résultat final, la décision, considérons ceci: les personnes qui prennent la décision ainsi que tous ceux concernés sont-ils satisfaits du résultat? Dans quelle mesure l'intention de la proposition première est-elle réalisée? A-t-on abordé les questions sous-jacentes? L'utilisation des moyens ou ressources est-elle appropriée? Le groupe répéterait-il la même décision?

L'autocratie peut fonctionner, mais l'idée d'une dictature de bienfaisance est un rêve. Nous croyons qu'il vaut mieux engager chaque personne concernée par la décision dans la prise de cette décision. Ceci est vrai pour plusieurs raisons. La décision reflète ainsi la volonté de tout le groupe et pas seulement d'une direction. Les personnes qui appliquent les projets seront plus satisfaites. Et selon l'adage, deux têtes valent mieux qu'une.

Ce livret présente un modèle particulier de prise de décision que nous appelons Consensus Formel. Le Consensus Formel a une structure clairement définie. Il exige de s'engager à une participation active, de parler et écouter avec discipline et de respecter les contributions de chaque membre. De plus chaque personne a la responsabilité de participer activement au sein de la structure en tant qu'individu créatif.

L'évitement, le refus d'un conflit et sa répression se produisent souvent au cours des réunions. C'est pourquoi il n'est pas toujours facile au début d'utiliser le Consensus Formel. Des conflits non résolus de réunions passées peuvent resurgir et rendre difficile, voire même impossible, le processus. Mais avec pratique et discipline on peut y arriver, et même s'il est difficile au début d'assurer que toutes les voix soient entendues, le bénéfice qu'est la participation de chacun en vaut la peine.

On dit souvent que le consensus est lent et difficile. Quelque soit le processus, il faut toujours du temps pour prendre des décisions complexes et difficiles. De nombreuses méthodes peuvent être efficaces, si les participants suivent et comprennent les règles du jeu. Comme tout processus le Consensus Formel peut être inefficace si tous les membres d'un groupe ne suivent pas la même structure. Ce livret codifie un cadre formel pour prendre des décisions. Il reste à espérer que la relation entre ce livret et le Consensus Formel devienne semblable à la relation entre "Robert Rules of Order" et le mode de Procédure du Parlement.

Il existe des méthodes de prise de décisions en continuum avec une personne toute puissante à un bout et à l'autre bout des individus qui se partagent un pouvoir et une responsabilité. Le niveau de participation augmente au cours de ce processus de prise de décision. Les oligarchies et autocraties ne permettent aucune participation à beaucoup de ceux qui sont concernés. Des démocraties représentatives majoritaires et à consensus intègrent chacun de leurs membres mais selon des degrés différents.

## **Dynamiques de groupes**

---

Un groupe, par définition, est un nombre d'individus ayant une raison d'être en relation. La dynamique de groupe créée par un processus de consensus est tout à fait différente du début à la fin de la procédure Parlementaire. Elle est basée sur d'autres valeurs et se sert d'un langage différent, d'une structure différente et de nombreuses techniques différentes, même si certaines sont semblables. Il peut être utile d'expliquer certaines idées générales sur les dynamiques de groupes et le consensus.

### **Conflit**

Prendre une décision est autant une affaire de conflit que d'accord. Le Consensus Formel fonctionne mieux lorsque le conflit est encouragé, supporté et résolu dans une atmosphère de coopération, de respect, de non-violence et de créativité. Le conflit est désirable. Ce n'est pas une chose à éviter, à écarter, à amoindrir ou à nier.

### **Majorité et compétition**

En général, lorsqu'un groupe vote à la majorité des voix, ou selon le mode de Procédure du Parlement, il se crée une dynamique de compétition car on demande de choisir entre deux (ou plusieurs) possibilités. Il est tout aussi acceptable d'attaquer ou de diminuer le point de vue de l'autre qu'il est de promouvoir ses propres idées. Souvent le vote a lieu avant qu'un camp ne se dévoile tandis qu'il occupe le temps à attaquer son adversaire! Dans cet environnement

d'adversité, on est possessif de ses idées que l'on défend souvent à tout prix, même en sacrifiant des améliorations potentielles.

### **Consensus et coopération**

Un processus de consensus, par contre, crée une dynamique de coopération. On ne traite qu'une proposition à la fois. Chacun travaille à trouver la meilleure décision possible pour le groupe. Les points d'inquiétudes sont soulevés et résolus, quelquefois un à un et pas avant que toutes les voix ne soient entendues. Vu que les propositions n'appartiennent plus à ceux qui les présentent, une solution peut être trouvée par le groupe.

### **Propositions**

Dans le processus de consensus, seules sont considérées les propositions qui vont dans le sens de la réalisation ou du projet du groupe. Durant la discussion d'une proposition chacun travaille à ce qu'elle devienne la meilleure décision possible pour le groupe. Toutes les propositions sont retenues sauf si le groupe décide que l'une d'elle est contraire à ses meilleurs intérêts.

## **Caractéristiques du Consensus Formel**

---

Avant qu'un groupe ne décide d'utiliser le Consensus Formel, il doit pouvoir honorer avec légitimité les principes décrits dans le chapitre trois. Si les principes décrits dans ce livret ne sont pas encore présents ou si le groupe ne souhaite pas les créer, le Consensus Formel ne sera pas possible. Tout groupe désireux d'adopter le Consensus Formel doit accorder une très grande attention aux principes de base qui soutiennent le consensus et permettent que le processus fonctionne bien. Ce qui ne veut pas dire que chaque principe décrit ici doit être adopté par tous les groupes, ou qu'un groupe ne peut pas ajouter d'autres principes spécifiques à ses buts, mais plutôt que chaque groupe doit clairement savoir quels principes de base ou quels propos communs il choisit avant d'entamer un processus de prise de décision selon le Consensus Formel.

### **Le Consensus Formel est le processus de prise de décision le moins violent.**

La théorie traditionnelle de non-violence affirme qu'utiliser le pouvoir pour dominer est une violence indésirable. La non-violence souhaite que les gens puissent utiliser leur pouvoir pour persuader sans tromperie, sans coercition ou malveillance, mais avec vérité, créativité, logique, respect et amour. Les méthodes de vote à la majorité et la Procédure Parlementaire acceptent et encouragent même l'utilisation de pouvoir pour dominer les autres. Le but est de gagner le vote, souvent sans même considérer un autre choix qui pourrait être davantage dans l'intérêt du groupe. La volonté de la majorité supprime les questions et les désirs de la minorité. Ceci est une réelle violence. Le consensus s'efforce de tenir compte des préoccupations de chacun et d'y répondre avant qu'une décision ne soit prise. Et ce qui est plus important, ce processus encourage un climat dans lequel chacun est respecté et reconnu dans ce qu'il apporte.

### **Le Consensus Formel est le processus de prise de décision le plus démocratique.**

Les groupes qui désirent intéresser autant de personnes que possible ont besoin d'un processus inclusif. Pour attirer et engager un grand nombre de gens, il est important que la méthode encourage la participation de tous, qu'elle permette l'accès égal de tous à une participation, qu'elle développe une coopération, qu'elle favorise l'investissement et qu'elle crée un sens de responsabilité individuelle pour les actions du groupe. Tous ces points sont des pierres angulaires du Consensus Formel. Le consensus n'a pas pour but de choisir plusieurs options mais de développer une décision, celle qui est la meilleure pour le groupe. Il s'agit de synthèse et d'évolution, pas de compétition et de rancœur.

### **Le Consensus Formel est basé sur les principes du groupe.**

Bien que tous les individus doivent consentir à une décision avant qu'elle ne soit adoptée, en cas d'objection, un individu seul ne peut pas décider si une objection peut empêcher l'adoption de la proposition. Chaque objection ou question doit être d'abord présentée devant le groupe pour être soit résolue, soit validée. Une objection valide est liée à toutes les décisions préalables prises par le groupe et elle est basée sur les principes courants ou la structure de base adoptés par le groupe. L'objection ne doit pas seulement concerner l'individu, mais aussi le meilleur intérêt de tout le groupe. Si l'objection n'est pas liée à la base, ou si elle est en contradiction avec une décision préalable, elle ne vaut pas pour le groupe et elle est donc écartée.

### **Le Consensus Formel est souhaitable dans les grands groupes:**

Si la structure est floue, les décisions ont du mal à aboutir. Et ce sera d'autant plus vrai dans des grands groupes. Le Consensus Formel est adapté aux grands groupes. C'est un modèle très structuré. Il offre des indications et des supports pour des réunions, pour des discussions, pour des résolutions de conflits et des prises de décisions. Les groupes moins nombreux ont besoin de moins de structure et peuvent choisir parmi les nombreuses techniques et rôles suggérés dans ce livret.

**Le Consensus Formel fonctionne d'autant mieux que les participants sont plus nombreux.**

Le consensus est plus que la somme totale des idées de chaque membre du groupe. Au cours des discussions les idées se suivent, en amènent de nouvelles, et à un moment la meilleure décision émerge. Cette dynamique est appelée l'interaction créative des idées. La créativité née des efforts de chacun, pour trouver la meilleure décision pour le groupe, est très importante. Plus il y a de participants, plus il y a d'idées et donc de possibilités. Si chacun participe activement, le consensus fonctionne mieux ( ceci suppose bien sûr que chacun ait des notions de Consensus Formel et s'en serve ).

**Le Consensus Formel n'exige pas vraiment du temps.**

Les décisions ne sont pas un but. La prise de décision est un processus qui commence avec une idée et se termine avec la réalisation de la décision. Les décisions peuvent être prises très vite dans un processus autocrate, alors qu'ici, elles peuvent être lentes. Lorsqu'une personne ou un petit groupe de gens prennent une décision pour un plus grand groupe, non seulement ils doivent la communiquer aux autres gens du groupe, qui eux doivent l'accepter ou être persuadés de l'accepter. Cela prendra du temps, peut-être beaucoup de temps. Par ailleurs, si chacun participe à la prise de décision, celle-ci n'a pas besoin d'être communiquée ou d'être imposée. La décision peut être longue à prendre, mais une fois prise, sa réalisation peut être rapide. Le temps que nécessite une prise de décision du début à la fin ne dépend pas du processus, mais plutôt de la complexité de la proposition. Une décision simple prend moins de temps qu'une décision difficile ou complexe, quelque soit le processus utilisé ou le nombre de participants à la décision. Le Consensus Formel fonctionne mieux avec de la patience, mais c'est aussi le cas pour tout autre processus.

**Le Consensus Formel ne peut pas être saboté insidieusement.**

Cette question est peut-être inutile pour certains groupes, mais beaucoup de gens savent que l'état surveille les groupes non-violents, qu'ils soient politiques ou religieux, s'y infiltre et les sabote. Pour contrer les tactiques antidémocratiques de l'état, tout groupe doit développer et encourager un processus de prise de décision qui ne puisse pas être secrètement contrôlé ou manipulé. Le Consensus Formel, s'il est pratiqué suivant les indications données dans ce livret, est un processus de cette sorte. L'hypothèse de départ suppose coopération et bonne volonté, et il est toujours admis de pouvoir demander pourquoi et comment les actions de quelqu'un servent le meilleur intérêt du groupe. Une conduite non constructive ne doit pas être tolérée. Ce processus ne peut empêcher une conduite destructrice ouverte, mais il s'agit d'empêcher un sabotage voilé, un ordre du jour caché ou une manipulation malveillante du processus. Tout groupe menacé d'infiltration devrait examiner le processus décrit dans ce livret s'il veut rester un groupe ouvert, démocratique et productif.

## 2. Prise de décision

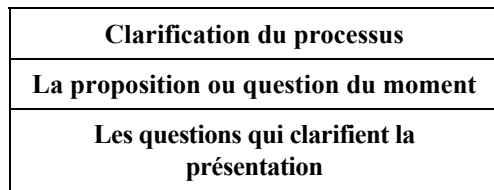
Les décisions sont adoptées lorsque tous les participants acceptent le résultat de la discussion qui a suivi la proposition originale. Les personnes qui ne sont pas d'accord avec une proposition ont la responsabilité d'exprimer leurs soucis. Aucune décision n'est adoptée si toutes les questions ne sont pas résolues. S'il reste un point de question non résolu par la discussion, des personnes peuvent accepter d'être en désaccord en reconnaissant qu'elles ont des questions non résolues, et cependant consentir à ce que la proposition soit acceptée. Et donc arriver à un consensus ne signifie pas que chacun doit être entièrement d'accord, ce qui est d'ailleurs improbable dans un groupe d'individus intelligents et créatifs.

Le consensus peu à peu se fait connaître comme une forme démocratique de prise de décision. C'est un processus qui exige un climat dans lequel les contributions et la participation de chacun sont valorisées et encouragées. Mais il y a peu d'organisations qui utilisent un modèle de consensus qui soit spécifique, conséquent et efficace. Souvent le processus de consensus est informel, vague et peu conséquent. C'est le cas lorsqu'il ne s'appuie pas sur une fondation solide et qu'il n'y a pas de structure. Pour développer un modèle plus formel de processus de consensus, toute organisation doit définir les principes courants qui constituent la base de travail du groupe et choisir avec soin le type de structure adapté au processus.

Ce livret contient les données nécessaires pour mettre au point une telle méthode. On y trouve une description des principes de base, le déroulement et les différences de niveaux dans la structure qui sont le cadre du processus, ainsi que d'autres données nécessaires pour diversifier des processus qui conviennent aux besoins des organisations.

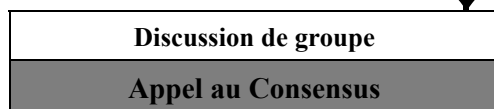
# LE PROCESSUS DE CONSENSUS FORMEL

## INTRODUCTIONS



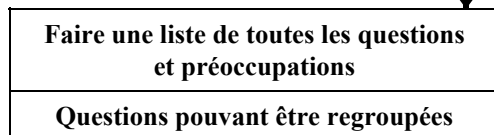
## Niveau 1

### DISCUSSION OUVERTE ET LARGE



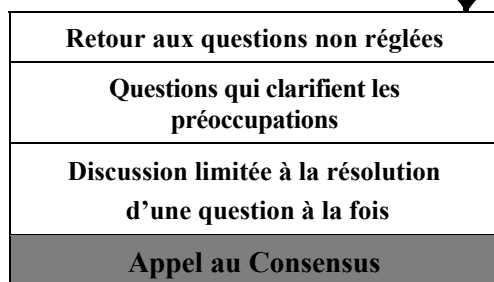
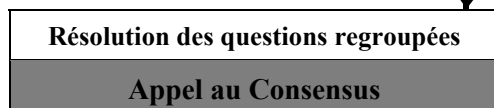
## Niveau 2

### IDENTIFICATION DES QUESTIONS ET PRÉOCCUPATIONS



## Niveau 3

### RÉSOLUTION DES QUESTIONS ET PRÉOCCUPATIONS



**CONSENSUS**

### OPTIONS FINALES ALTERNATIVES

Renvoi au comité

Mise à l'écart

Annonce de blocage

## La structure du Consensus Formel

De nombreux groupes utilisent régulièrement des techniques de discussion apprises de gens qui ont travaillé à résoudre des conflits. Bien que ce livret n'inclut pas plusieurs techniques, il y est question d'une structure appelée Consensus Formel. Cette structure sépare bien l'identification à des questions, de la résolution de questions. Peut-être que si les membres du groupe peuvent exprimer facilement ce qu'ils pensent, ils n'auront pas besoin d'une telle structure. Cette structure prévue à l'avance est un support pour ceux qui ne se sentent pas à l'aise pour oser participer.

Le Consensus Formel est présenté en niveaux ou cycles. Au premier niveau chacun a l'occasion d'exprimer ses opinions, ses questions, mais ce moment n'est pas celui où l'on résout des problèmes. Au second niveau, le groupe est surtout occupé à identifier les questions mais sans vouloir les résoudre. Ceci demande une discipline. Des commentaires ou réactions, même drôles, et des solutions, même bonnes, peuvent empêcher les idées créatives d'autres membres. Ce n'est qu'à son troisième niveau que la structure permet l'exploration des solutions.



Chaque niveau est différent par sa portée et son point d'attention. Au premier niveau le plan de discussion est large et permet l'apport dans la discussion d'implications aussi bien philosophiques et politiques, que des mérites et des inconvénients généraux, et de toute information jugée importante. Le seul point directeur est la proposition dans sa globalité. Certaines décisions peuvent déjà être prises après la discussion à ce premier niveau. Au second niveau la portée de la discussion se limite aux questions. Elles sont identifiées et notées pour permettre à chacun de bien les repérer. Le point essentiel est de cerner les questions et de pouvoir les regrouper et les classer. Au troisième niveau la portée se rétrécit encore. Le point de la discussion est limité à une seule question non résolue jusqu'à ce qu'elle le soit.

## **Le déroulement du processus de Consensus Formel**

La situation idéale serait que chaque proposition soit présentée par écrit et brièvement introduite dès son apparition à l'ordre du jour. Ainsi lors de la réunion suivante, la discussion pourrait vraiment commencer après que chacun ait pu lire et étudier les questions. Ce n'est souvent qu'à la troisième réunion que la décision est prise. Ceci dépend bien sûr du nombre de propositions et de l'urgence d'une décision.

### **Clarification du processus**

L'animateur introduit la personne qui présente la proposition et fait un bref résumé de tout antécédent concernant cette proposition. Il est très important que l'animateur explique ce qui a amené la proposition et décrive le processus qui sera suivi par le groupe pour passer de la proposition au consensus. C'est le travail de l'animateur de s'assurer que chaque participant comprenne la structure et les techniques de discussion utilisées au cours des réunions.

### **La proposition ou question du moment**

Lorsque c'est possible et approprié, les propositions devraient être présentées par écrit et distribuées bien avant la réunion prévue pour la prise de décision. Ceci encourage une étude et des discussions préalables, aide le présentateur à repérer des questions, minimise les surprises et engage chacun dans l'élaboration de la proposition. ( Si ce travail de base n'a pas été fait, il est souvent plus sage de confier la proposition au comité car il est difficile de rédiger une proposition dans un grand groupe. Le comité présentera alors cette proposition à une date ultérieure ). Le présentateur lit la proposition écrite à voix haute, apporte des informations explicatives et précise clairement les avantages et raisons de son acceptation en incluant des questions qui pourraient exister.

### **Les questions qui clarifient la présentation**

Les questions sont strictement limitées par l'animateur à ceux qui ont besoin d'une meilleure compréhension de la proposition présentée. Chacun a donc l'occasion de vraiment comprendre ce qui est demandé au groupe avant que ne commence la discussion. Ce n'est pas le moment des commentaires ou des préoccupations. S'il n'y a que peu de questions, la personne qui a présenté la proposition peut y répondre une par une. Si elles sont nombreuses, il peut être utile de regrouper d'abord les questions, puis d'y répondre globalement. Après ce moment de réponse aux questions de clarification, la discussion va pouvoir commencer.

## **Premier niveau: discussion ouverte et large**

### **Discussion générale**

A ce niveau la discussion devrait être aussi large que possible. Il est bien d'encourager les commentaires qui touchent tous les aspects possibles de la proposition globale, par exemple pourquoi c'est une bonne idée ou des problèmes généraux qui doivent être mentionnés. La discussion à ce niveau prend souvent un caractère philosophique ou de principe, il y est souvent question des conséquences possibles de la proposition à longue échéance etc... Ce genre de discussion s'avère toujours une aide avant que le groupe n'essaie de résoudre des points plus particuliers. Il ne faut pas permettre, à ce niveau, qu'un point particulier devienne le centre de la discussion. Lorsque des préoccupations spécifiques sont posées, notez-les mais replacez la discussion dans la globalité de la proposition. Encouragez les interactions créatives des commentaires et des idées. Permettez les apports d'informations de faits importants. A ceux qui pourraient d'abord se sentir opposés à la proposition, cette discussion peut montrer pourquoi elle peut être positive pour le groupe. Leurs inquiétudes ou questions de départ peuvent en fait concerner tout le groupe. Quant à ceux qui supportent d'emblée la proposition, c'est un temps pour la reconsidérer dans un sens plus large avec les questions soulevées. Si la proposition paraît être acceptée à ce niveau, l'animateur ou toute autre personne habilitée à prendre la parole peut faire appel au consensus.

### **Appel au consensus**

L'animateur demande, "Y a-t-il encore une question non résolue?" ou "Quelles sont les préoccupations encore en suspens?". Après un temps de silence, si aucune question n'est posée, l'animateur déclare qu'un stade de consensus est atteint et la proposition est lue pour l'enregistrement. La durée de silence devrait être fonction du degré de difficulté à obtenir un consensus ; une décision facile demande un silence court, une décision difficile un silence plus long. Ce

qui encourage chacun à accepter le consensus avec tranquillité avant le passage à l'affaire suivante. L'animateur alors distribue les tâches ou rôles, ou renvoie la décision à un comité pour exécution.

Il est important de remarquer que la question n'est pas "Y a-t-il consensus?" ou "êtes-vous tous d'accord?", car ces questions n'encouragent pas une atmosphère dans laquelle toutes les questions peuvent être exprimées. Et si certains ont une préoccupation et sont timides ou intimidés par le fait que presque tous soutiennent la proposition, la question "Y a-t-il encore des questions non résolues?" s'adresse directement à eux et leur donne une occasion de parler. Toutes les questions pour lesquelles quelqu'un s'est mis à l'écart sont notées avec la proposition et en font partie.

## **Deuxième niveau: identification des questions et préoccupations**

---

### **Faire une liste de toutes les questions**

Au début du niveau suivant, une technique de discussion appelée remue-méninges est utilisée, pour que les questions puissent être identifiées et écrites devant tous par le préposé au tableau, et notées pour les archives par le procès-verbaliste. Assurez-vous que le préposé au tableau est aussi précis que possible, en vérifiant avec la personne qui a énoncé la question, avant de continuer. Ce n'est pas une phase de résolution ou d'évaluation des questions. Cela ne servirait qu'à perturber toute libre expression des préoccupations. A ce point, il s'agit d'exprimer les questions qu'elles soient sensées ou pas, claires ou imprécises. L'animateur est là pour interrompre tout commentaire qui tend à défendre la proposition, à résoudre les questions, à juger la valeur des questions ou, en quelque manière, à nier ou rejeter les sentiments de doute ou d'inquiétude d'un participant. Quelquefois le simple fait d'exprimer et d'écrire une préoccupation permet sa résolution. Après que toutes les questions aient été notées, accordez au groupe un temps pour réfléchir.

### **Questions pouvant être regroupées**

A ce point, il s'agit encore d'identifier les préoccupations, leurs parentés et leurs interactions. Ce bref exercice ne doit pas devenir un exercice de résolution des questions.

## **Troisième niveau: résolution des questions et préoccupations**

---

### **Résolution de groupes de questions apparentées**

Des préoccupations plus ou moins proches peuvent souvent être résolues après avoir été regroupées.

### **Appel au consensus**

Si la plupart des questions semblent avoir été résolues, appelez au consensus de la façon indiquée plus tôt. Si certaines questions restent encore en suspens, il faut y ramener la discussion.

### **Retour aux questions non réglées (une à une)**

Retour à la liste. L'animateur vérifie toutes les questions notées avec le groupe et enlève celles qui ont trouvé réponse ou celles qui pour une raison quelconque, n'ont plus d'intérêt. Chacune des questions restantes est énoncée à nouveau de façon claire et concise, et abordée une à une. Il arrive quelquefois que de nouvelles questions doivent être ajoutées à la liste. Chacun cependant a la responsabilité d'exprimer ses préoccupations avec le plus d'honnêteté possible. Ce n'est pas une attitude juste que de taire une question et de ne la lancer au groupe que plus tard dans le processus. Cela sabote la confiance et limite la possibilité qu'a le groupe de discuter une préoccupation ou une question dans son contexte.

### **Questions qui clarifient les points de questions**

L'animateur demande les questions et commentaires qui aideraient à clarifier la question posée de façon à ce que chacun la comprenne avant que ne commence la phase de discussion.

### **Discussion limitée à la résolution d'une question à la fois**

Utilisez autant de techniques créatives de discussion de groupes qui peuvent faciliter la résolution de chaque question. Ne laissez pas la discussion dévier de la question particulière avant la fin de toutes les suggestions. Si aucune idée nouvelle n'est apportée et que la question ne peut être résolue ou si le temps prévu pour ce point a été utilisé, passez à l'une des options finales décrites ci-dessous.

### **Appel au consensus**

Répétez ce processus jusqu'à résolution de toutes les questions et préoccupations. Le groupe devrait alors être prêt à un consensus, mais il serait à ce moment approprié d'appeler au consensus de toute façon pour être certain qu'aucune question n'aurait été oubliée.

## Options finales

---

### Renvoi au comité

Si une décision par rapport à la proposition peut attendre jusqu'à une prochaine réunion de tout le groupe, cette proposition peut être confiée à un comité qui pourra clarifier les points de questions et apporter des résolutions nouvelles et créatives devant le groupe. C'est une bonne idée qu'il y ait dans le comité des représentants de toutes les questions les plus importantes avec des représentants supporteurs de la proposition pour qu'ils puissent travailler à trouver des solutions dans un cadre moins formel. Quelquefois, si la décision doit être prise avant la réunion suivante, on pourra mettre en place un petit groupe qui aura le pouvoir de prendre la décision pour le grand groupe, mais dans ce cas encore, ce comité devra inclure tout les points de vue. Vous choisirez cette option, seulement si elle est absolument nécessaire et si tout le groupe y consent.

### Mise à l'écart (décision adoptée mais avec des points non résolus)

Quand une question a été sujet à discussion, mais qu'une solution n'a pu être trouvée, l'animateur peut demander aux personnes qui soulèvent cette question non résolue si elles veulent bien se mettre à l'écart, ce qui signifie reconnaître que la question est toujours là, mais accepter que la proposition soit adoptée. Il est très important que le groupe comprenne que ce point non résolu est alors noté dans les archives avec la proposition, et qu'il fait partie de la décision. Ce point sera soulevé à nouveau avec un temps de décision plus long, vu qu'il n'a pas encore été résolu. Au contraire, une question qui a déjà été résolu dans le passé ne nécessite pas de discussion, sauf si un élément nouveau s'est ajouté. Faire de l'obstruction ne convient pas au consensus formel.

### Annonce d'un blocage

Après avoir utilisé le temps prévu pour passer les trois niveaux de discussion et essayer d'arriver à un consensus et qu'il reste des points non résolus, l'animateur est obligé d'annoncer que cette réunion n'aboutit pas à un consensus, que la proposition est bloquée et il doit poursuivre l'ordre du jour.

## Les règles du Consensus Formel

---

Les lignes directives et les techniques indiquées dans ce livret sont flexibles et prévues pour être modifiées. Cependant certaines de ces lignes semblent être presque toujours vraies. Ce sont les règles du Consensus Formel.

1. Lorsqu'une décision a été adoptée par consensus, elle ne peut être changée sans passer par un autre consensus. Et si on n'arrive pas à un nouveau consensus, c'est l'ancienne décision qui reste valable.
2. Une seule personne en général est habilitée à prendre la parole à tout moment. Cette personne est choisie par le biais de la technique de discussion utilisée par le groupe et/ou l'animateur. (Le rôle du pacificateur échappe à cette règle).
3. Toutes les décisions de structure (c'est à dire, quels rôles utiliser, qui remplit tel rôle, quelle technique de facilitation et/ou quelle technique de discussion de groupe utiliser) sont adoptées par consensus sans débat. Toute objection amène automatiquement un nouveau choix. Si un rôle ne peut pas être attribué sans objection, le groupe travaillera sans ce rôle. Si le groupe passe beaucoup de temps à essayer d'attribuer les rôles ou à trouver des techniques acceptables, c'est qu'il a besoin de revoir son unité et sa raison d'exister et de savoir pourquoi il a ce problème. Si cette discussion n'a pas lieu immédiatement, elle doit être à l'ordre du jour de la prochaine réunion.
4. Toutes les décisions de contenu (c'est à dire, l'ordre du jour, les rapports de comité, les propositions etc...) sont adoptées par consensus après discussion. Chaque décision de contenu doit être ouvertement discutée avant d'être présentée au consensus.
5. Un point de question doit être basé sur les principes du groupe pour justifier un blocage de consensus.
6. Toute réunion qui utilise le Consensus Formel doit avoir une évaluation.

# 3. CONFLIT ET CONSENSUS

Le conflit est en général vécu comme un empêchement à arriver à des accords et une entrave à des relations paisibles. Toutefois un principe de base du Consensus Formel est qu'un conflit non-violent est nécessaire et désirable. Il apporte les motivations à l'amélioration. Le challenge est la création d'une compréhension chez tous ceux qui participent à ce conflit ou qui ont des opinions divergentes au sujet des propositions, et cela est attendu et acceptable. N'évitez pas ou ne réprimez pas le conflit. Créez une atmosphère dans laquelle un désaccord puisse être exprimé sans peur. Les objections et les critiques peuvent ne pas être reçues comme des attaques, ou comme des tentatives pour saboter une proposition mais plutôt comme des questions qui, une fois résolues, renforcent la proposition.

Cette façon de comprendre un conflit peut ne pas être facilement acceptée par les membres d'un groupe. Notre apprentissage dans la société abîme ce concept. Il n'est par conséquent pas facile de créer un climat qui permette

l'expression sans peur ou sans rancune des différences. Mais cela n'est pas impossible. Cela exigera des qualités de tolérance et de volonté pour expérimenter. De plus, les valeurs et les principes qui constituent la base d'un engagement à travailler ensemble à résoudre des conflits doivent être clairement définis et acceptés par tous les membres concernés.

Si un groupe souhaite adopter le Consensus Formel comme processus de prise de décisions, le premier pas à faire est la création d'un Règlement. Ce document ne décrira pas seulement le projet commun, mais inclura aussi la définition des principes et valeurs du groupe. Si le groupe débat et écrit ses fondations dès le début, il lui sera beaucoup plus facile par la suite de faire la distinction entre les questions de groupe et les questions individuelles.

Les principes qui vont suivre sont ceux qui sont à la base du Consensus Formel. Il est nécessaire de s'engager à ces principes et/ou de vouloir les développer. En plus de ceux qui sont indiqués ci-dessous, le groupe peut aussi en ajouter d'autres qui conviennent à ses propos.

## **Fondation sur laquelle s'appuie le consensus**

---

Pour que le consensus fonctionne bien, le processus doit se dérouler dans une atmosphère qui privilégie confiance, respect et partage de compétences. Les principes qui suivent, s'ils sont respectés, encouragent et permettent un consensus.

### **Confiance**

D'abord il faut de la confiance. Sans confiance il n'y aura ni coopération, ni résolution non violente possibles d'un conflit. Pour qu'un terrain de confiance existe, les individus doivent être prêts à examiner leurs attitudes et être ouverts à des idées nouvelles. La reconnaissance et le respect de différences individuelles et culturelles encouragent la confiance. L'approbation ou l'amitié ne sont pas une condition pour une bonne relation de travail. En développant la confiance, le processus de consensus encourage le développement intellectuel et émotionnel des individus au sein d'un groupe.

### **Respect**

C'est la responsabilité de chacun d'être respectueux envers autrui. Les gens se sentent respectés lorsqu'ils sont écoutés, pas interrompus et lorsque leurs idées sont prises au sérieux. Une attitude de respect pour des questions émotionnelles ou logiques aide à une atmosphère propice au consensus. Pour promouvoir le respect, il est important de ne pas confondre une action qui cause un problème et la personne qui a fait l'action, ne pas confondre ce qui est fait et celui qui fait. Nous devons critiquer l'acte, pas la personne. Même si vous pensez que c'est la personne qui est le problème, cela ne sert à rien de critiquer la personne.

### **Unité de projet**

L'unité de projet constitue une compréhension de base des buts et des projets du groupe. Bien sûr il y aura des avis différents quant à la meilleure façon de réaliser ces buts. Il faut cependant qu'il y ait une base unifiée et un point de départ commun reconnu et acceptés par tous.

### **Non-violence**

Ceux qui prennent des décisions et sont non-violents utilisent leur pouvoir à atteindre des buts tout en respectant les différences et en coopérant avec les autres. Dans ce cadre, utiliser son pouvoir pour dominer ou contrôler un processus de groupe est considéré comme une violence. C'est votre capacité à révéler votre vérité qui est en fait votre plus grande force pour persuader les autres de votre point de vue.

### **Investissement personnel**

Il nous est facile de nous référer sans critique à des autorités et à des experts qui pensent et prennent des décisions à notre place. Si des membres d'un groupe délèguent leur autorité, avec plus ou moins d'intention, ils passent à côté de leurs responsabilités pour ce qui est des décisions du groupe. Le consensus encourage l'investissement personnel et en dépend. Chacun peut exprimer des questions. Chacun cherche des solutions créatives et est responsable pour chaque décision. Lorsqu'il y a participation de tous, la nature démocratique du processus est augmentée.

### **Coopération**

La société occidentale est malheureusement prisonnière de l'esprit de compétition. Lorsqu'il est plus important de tenir des arguments pour gagner que de réaliser les buts du groupe, la coopération est difficile, voire impossible. Les attitudes d'adversité envers des propositions ou des gens placent davantage l'attention sur des faiblesses que sur des forces. Une attitude d'aide et de support construit une coopération. Coopérer c'est partager une responsabilité à trouver des solutions à toutes les questions. Les idées amenées dans un esprit de coopération aident à résoudre des conflits. Les meilleures décisions naissent dans une interaction ouverte et créative d'idées.

### **Résolution de conflit**

Un déroulement libre d'idées, même dans un groupe d'amis, conduit inévitablement au conflit. Dans ce contexte, le conflit n'est que l'expression d'un désaccord. Le conflit lui-même n'est ni bon ni mauvais. Des points de vue divergents explorent et mettent en lumière des forces et faiblesses d'attitudes, d'hypothèses et de projets. Sans conflit, il est moins probable que l'on puisse évaluer ses propres vues et préjugés et y réfléchir.

Il n'existe pas de bonne décision, il existe la meilleure décision pour le groupe. La tâche consiste à travailler ensemble pour découvrir le choix le plus acceptable pour tous les membres. Évitez de blâmer qui que ce soit pour un conflit. Le blâme est naturellement violent. Il est une attaque de la dignité et une prise de pouvoir. Il encourage les gens à se sentir coupables, défensifs et aliénés. Le groupe perd alors sa capacité à résoudre les conflits, et les gens cachent leurs véritables sentiments, pour éviter d'être blâmés pour conflit.

Lorsqu'on évite les idées conflictuelles, la résolution est empêchée parce qu'on ne réussit pas à explorer et développer les sentiments qui ont amené le conflit. La présence d'un conflit peut créer une occasion d'évolution. Apprenez à l'utiliser comme catalyseur pour découvrir des solutions créatives et pour améliorer les échanges. Avec de la patience chacun peut apprendre à résoudre des conflits avec créativité, sans se sentir défensif ou coupable. Les groupes peuvent apprendre à éduquer et supporter leurs membres dans cet effort en permettant une atmosphère de créativité et d'expérimentation. Ce processus demande que le groupe évolue et développe continuellement ces talents.

### **Engagement vis à vis du groupe**

En se joignant à un groupe on accepte une responsabilité personnelle qui est de se conduire avec respect, bonne volonté et honnêteté. Il est normal que chacun reconnaisse que les besoins du groupe sont prioritaires par rapport aux désirs individuels. Beaucoup de gens participent à un travail de groupe d'une façon très égocentrique. Il est important d'accepter une responsabilité partagée, pour aider à trouver des solutions à des questions d'autrui.

### **Participation active**

Nous avons tous un droit inaliénable à exprimer nos meilleures idées. Nous décidons pour nous-mêmes ce qui est bien ou mal. Vu que le consensus est un processus de synthèse et pas de compétition, tous les commentaires sincères sont importants et valables. Si ceux qui parlent sont trop possessifs de leurs idées et si les personnes sont trop attachées à leurs opinions, le consensus sera extrêmement difficile. L'obstination, l'étroitesse d'esprit et la possessivité mènent à un comportement défensif et critique qui disloque le processus. Pour qu'une participation active soit possible, il faut encourager la confiance, en créant une atmosphère dans laquelle chaque contribution est reçue comme valable. Chacun, s'il est encouragé, peut développer sa connaissance et son expérience, un sens de sa responsabilité et de sa compétence, et une habileté à participer.

### **Accès égal au pouvoir**

De par des différences personnelles (expérience, assurance, conditionnement social, accès à l'information etc...) et des inégalités politiques, certaines personnes ont inévitablement plus de pouvoir que d'autres. Pour balancer cette inégalité, chacun doit consciemment essayer de partager le pouvoir, les talents et l'information. Évitez les structures hiérarchiques qui font que certains individus prennent un pouvoir non démocratique sur les autres. Des structures égalitaires et responsables favorisent un accès universel au pouvoir.

### **Patience**

On ne peut précipiter le consensus. Souvent, s'il fonctionne bien, il produit des résultats effectifs, stables. Quelquefois, dans une situation difficile, le consensus demande plus de temps pour que puisse jouer l'interaction des idées. Dans ces moments, une attitude patiente est plus avantageuse qu'une attitude tendue, urgente ou agressive. Le consensus est possible tant que chacun agit avec patience et respect.

## **Entraves au consensus**

---

### **Manque d'entraînement**

Il est nécessaire que les gens soient entraînés à la théorie et à la pratique de consensus. Tant que le consensus n'est pas une façon habituelle de prendre des décisions dans notre société, les nouveaux membres auront besoin d'apprendre le processus. Il est important de proposer des occasions régulières à un entraînement. Si un apprentissage du Consensus Formel n'est pas rendu facilement accessible, ce sera une limite pour la participation et cela créera des inégalités qui abîment le processus. Un entraînement apporte donc des occasions à des gens d'améliorer leurs talents, surtout leurs talents d'animateurs, et ce, dans un cadre avec des expérimentations et des jeux de rôles possibles.

### **Structures hiérarchiques externes**

Il peut être difficile qu'un groupe arrive à un consensus interne, lorsqu'il est lui-même partie d'un plus grand groupe qui ne reconnaît pas ou qui ne participe pas à un processus de consensus. Cela peut être très frustrant si ces gens extérieurs au groupe peuvent gêner la prise de décision en interférant avec le processus en utilisant le pouvoir de leur

titre. Il est donc souhaitable que les individus et les groupes reconnaissent qu'ils peuvent être autonomes par rapport à un pouvoir extérieur, s'ils veulent être responsables de leurs actions.

### **Préjudice social**

Nous avons tous été exposés à des déviations, à des prétentions et à des préjugés qui interfèrent avec l'esprit de coopération et de participation égalitaire. Tous les gens sont influencés par ces attitudes, même s'ils les déplorent. Les gens ne sont généralement pas encouragés à faire face à ces préjugés en eux-mêmes et chez les autres. Les membres d'un groupe reflètent souvent les travers sociaux, sans s'en rendre compte ou sans essayer de les regarder en face et de les changer. Si le groupe n'accorde pas plus d'importance à une attitude nuisible de groupe qu'au problème d'un individu, il n'abordera pas les attitudes sociales qui causent ces problèmes. Il est juste d'exposer, de confronter, de reconnaître et d'essayer de résoudre des attitudes socialement préjudiciables, mais seulement dans un esprit de respect et de confiance mutuels. Les membres ont la responsabilité de reconnaître lorsque leurs attitudes sont influencées par une formation sociale destructrice et de les changer. Lorsqu'un climat de soutien existe et qu'il permet de reconnaître et de changer des attitudes indésirables, tout le groupe en bénéficie.

## **Divers degrés de conflits**

---

Le consensus est un processus de résolution non-violente d'un conflit. Il est souhaitable et important que les questions et les idées conflictuelles soient exprimées. Lorsqu'un groupe crée une atmosphère qui reçoit et supporte des désaccords sans hostilité et sans peur, il construit une fondation pour des décisions plus fortes et plus créatives.

Chacun a la responsabilité d'exprimer ses questions. C'est mieux si chacune des questions est exprimée comme si elle allait être résolue. Le groupe alors répond en essayant de la résoudre par une discussion de groupe. Si après une discussion réelle et ouverte, il n'y a pas de résolution, l'animateur demande comment la question est liée à la fondation du groupe. S'il y a bien un lien, le groupe accepte que la proposition soit bloquée.

De ce point de vue, ce n'est pas un individu seul qui décide si une question particulière bloque le consensus; c'est déterminé dans une coopération avec tout le groupe. C'est lui qui détermine le bien-fondé de la question. Une question est légitime si elle est basée sur les principes du groupe et relève donc du groupe dans sa totalité. Si une question n'est pas perçue comme étant fondée ou comme importante, le groupe peut décider qu'elle n'est pas appropriée et l'abandonner. Si une solution raisonnable à une question est trouvée mais n'est pas acceptée par l'individu qui l'a présentée, le groupe peut décider que la question a été résolue et que l'individu est mis à l'écart par défaut de reconnaissance.

Il y a là un piège subtil. Pour que le consensus fonctionne bien, il est salutaire que les membres reconnaissent l'engagement du groupe à déterminer quelles sont les questions qui doivent être résolues, quelles sont celles qui exigent une plus grande attention et, en fin de compte, quelles sont celles qui bloquent le consensus. Le piège est l'échec à accepter la limite de l'individu à déterminer quelles questions sont liées à la fondation du groupe et lesquelles sont résolues. Si en fin de discussion la question reste valide et non résolue, à ce moment-là l'individu choisira de bloquer le processus ou de se mettre à l'écart.

Toutes les questions sont importantes et doivent être résolues. Il n'est pas convenable qu'une personne vienne à la réunion avec l'intention de bloquer une proposition ou d'exprimer ses questions comme des objections majeures ou des points faisant barrage durant la discussion. Souvent, au cours de la discussion, la personne apprend une information supplémentaire qui résout la question. Quelquefois, après avoir exprimé la question, quelqu'un peut la résoudre de façon créative en pensant à un point nouveau. Il arrive souvent qu'une question qui paraît extrêmement difficile lors de son énoncé soit facilement résolue. Quelquefois c'est le contraire, et une question apparemment facile est suivie de questions beaucoup plus complexes.

Voici maintenant une description de différents types de questions et de leur influence sur les individus et le groupe.

Les questions qui peuvent être présentées et résolues par de petits changements dans la proposition sont appelées des questions mineures. La personne soutient la proposition mais reste ouverte à l'amélioration.

Lorsqu'une personne n'est pas en accord sur une partie de la proposition mais consent à l'idée globale, elle émet une réserve. Cette personne n'est pas complètement satisfaite de la proposition, mais la soutient dans son ensemble. Ce genre de question est souvent résolue par la discussion. Quelquefois, il suffit même que la personne exprime sa préoccupation et sente qu'elle a été entendue, sans qu'une résolution plus poussée ne soit nécessaire.

Lorsqu'une personne n'est pas d'accord avec la proposition, le groupe lui permet d'exposer le bien-fondé de son désaccord. Si le groupe n'est pas convaincu ou si le désaccord ne peut être résolu, la personne peut choisir de se retirer et de permettre au groupe de continuer. Cette personne et le groupe acceptent alors d'être en désaccord tout en respectant chaque point de vue.

De temps en temps, il arrive qu'une question ne puisse pas être résolue; la personne n'éprouve pas le besoin de bloquer la décision, mais veut exprimer sa préoccupation et sa raison pour ne pas soutenir la proposition.

Une question qui fait barrage doit s'appuyer sur un principe reconnu par tous et non sur une préférence personnelle, ou bien, elle doit être essentielle pour l'intérêt du groupe tout entier. Avant qu'une question ne devienne un blocage, il faut que le groupe ait déjà accepté la validité de la question et qu'il ait essayé de la résoudre. Si des vraies questions restent sans solution et que la personne n'a pas voulu se mettre à l'écart du processus, le consensus est bloqué.

## L'art de l'évaluation

Les réunions sont souvent des moments pendant lesquels certaines personnes ressentent frustration ou confusion. On peut toujours améliorer la structure du processus et/ou la dynamique du groupe. Souvent, il n'y a pas le temps au cours de la réunion de parler des relations à l'intérieur du groupe. Gardez du temps à la fin de la réunion pour permettre que des questions et des sentiments soient exprimés.

**4.** Quand on utilise le consensus, l'évaluation est très utile. Cela vaut la peine. Les évaluations ne prennent pas longtemps, souvent 5 à 10 minutes suffisent. Ce n'est pas une discussion, ni l'opportunité de commenter les propos de chacun. Ne rouvrez pas la discussion sur un ordre du jour. L'évaluation est un moment pour s'écouter les uns les autres et faire connaissance. Pensez aux relations internes du groupe et comment améliorer le processus

.Assurez-vous que les commentaires de l'évaluation fassent partie du compte-rendu de la réunion. C'est important pour deux raisons. Avec le temps si les mêmes commentaires se répètent, cela indique que la question qu'ils cachent a besoin d'être abordée. Cela peut être fait en plaçant cette question à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Aussi, en regardant le compte rendu d'anciennes réunions, les commentaires de l'évaluation peuvent souvent montrer ce qui s'est vraiment passé, le pourquoi des décisions prises et des rapports donnés. Ils donnent un aperçu de la dynamique interpersonnelle complexe.

### **L'objet de l'évaluation**

---

l'évaluation fournit un lien pour aborder les défauts de procédure, les comportements déplacés, la modération des problèmes, les difficultés d'organisation, une vue d'ensemble, etc.. Ce n'est pas un moment pour rouvrir la discussion, prendre des décisions ou essayer de résoudre des problèmes, mais plutôt pour faire des bilans, exprimer ses impressions, éclairer les problèmes, et suggérer des solutions dans un esprit de coopération et de confiance. Pour aider à développer la communication, c'est mieux si chaque critique est associée à des suggestions d'amélioration. Aussi, toujours parler pour soi. Ne pas essayer de représenter quiconque.

Encouragez chaque personne présente à la réunion à participer à l'évaluation. Faites des commentaires sur ce qui a marché. Attendez-vous à des différences d'opinion. Il est généralement peu utile de répéter les commentaires des autres. Les évaluations préparent le groupe à de meilleures réunions futures. Quand le processus marche bien, le groupe répond avec support à une situation difficile, ou l'animateur fait un travail particulièrement bon, le note, et apprécie le travail bien fait.

N'essayez pas de forcer l'évaluation. cela amènerait des commentaires superficiels ou hors de propos. D'un autre côté, ne permettez pas que les évaluations soient trop rapides. Assurez-vous de prendre chaque commentaire sérieusement et essayez, plus tard, de les résoudre ou de les rendre effectifs. Les personnes ayant l'impression que leurs suggestions sont ignorées ou pas respectées perdront confiance et intérêt dans le groupe.

Pour les réunions, les conférences, les assemblées ou grandes réunions, le groupe peut avoir des évaluations courtes après chaque section, en plus de la finale. Les différents aspects sur lesquels le groupe peut converger comprennent: le processus lui-même, un rôle précis, une technique particulière, des peurs et des sensations, une dynamique de groupe etc..

Au cours de grandes réunions, des évaluations écrites fournissent à chacun des moyens pour répondre et pour prendre acte de commentaires et de suggestions qui autrement seraient perdus. Certaines personnes se sentent plus à l'aise en écrivant leurs commentaires plutôt qu'en les disant. Planifiez bien les questions, en soulignant ce qui a été appris, ce qui était valable, ce qui aurait été mieux et comment. Un comité d'évaluation donne une opportunité aux présentateurs, animateurs, et/aux coordinateurs de se réunir après la réunion pour revoir les commentaires d'évaluations, considérer les suggestions d'amélioration, et éventuellement préparer ainsi un rapport d'évaluations.

Revue et évaluation apportent un sens d'accomplissement à la réunion. Une bonne évaluation recentrera l'expérience, rappellera à chacun le but commun au groupe, et permettra des commentaires de conclusion.

### **Les emplois de l'évaluation**

---

Il y a au moins dix façons par lesquelles l'évaluation aide à améliorer les réunions. Les évaluations :

- Améliorent le processus en analysant ce qui est arrivé, pourquoi c'est arrivé, et comment on peut améliorer.
- Examinent comment certaines attitudes et déclarations peuvent avoir causé des problèmes et encouragent à faire attention à éviter que cela ne se reproduise.
- Développent une meilleure compréhension de la dynamique de groupe et encouragent une méthode d'apprentissage de groupe ou à apprendre les uns des autres.
- Permettent la libre expression de ses sentiments.
- Mettent en évidence des attitudes ou des comportements qui interfèrent avec le processus.
- Encouragent le partage des observations et reconnaissent les mises en relation avec la société.
- Vérifient l'utilité et l'efficacité des techniques et des procédures
- Reconnaittent le bon travail et donnent des appréciations aux uns et aux autres.
- Renvoient aux buts prévus pour la réunion et voient s'ils ont été atteints.
- Examine les différents rôles, suggèrent des façons de les améliorer et en créent de nouveaux si nécessaire.
- Fournissent une impression générale d'accomplissement et de conclusion à la réunion.

## Types de questions d'évaluation

---

Il est nécessaire d'être attentif à comment sont posées les questions pendant l'évaluation. L'annonce peut diriger l'étendue et la précision du sujet et affecter le niveau de participation. Cela peut amener des réponses centrées sur ce qui était bon ou mauvais, juste ou faux, plutôt que sur ce qui a marché ou demande à être amélioré. Cerner l'apprentissage et l'évolution. Évitez le blâme. Encouragez les différences de points de vues.

### Quelques exemples de questions pour une évaluation:

- Les membres étaient-ils intéressés ou ennuyés par l'ordre du jour, les rapports ou la discussion?
- Les membres se sont-ils retirés ou sentis seuls?
- Il y a-t-il eu de présence? Si oui, pourquoi?
- Les gens arrivent-ils tard et quittent-ils tôt? Si oui pourquoi?
- Comment était l'impression générale ou l'atmosphère?
- Y avait-il une utilisation appropriée des ressources?
- L'organisation pratique est-elle acceptable (date, lieu, heure)?
- Quelle était l'expérience la plus importante?
- Quelle était l'expérience la moins acceptable?
- Quel était le point fort? Quel était le point bas?
- Qu'avez-vous appris?
- Quelles attentes aviez-vous au début et jusqu'à quel point ont-elles été satisfaites? Comment ont-elles changé?
- Quels buts aviez-vous et jusqu'à quel point ont-ils été atteints?
- Qu'est-ce qui a bien marché et pourquoi?
- Qu'est-ce qui n'a pas très bien marché? Comment cela aurait-il pu être amélioré?
- Quoi d'autre pensez-vous pouvoir être changé ou amélioré et comment?
- Qu'est-ce qui a été négligé ou oublié?

## 5. Les Rôles

Un rôle est une fonction du processus, pas un contenu. Les rôles sont utilisés pendant une réunion en accord avec les besoins de la situation. Tous les rôles ne sont pas utiles à toutes les réunions, de même que chaque rôle ne doit pas être tenu par des personnes différentes. Le consensus formel fonctionne plus en douceur si la personne qui remplit un rôle a une expérience, par conséquent il est souhaitable que les rôles tournent. De plus, quelqu'un qui a expérimenté un rôle sera plus volontiers un soutien pour quiconque a souvent le rôle. L'expérience de chaque rôle encourage aussi la confiance et la participation. C'est pourquoi il est préférable pour le groupe d'encourager tout le monde à expérimenter chaque rôle.

### Planificateur des ordres du jour

---

Un ordre du jour bien établi est important pour la souplesse de la réunion, bien que cela ne la garantisse pas. L'expérience a montré qu'il y a une amélioration certaine dans le rythme de la réunion si quelques personnes se réunissent avant et proposent un ordre du jour. En petits groupes, l'animateur propose souvent un ordre du jour.

Le comité pour l'ordre du jour a six tâches:



- Collecte les sujets.
- Les organise.
- Désigne les présentateurs.
- Réfléchit aux techniques de discussion.
- Définit les limites de temps.
- Écrit l'ordre du jour proposé.

Il y a au moins quatre sources d'ordre du jour:

- Les suggestions des membres.
- Les comptes-rendus et propositions des comités
- Le travail de la dernière réunion
- Des ordres du jour standards, comprenant:
  - introduction
  - rappel de l'ordre du jour
  - rappel des notes
  - pause
  - annonces
  - rappel de décisions
  - évaluation

Lorsque tous les sujets de l'ordre du jour ont été réunis, ils sont notés suivant un ordre qui semble efficace et approprié. Les organisateurs doivent être prudents car les premiers sujets notés ont tendance à prendre plus que le temps qui leur est dévolu et par là à limiter le temps des autres sujets. chaque groupe a des besoins différents. Certains groupes fonctionnent mieux en s'occupant d'abord des choses courantes, puis des sujets délicats. D'autres groupes peuvent trouver utile de prendre d'abord le sujet le plus difficile et de limiter strictement le temps ou de lui laisser tout le temps dont il a besoin. Voici des recommandations pour focaliser l'attention sur l'ordre du jour:

- alterner les sujets longs et courts, difficiles et légers
- placer les rapports avant les propositions les concernant
- s'occuper des questions anciennes avant de proposer les nouveaux sujets.
- songer à placer les sujets qui peuvent générer un sens d'accomplissement au début de la réunion
- alterner les présentateurs
- être flexible

D'habitude chaque sujet a son présentateur. Si non, désignez-en un. Généralement il n'est pas indiqué que les animateurs présentent des rapports ou des propositions. Il est toutefois bien qu'ils présentent quelques sujets de l'ordre du jour.

Pour des sujets complexes ou très controversés, les planificateurs de l'ordre du jour peuvent suggérer un choix de techniques de discussion de groupe.

Ensuite désignez une limite de temps pour chaque sujet. Il est important d'être réaliste, attentif à donner à chaque sujet assez de temps pour être abordé vraiment, sans être injuste pour les autres sujets. Généralement il n'est pas souhaitable de proposer un ordre du jour qui dépasse la limite de temps de toute la réunion.

La dernière tâche est l'écriture de l'ordre du jour proposé de façon à ce que tout le monde puisse le voir et y référer pendant la réunion. Chaque sujet est noté dans l'ordre, avec son présentateur et le temps alloué

L'ordre du jour qui suit est un exemple de comment un ordre du jour est organisé et des informations qu'il contient. Il montre des sujets standards, leurs présentateurs, le temps alloué et l'ordre suivant lequel ils seront développés. Il montre aussi une façon de présenter les rapports et les propositions, mais chaque groupe peut organiser cette partie de la réunion de la façon qui lui convient le mieux. Ce modèle ne montre pas les différentes techniques de discussion de groupe auxquelles les planificateurs d'ordre du jour peuvent avoir pensé.

## Modèle d'ordre du jour

Sujets d'ordre du jour	Présentateur	Temps alloué
Introduction.....	Animateur .....	5 min.
Présentation de l'ordre du jour.....	Animateur .....	5 min.
Présentation des notes.....	Preneur de notes .....	5 min.
Rapports .....		20 min.
Activités précédentes		
Comités présents		
Propositions .....		15 min.
Anciennes affaires		
Pause .....		5 min.
Rapports .....		10 min.
Information		
Propositions .....		30 min.
Nouvelles affaires		
Annonces.....		5 min.
Changement de poste		
Prochaine réunion		
Présentation des décisions .....	Preneur de notes .....	5 min.
Évaluation .....		10 min.
Final .....	Animateur .....	5 min.
<b>TOTAL</b>		<b>2 heures</b>

## Animateur

Un animateur conduit le travail de groupe et guide le processus de Consensus Formel de façon à ce que cela se passe sans heurt. C'est un partage important d'expérience pour les membres que de faire tourner l'animation en réunion. Si chacun a une connaissance préalable de l'animation, cela facilitera le déroulement de toutes les réunions. Il est recommandé d'avoir une co-animation, ou d'avoir 2 personnes ou plus animant une réunion. Avoir une femme et un homme partageant les responsabilités encourage une réunion plus équilibrée. Ou un animateur inexpérimenté peut apprendre avec un plus expérimenté. Essayez d'employer des techniques variées au cours de la réunion. Et souvenez vous, un petit peu d'humour peut faire beaucoup pour soulager la tension au cours d'une réunion longue et difficile. Une bonne animation est basée sur les principes suivants:

### Une conduite non directive

Les animateurs acceptent la responsabilité de se mouvoir en suivant l'ordre du jour dans le temps alloué, guidant le processus et suggérant des techniques alternées ou additionnelles. Dans ce sens, ils dirigent effectivement le groupe. Cependant ils ne donnent pas leurs opinions personnelles, pas plus qu'ils n'essayent de diriger le contenu de la discussion. S'ils veulent participer, ils doivent abandonner leur rôle et parler en tant qu'individu. Pendant une réunion, les personnes ont la possibilité d'exprimer leurs propres préoccupations et pensées. Les animateurs, d'un autre côté, sont responsables de répondre aux besoins du groupe. Ils doivent être conscients de la dynamique du groupe et évaluer constamment si la discussion se passe bien. Il peut y avoir besoin d'un changement de technique de discussion. Ils doivent être attentifs à une répartition égale d'attention, s'assurer de limiter ceux qui parlent souvent et offrir des chances de s'exprimer à ceux qui parlent peu ou pas du tout. Il en découle qu'une personne ne peut pas en même temps prêter attention aux besoins du groupe et penser à une réponse personnelle à une situation donnée. En plus, il n'est pas convenable pour l'animateur de donner un point de vue personnel ou de dominer la discussion. Cela ne permet pas la confiance, spécialement chez ceux qui ne sont pas d'accord avec l'animateur.

### Clarté du processus

L'animateur est responsable de conduire la réunion ouvertement de façon à ce que chaque personne présente soit instruite du processus et de comment y participer. Cela veut dire qu'il est important de revoir constamment ce qui vient de se passer, ce qui va se passer, et comment. A chaque fois que l'on introduit une nouvelle technique de discussion, expliquer comment cela fonctionnera et ce que l'on fera. C'est en même temps éducatif et cela aide les nouveaux membres à participer plus pleinement.

### **Contrat de l'ordre du jour**

L'animateur est responsable du respect du contrat de l'ordre du jour. L'animateur garde les questions et discussions centrées sur les sujets de l'ordre du jour. Soyez doux, mais ferme, parce que l'unité demande que chaque sujet n'ait que le temps alloué. Le contrat de l'ordre du jour est passé lorsque l'ordre du jour est présenté et accepté. Cet accord inclut les sujets de l'ordre du jour, leurs déroulements et le temps accordé à chacun. A moins que le groupe entier accepte de changer l'ordre du jour, l'animateur est obligé de respecter le contrat. La décision de changer de contrat doit être un consensus, avec peu ou pas de discussion.

Au début de la réunion l'ordre du jour est présenté à tout le groupe et revu sujet par sujet. Chacun peut ajouter un sujet s'il a été omis. Bien que toute suggestion le concernant doive être ajoutée dans l'ordre du jour, elle n'obtient cependant pas nécessairement le temps souhaité par son présentateur. Le temps demande à être partagé équitablement, chacun reconnaissant l'impartialité selon laquelle les sujets anciens obtiennent généralement plus de temps que les nouveaux et les sujets urgents plus de temps que ceux qui peuvent attendre la prochaine réunion, etc. Revoyez aussi les présentateurs suggérés et les limites de temps. Si quelque chose semble inapproprié ou déraisonnable, il est possible de faire des changements. Lorsque tout l'ordre du jour a été revu et accepté, il devient un contrat. L'animateur est obligé d'en respecter l'ordre et les limites de temps. Cela encourage les participants à être à l'heure aux réunions..

### **Bonne volonté**

Essayez toujours de faire preuve de bonne volonté. Veillez à ce que chaque décision et chaque acte soit fait avec l'intention sincère d'être profitable au groupe. Veillez à ce que chaque participant comprenne les besoins du groupe et accepte l'ordre du jour comme un contrat.

Souvent lorsque nous projetons nos sentiments et nos attentes sur les autres, nous influençons leurs actes. Si nous traitons les autres comme s'ils essayent d'attirer l'attention, de perturber la réunion, ou de trouver sujet à querelles, ils ne décevront pas nos attentes. Une solution au conflit se présentera probablement si nous agissons comme s'il y en avait une. Spécialement si quelqu'un essaie intentionnellement de perturber la réunion ou est émotionnellement instable. N'attaquez pas la personne, mais plutôt faites preuve de bonne volonté et demandez-lui d'expliquer au groupe comment ses déclarations ou ses actes sont dans l'intérêt du groupe. Se souvenir de séparer l'acteur de l'acte peut aussi aider. Bien que le comportement puisse être inacceptable, la personne n'est pas mauvaise. Évitez d'accuser la personne d'être ce que son comportement montre. Souvenez-vous, personne n'a la réponse. Le travail du groupe est la recherche du processus le meilleur et le plus créatif, à partir duquel se développera face à toute préoccupation se présentant une solution satisfaisant tout le monde.

### **Pacificateur**

---

Le rôle du pacificateur est plus utile pour les grands groupes ou lorsqu'on discute de sujets très sensibles ou très controversés. Une personne qui veut rester de certaine manière à l'écart et qui n'est pas personnellement impliquée dans le contenu de la discussion serait une bonne candidate au rôle de pacificateur. Cette personne est choisie sans discussion par tous les participants au début de la réunion. Si personne ne veut ce rôle ou si personne ne peut être désigné sans objection, procédez sans, en reconnaissant que le rôle de l'animateur sera probablement plus difficile.

Cette tâche demande de prêter attention à l'atmosphère générale de la réunion. Quand les tensions augmentent dramatiquement et que les colères deviennent incontrôlables, le pacificateur interrompt brièvement le groupe pour lui rappeler ses buts communs et son engagement à coopérer. La façon la plus classique est de demander quelques instants de silence.

Le pacificateur est la seule personne autorisée à interrompre un orateur ou à parler sans avoir été d'abord autorisé par l'animateur. Il est aussi important de noter que les commentaires du pacificateur s'adressent toujours à tout le groupe, jamais à un individu ou à un petit groupe dans un grand groupe. Faites des commentaires brefs et appropriés.

Le pacificateur peut à chaque fois bien sûr signaler ce qui a été bien fait. Les gens apprécient toujours que l'on reconnaisse un comportement positif.

### **Avocat**

---

Comme le pacificateur, les avocats sont choisis sans discussion au début de la réunion. Si, en raison d'émotions fortes, quelqu'un n'arrive pas à se faire comprendre, on appelle l'avocat à l'aide. L'avocat invitera la personne à quitter la réunion avec lui pour une discussion en tête à tête. Une personne en colère peut parler à quelqu'un en qui elle a confiance. Cela les aide souvent à rendre claire leur préoccupation et en quoi elle concerne le meilleur intérêt du groupe. Assumez que l'individu agisse de bonne foi. Assumez que la préoccupation est dans le meilleur intérêt du groupe. Pendant qu'ils font cela, les autres peuvent faire une petite pause, ou continuer avec les autres sujets de l'ordre du jour. A leur retour, le groupe (après avoir complété le sujet en cours) écoute l'avocat. L'intention est la présentation de la préoccupation par l'avocat plutôt que par la personne en colère pour que les autres membres du groupe puissent

l'entendre sans la charge émotionnelle. Cette procédure est de dernier ressort, seulement lorsque les émotions sont incontrôlables et que la personne se sent incapable d'exprimer une idée avec succès.

## Préposé au temps

---

Le rôle du préposé au temps est très utile pratiquement dans toutes les réunions. On en sélectionne un au début de la réunion pour aider l'animateur à rester dans les limites de temps prévues par le contrat de l'ordre du jour. Dans ce respect du temps, il s'agit d'éviter une pression inutile qui pourrait gêner le processus. Cela peut être réalisé en rappelant au cours de la discussion le temps encore disponible. Assurez vous de bien rappeler le temps qu'il reste de façon à ce que le groupe amorce la fin de la discussion ou décide de changer l'ordre du jour pour donner plus de temps au sujet en cours. Il n'y a rien de mal à dépasser le temps si tout le monde y consent.

## Préposé au tableau

---

Le rôle du préposé au tableau est simplement d'écrire, sur papier ou sur un tableau, les informations pour que tout le groupe puisse les voir. Cette personne assiste en premier lieu l'animateur en remplissant une tâche qui pourrait sinon distraire l'animateur et perturber le cours de la réunion. Ce rôle est particulièrement utile au cours des remue-méninges, des rapports de petits groupes, ou quand il serait utile que les membres du groupe voient les informations écrites.

## Preneur de notes

---

L'importance d'un rapport écrit des réunions ne peut pas être exagérée. Le rapport écrit, appelé aussi notes ou compte rendu, peut aider à aplanir des querelles de souvenirs ou à vérifier des décisions passées. Les notes permettant que des membres absents puissent participer au travail.

Des sujets utiles à inclure dans les notes sont:

- la date et les présences
- l'ordre du jour
- comptes-rendus analytiques (points forts, statistiques...)
  - rapports
  - discussion
- compte rendu in extenso
  - propositions (avec rappels)
  - décisions (avec la liste des préoccupations)
  - annonces
  - moment et lieu de la prochaine réunion
  - commentaires d'évaluation

Après chaque décision prise, il est utile que le Preneur de notes lise les notes à voix haute pour s'assurer de leur exactitude. Cela aide que le preneur de notes, à la fin de la réunion, présente au groupe un rapport de toutes les décisions. Dans les groupes plus importants, il est souvent utile d'avoir en même temps deux preneurs de notes, parce que chacun, quelque soit leur habilité, entend et exprime l'information différemment. Les preneurs de notes sont responsables de ce que les notes soient prises de façon exacte, et soient reproduites et distribuées selon les désirs du groupe (envoyées à chacun, distribuées à la prochaine réunion, classées etc.)

## Préposé aux entrées et sorties

---

Les préposés aux entrées et sorties sont sélectionnés avant la réunion et doivent arriver suffisamment tôt pour se familiariser avec la disposition des lieux et recevoir toute instruction de dernière minute de l'animateur. Ils doivent être prêts à manquer la première demi-heure de la réunion. Avant le début de la réunion, le préposé aux entrées et sorties accueille les gens, distribue tout écrit en relation avec le sujet de la réunion, et leur donne toute information valable (la réunion commencera avec un quart d'heure de retard, les toilettes ne sont pas accessibles aux fauteuils roulants, etc.) Un préposé aux entrées et aux sorties est utile surtout si les gens ont tendance à être en retard. Lorsque la réunion commence, ils restent disponibles pour les retardataires. Ils peuvent brièvement expliquer ce qui s'est passé jusque là et où en est l'ordre du jour. Le préposé aux entrées et sorties peut suggérer aux retardataires d'éviter de participer au sujet en cours et d'attendre le prochain sujet. Cela évite de perdre du temps, de répéter la discussion, ou de s'occuper des questions déjà résolues. Bien-sûr ce n'est pas une règle rigide. Soyez discrets et respectueux du temps du groupe.

L'expérience a montré que le rôle est beaucoup plus important qu'il n'y paraît, alors essayez et découvrez si les réunions deviennent plus agréables et productives en raison de l'amitié et de l'attention exprimées lors du simple acte d'accueillir les gens à leur arrivée.

# Les Techniques

## 6. Techniques d'animation

---

Il y a de nombreuses techniques pour aider l'animateur dans l'ordre du jour et les dynamiques de groupe. Voici quelques unes des techniques les plus connues et les plus fréquemment utilisées dont dispose l'animateur. Soyez créatifs et souples. Des situations différentes demandent des techniques différentes. Avec l'expérience, on comprendra comment elles affectent les dynamiques de groupe et le meilleur moment pour les utiliser.

### Égalisation de la Participation

L'animateur est responsable de l'égalité distribution d'attention pendant la réunion. Les animateurs appellent l'attention du groupe sur un orateur à la fois. La méthode de l'école primaire est la technique la plus commune pour choisir l'orateur suivant. L'animateur reconnaît chaque personne dans l'ordre où les mains se sont levées. Souvent l'inégalité survient du fait que l'attention est monopolisée par un individu ou une classe d'individus. Cela peut arriver en raison des problèmes de comportements sociaux tels que racisme, sexisme ou autres, ou des dynamiques internes telles que l'expérience, l'ancienneté, la peur, la timidité, le manque de respect, l'ignorance du processus etc. Les inégalités peuvent être modifiées de plusieurs façons créatives. Par exemple, si les hommes parlent plus souvent que les femmes, l'animateur peut suggérer une pause après chaque orateur, les femmes comptant jusqu'à cinq avant de parler, les hommes jusqu'à dix. Dans des situations controversées, l'animateur peut demander que trois orateurs parlent pour la proposition et trois contre. Si le groupe souhaite éviter que l'animateur désigne qui parle ensuite, le groupe peut choisir lui-même en demandant au dernier orateur de passer un objet, un micro, au suivant. Pour aller plus loin, que chaque orateur se lève avant de parler, et ne commence que lorsqu'il est seul debout. Ce n'est là qu'une poignée des problèmes et solutions possibles. Soyez créatifs. Inventez les vôtres.

### Faire une liste

Pour aider la discussion à se dérouler en douceur, ceux qui veulent parler peuvent avertir l'animateur en silence, qui ajoutera le nom de la personne à la liste de ceux désirant parler, et les appellera dans cet ordre.

### Mise en attente

Si plusieurs personnes veulent parler en même temps, il est utile de demander à ceux qui veulent parler de lever la main. Les compter, et leur donner la parole dans cet ordre. A la fin de la mise en attente, l'animateur peut demander une autre mise en attente ou essayer une autre technique.

### Rythme

Le rythme ou le déroulement de la réunion est la responsabilité de l'animateur. Si l'atmosphère devient tendue, choisissez des techniques qui favorisent l'équilibre et la coopération. Si la réunion va doucement et que les gens deviennent fatigués, proposez un repos ou réorganisez l'ordre du jour.

### Vérification du processus

Si le déroulement de la réunion est compromis ou si une personne ou un petit groupe semble dominer, chacun peut mettre en question la technique utilisée et suggérer une alternative.

### Silence

Si cela va trop vite, si l'énergie et les tensions sont fortes, si les gens ne respectent pas leur tour de parole ou s'interrompent les uns les autres, chacun peut suggérer un moment de silence pour calmer et recentrer l'énergie.

### Faire une pause

Au coeur de la discussion, les gens ne sont pas disposés à en interrompre le cours pour faire une pause, mais un animateur avisé sait que, la plupart du temps, cinq minutes de pause évitera une demi-heure ou plus de discussion qui tourne en rond et de débats inutiles.

### Appel au Consensus

L'animateur ou tout autre membre accepté par l'animateur peut demander un appel au Consensus. Pour cela, l'animateur demande s'il reste des préoccupations qui n'ont pas été vues. (voir page 5)

### Résumé

L'animateur peut choisir de cerner ce qui a été dit en le résumant. Le résumé peut être fait par l'animateur, le preneur de notes ou toute autre personne appropriée. Cela prévient un problème commun, où la discussion tourne en rond, et où, l'un après l'autre, les orateurs se répètent.

### Reformuler la proposition

Après une longue discussion, il arrive que la proposition soit modifiée sans aucune décision formelle. L'animateur doit le voir et prendre le temps de reformuler la proposition avec les nouvelles informations, modifications ou éliminations. Ensuite la proposition est présentée au groupe de façon à ce que chacun puisse être clair sur ce qui est considéré. De nouveau cela peut être fait par l'animateur, le preneur de notes ou n'importe qui d'autre.

### **Quitter un Rôle**

Si l'animateur veut s'impliquer dans la discussion ou a des sensations fortes sur un sujet particulier, il peut sortir du rôle et participer à la discussion, permettant à un autre membre de tenir le rôle pendant ce temps-là.

### **Passer l'écrivoire**

Quelquefois, il faut récolter des informations pendant la réunion. Pour gagner du temps, faites circuler un écrivoire pour les récolter. Une fois réunies, elles peuvent être consignées dans le rapport écrit et/ou présentées au groupe par l'animateur.

### **Sondage (votes blancs)**

L'utilité de sondage au cours du processus est d'abord la clarification de l'importance relative de plusieurs questions. C'est une technique particulièrement utile quand l'animateur est confus ou incertain au sujet des statuts d'une proposition et veut voir plus clair pour pouvoir suggérer ce que pourrait être la prochaine technique du processus. Les sondages ne sont pas des décisions, ils sont des référendums indicatifs. Trop souvent, les sondages sont utilisés lorsque les solutions sont complètement claires et que la majorité veut intimider et soumettre la minorité par un rapport écrasant plutôt que de discuter des questions et résoudre les préoccupations. Des questions simples et claires sont les meilleures. Des sondages comportant plus de trois choix sont particulièrement manipulateurs. A utiliser avec modération.

### **Censure**

(Cette technique et la suivante sont un peu différentes des autres. dans ce cas elles peuvent ne pas être appropriées.) Si quelqu'un parle constamment en dehors de son tour, l'animateur prévient cette personne au moins deux fois que si les interruptions ne cessent pas, il déclarera cette personne censurée. Cela veut dire que cette personne ne sera plus autorisée à parler jusqu'à la fin du sujet de l'ordre du jour. Si elle a eu ce comportement au cours de plusieurs sujets, alors la censure pourrait être pour une plus longue période. C'est l'animateur qui décide d'employer cette technique. Si l'animateur censure quelqu'un et que les autres désapprouvent, il est souhaitable que l'animateur quitte son rôle et le laisse à quelqu'un d'autre, plutôt que d'entrer dans une discussion sur les capacités et le jugement de l'animateur. La raison en est que le comportement perturbateur rend l'animation très difficile, est irrespectueux et, puisque ce comportement a été observé par tout le monde, la désapprobation envers la censure montre un manque de confiance envers l'animation plutôt qu'un support au comportement dérangeant.

### **Expulsion**

Si un individu agit encore de façon très perturbatrice, l'animateur peut avoir à confronter le comportement. Demandez à la personne d'expliquer les raisons de son comportement, en quoi cela présente un intérêt pour le groupe, quel est le lien avec le but du groupe et les principes. Si la personne est incapable de répondre à ces questions ou si les réponses indiquent un désaccord avec le projet du groupe, alors l'animateur peut demander à l'individu de quitter la réunion.

## **Techniques de discussions de groupe**

---

On pense souvent que la meilleure forme de discussion de groupe est celle où une personne à la fois s'adresse à tout le groupe. Cela est vrai pour quelques discussions. Mais quelquefois, d'autres techniques de discussions de groupe peuvent être plus productives et efficaces que celle du groupe en entier. Les techniques présentées plus loin sont les plus connues et les plus souvent utilisées. Qui veut peut les suggérer à la réunion et c'est donc une bonne idée si chacun les connaît. Là encore, soyez adaptable et créatif. Des situations différentes demandent des techniques différentes. Seule l'expérience révèle comment chacune de ces techniques agit sur la dynamique du groupe ou le meilleur moment de les utiliser.

### **Identification**

Il est bon de s'adresser à chacun par son nom. Une des façon d'apprendre les noms est de faire un plan, et au fur et à mesure où les gens se présentent, d'écrire leurs noms. Ensuite, se référer au plan et appeler les gens par leurs noms. Dans des grands groupes, des badges peuvent être utiles. Et aussi, lorsque les gens prennent la parole, il est bon qu'ils se nomment pour que petit à petit chacun retienne les noms des autres.

### **Groupe en entier**

L'intérêt d'une discussion de tout le groupe est l'évolution d'une idée de groupe. Une idée de groupe n'est pas seulement une somme d'idées individuelles, mais le résultat de l'interaction des différentes idées pendant la discussion. Une discussion du groupe entier peut être non structurée et positive. Elle peut être aussi très structurée utilisant des

techniques variées pour rester centrée. Souvent une discussion du groupe entier ne donne pas une participation maximum ou une diversité d'idées. Pendant une discussion de tout le groupe peu de gens parlent, et, à certains moments, l'attitude du groupe peut être dominée par une idée, une humeur ou quelques personnes.

### **Petit Groupe**

Se diviser en petits groupe peut être très utile. Ces petits groupes peuvent être de deux, de trois, ou plus. Ils peuvent être décidés au hasard ou choisis. En s'en servant bien dans un temps relativement court tous les participants ont l'opportunité de partager leurs points de vue. Assurez vous de poser clairement une limite de temps et sélectionnez un preneur de notes pour chaque groupe. Quand un groupe entier se réunit à nouveau, les preneurs de notes font part des points et des intérêts principaux de leur groupe. Quelquefois on peut demander au preneur de notes de n'ajouter que les idées et intérêts nouveaux et de ne pas répéter quelque chose déjà dit dans un autre rapport. Il est bien aussi que le préposé au tableau écrive ces rapports pour que tout le monde puisse les voir et s'assurer que toutes les idées et préoccupations soient sur la liste.

### **Brainstorming - remue-méninges**

C'est une technique très utile quand on a besoin d'idées venant de tout le groupe. La règle selon laquelle on doit attendre d'être désigné par l'animateur pour parler est suspendue et tout le monde est encouragé à trouver des idées qui seront écrites par le préposé au tableau pour être vues par tous. Cela aide si l'atmosphère créée est telle que toutes les idées, même inhabituelles ou incomplètes, sont à propos et bien accueillies. Toutes les suggestions peuvent devenir des catalyseurs de cette situation, une idée amenant l'autre, générant des possibilités très créatives. Durant cette phase, évitez d'évaluer les idées de chacun.

### **Cercles**

C'est une technique simple qui encourage la participation. L'animateur pose une question et fait le tour de la pièce en invitant chacun à répondre brièvement. Ce n'est pas une discussion ouverte. C'est une possibilité de répondre individuellement à des questions spécifiques, non pas de commenter les réponses de chacun ou de faire des remarques hors propos.

### **L'aquarium**

L'aquarium est une forme spéciale de discussion en petits groupes. Plusieurs personnes avec des points de vue différents se réunissent au centre pour discuter de la solution pendant que les autres se mettent en cercle autour et écoutent. A la fin d'un temps choisi d'avance tout le groupe se retrouve et évalue la discussion. Une variante intéressante: mettez d'abord tous les hommes dans l'aquarium, ensuite les femmes, et ils discutent tous des mêmes points.

### **Écoute active**

Si le groupe a du mal à comprendre un point de vue, quelqu'un peut aider avec l'écoute active. Écoutez l'orateur, puis répétez ce qui a été entendu et demandez à l'orateur si c'est bien cela.

### **Réunion en petit comité**

Un petit comité peut aider à ce qu'un conflit complexe devienne plus clair en réunissant des perspectives similaires ou en définissant des points de départ précis sans l'attention du groupe entier. Cela peut être seulement un petit comité de quelques personnes, ou un petit comité demandant la participation de chacun. La différence entre petits comités et petits groupes est que les petits comités sont composés de personnes ayant le même point de vue, alors que les petits groupes sont plus utiles s'ils sont composés de personnes de points de vue différents ou choisies au hasard.

---

## **Lexique**

---

### **Contrat de l'ordre du jour**

Le contrat de l'ordre du jour est posé quand l'ordre du jour a été revu et accepté. Cet accord comprend les sujets de l'ordre du jour, le rang dans lequel ils sont vus, et le temps alloué à chacun. A moins que tout le groupe ne soit d'accord pour le changer, l'animateur est obligé de respecter le contrat. La décision de changer l'ordre du jour doit être un consensus, avec peu ou pas de discussion.

### **Accord**

Accord complet, sans préoccupations non résolues.

### **Blocage**

Si le temps de l'ordre du jour est passé en essayant de trouver un consensus et que des préoccupations légitimes restent sans solution, la proposition peut être considérée comme bloquée, ou ne pouvant pas être adoptée à cette réunion.

**Préoccupations**

Un désaccord avec la proposition dès le départ ou plus tard.

**Conflit**

L'expression d'un désaccord, qui met en évidence plusieurs points de vue, et fournit l'opportunité d'explorer leurs forces ou leurs faiblesses.

**Consensus**

Un processus de prise de décisions par lequel les décisions sont prises lorsque tous les membres présents consentent à la proposition. Ce consensus n'implique pas que chacun soit entièrement d'accord. Quand il y a encore des différents après la discussion, chacun peut accepter de n'être pas d'accord, c'est à dire, donner son consentement en se retirant, et permettre à la proposition d'être acceptée par le groupe.

**Consentement**

Acceptation de la proposition, pas nécessairement accord. Chacun est responsable d'exprimer ses idées, ses préoccupations et ses objections. En réponse à un appel au consensus, le silence signifie consentement. Le silence n'est pas un accord complet, c'est l'acceptation de la proposition.

**Décision**

Le produit final d'une idée qui a commencé en tant que proposition et évolué jusqu'à devenir un plan d'action accepté par tout le groupe.

**Évaluation**

Une analyse de groupe à la fin d'une réunion sur les dynamiques inter-relationnelles pendant la prise de décision. C'est le moment d'exprimer ses sentiments, dans l'idée d'améliorer le déroulement des réunions futures. Ce n'est pas une discussion ou un débat, ni le moment de faire des commentaires sur l'analyse des autres.

**Réunion**

Une occasion pour des personnes de se réunir et de prendre des décisions de façon organisée.

**Méthodes de prise de décision****autocratie**

Une personne prend les décisions pour toutes les autres.

**oligarchie**

Quelques personnes prennent des décisions pour toutes les autres.

**démocratie représentative**

Quelques personnes sont élues pour prendre des décisions pour toutes les autres.

**règle de la démocratie majoritaire**

La majorité prend les décisions pour tout le monde.

**consensus**

Tout le monde prend la décision pour tout le monde

**Proposition**

Un plan écrit que quelques membres d'un groupe présentent à tout le groupe pour en discuter et l'accepter.

**Se retirer**

Accepter de ne pas être d'accord, vouloir laisser une proposition être acceptée en dépit de préoccupations non résolues.



## Bibliographie

---

### **A Manual for Group Facilitators**

Brian Auvine, Betsy Densmore, Mary Extrom, Scott Poole, Michel Shanklin  
The Center for Conflict Resolution: 1977 731 State Street, Madison, WI 53703

### **A Manual on Nonviolence and Children**

Stephanie Judson  
Yearly Meeting of the Religious Society of Friends Peace Committee, Philadelphia  
New Society Publishers: 1977, 4722 Baltimore Ave., Philadelphia, PA 19143

### **Beyond Majority Rule**

Michael J. Sheeran  
Philadelphia Yearly Meeting of the Religious Society of Friends: 1983  
1515 Cherry Street, Philadelphia, PA 19102

### **Building United Judgment, A Handbook for Consensus Decision Making**

Brian Auvine, Michel Avery, Barbara Streibel, Lonnie Weiss  
The Center for Conflict Resolution: 1981 731 State Street, Madison, WI 53703

### **Civil Disobedience: Theory and Practice**

Hugo A. Bedau  
Pegasus: 1969 New York, NY

### **Clearness: Processes for Supporting Individuals & Groups in Decision-Making**

Peter Woodrow  
New Society Publishers: 1977, 1984, 4722 Baltimore Ave., Philadelphia, PA 19143

### **In Place of War**

American Friends Service Committee  
Grossman, NY: 1967

### **Meeting Facilitation: The No Magic Method**

Berit Lakey  
New Society Publishers 4722 Baltimore Ave., Philadelphia, PA 19143

### **More Power Than We Know, The People's Movement Toward Democracy**

Dave Dellinger  
Anchor Press/Doubleday: 1976 Garden City, NY

### **No Bosses Here! A Manual on Working Collectively and Cooperatively (2nd ed.)**

Karen Brandow, Jim McDonnell, and Vocations for Social Change  
Alyson Publications 1981 P.O. Box 2783 Boston, MA 02208  
Vocations for Social Change, PO Box 211, Essex Station, Boston, MA 02112

### **Nonviolence In America, A Documentary History**

Staughton Lynd, ed.  
Bobbs-Merrill, NY: 1966

### **Nonviolent Direct Action**

A. Paul Hare and Herbert H. Blumberg  
Corpus, Washington: 1968

### **Nonviolent Resistance**

Mohandas Ghandi  
Schocken: 1961 New York, NY

### **Peace & Power**

Charlene Eldridge Wheeler, Peggy L. Chinn  
Buffalo, NY, 1984

### **People With People, A Compendium of Group Process Theories**

John D. Swanson, ed.  
Humanitas: 1977 PO Box 196, Jamestown, RI 02835

### **Resource Manual for a Living Revolution,**

#### **A Handbook of Skills and Tools for Social Change Activists**

Virginia Coover, Ellen Deacon, Charles Esser, Christopher Moore  
New Society Publishers: 1985 4722 Baltimore Ave., Philadelphia, PA 19143

### **The Politics of Nonviolent Action**

Gene Sharp  
Porter Sargent: 1973 Boston, MA

### **War Resisters League Organizer's Manual**

Edited by Ed Hedemann  
War Resisters League: 1981 339 Lafayette Street, New York, NY 10012

### **We Cannot Live Without Our Lives**

Barbara Deming  
Grossman: 1974 New York, NY

## Index

Les chiffres correspondent aux pages ci-dessus. Les chiffres en caractères gras correspondent aux titres.

animateur.....	5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, <b>14</b> , 15, 16, 17, 18, 19
aquarium.....	<b>19</b>
avocat.....	<b>15</b>
blocage.....	4, 7, 11, 20
bonne volonté.....	3, 9, <b>15</b>
brainstorming/remue-méninges.....	4, 7, <b>19</b>
but commun.....	11
censure.....	<b>18</b>
cercles.....	<b>19</b>
clarification des questions.....	<b>5</b>
clarté du processus.....	<b>14</b>
coopération.....	1, 2, 3, <b>8</b> , 10, 11, 17
écoute active.....	<b>19</b>
égalité des pouvoirs.....	<b>9</b>
engagement.....	8, <b>9</b> , 10, 15
évaluation.....	préface, 7, <b>11</b> , 12, 14, 16, 20
expulsion.....	<b>18</b>
faire une liste.....	préface, 4, 6, <b>17</b>
faire une pause.....	<b>17</b>
groupe en entier.....	18, <b>19</b>
identification.....	4, 6, <b>18</b>
introduction.....	préface, 13, 14
investissement.....	2, <b>8</b>
l'ordre du jour.....	préface, 3, 5, 7, 11, 12-13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
le contrat de l'ordre du jour.....	14, <b>15</b> , 19
manque de respect.....	17
mise en attente.....	<b>17</b>
modèle d'ordre du jour.....	<b>14</b>
motif des blocages.....	<b>10</b>
pacificateur.....	préface, 7, <b>15</b>
participation.....	1, 2, 3, 8, <b>9</b> , 10, 12, 17, 19
participation active.....	1, <b>9</b>
participation égale.....	2, 3, 8, 10, <b>17</b> , 19
passer l'écritoire.....	<b>18</b>
patience.....	3, <b>9</b>
pause.....	13, 14, 15, <b>17</b>
petit groupe.....	5, 7, 15, 17, <b>19</b>
petits comités.....	19
planificateur de l'ordre du jour.....	<b>13</b>
pouvoir.....	préface, 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 18
préjudice social.....	<b>10</b>
preneur de note.....	préface, 14, <b>16</b> , 17, 18, 19
représenté au tableau.....	préface, 6, <b>14</b> , 18
représenté au temps.....	<b>16</b>
représenté aux entrées et sorties.....	<b>16</b>
prise de décision.....	préface, 1, 2, <b>3</b> , 5, 8, 10, 20
quitter un rôle.....	<b>18</b>
reformulation de la proposition.....	<b>18</b>
réserve.....	10
respect.....	préface, 1, 2, 3, <b>8</b> , 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19
résumé.....	5, <b>18</b>
réunion.....	préface, 1, 2, 5, 8, 10-20
rôle.....	préface, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, <b>12</b> , 14, 15, 16, 18
rythme.....	13, <b>17</b>
se retirer.....	10, <b>20</b>
silence.....	5, 15, <b>17</b> , 18, 19
sondage.....	<b>18</b>
structure.....	préface, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11
techniques.....	préface, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 12, 13, 14, <b>17</b> , 18, 19
techniques d'animation.....	<b>17</b>
techniques de discussion de groupe.....	7, 14, <b>18</b>
une conduite non directive.....	<b>14</b>
vérification du processus.....	<b>17</b>