
KIT FORMATEUR

CONSULTATION PUBLIQUE

WORD CAFE

TECHNIQUE DE CREATIVITE COLLECTIVE

Objectif : Faire émerger des idées / suggestions / besoins en lien avec la finalité du réseau et ses objectifs

Points de vigilance pour les animateurs :

- ✓ Que tout le monde prenne la parole au moins une fois
- ✓ Que les échanges ne partent pas dans des discussions « stériles » par rapport aux objectifs de l'atelier
- ✓ Tenir le cadre (forme et temps)

Principe de la méthode

Initier une démarche de créativité en posant la contrainte du temps et l'idée de surenchérir les idées des autres pour dynamiser la production d'idées.

Mode opératoire – Déroulement

- Préparation : prévoir autant de tables que de questions (typiquement 4). Mettre autour de la table des chaises (nombre de participants / x tables). Nommer un « maître » de la question à chaque table, qui fera la restitution. Noter la question sur la feuille posée au centre de la table (devant le maître de la question)
- Demander à chacun de se positionner autour d'une table (essayez de choisir un groupe où vous ne connaissez personne)
- Le travail va être fait en 5 temps d'une durée de plus en plus courte : T1 = 10 à 15 min – T2 < T1 (par ex. 10 min) – T3 < T2 (8 min) – T4 < T3 (6 min) – T5 environ 40 min (restitution)
- Pour chaque période, les personnes vont devoir trouver un maximum d'idées en lien avec la question (formuler clairement des réponses à la question), qui vont être notées sur la feuille au centre, par le maître de la table. Pour les temps T2, T3 et T4, l'idée est de rajouter des idées nouvelles (en plus de celles qui sont déjà inscrites sur la feuille) A la fin de chaque période, chacun change de table (tout le groupe en même temps). Les maîtres de la question ne bougent pas, ils restent tout au long de

l'exercice (sur les 4 premiers temps), à la même table (s'il y a trop de monde, l'alternative consiste à faire tourner le maître de table. La première option reste cependant meilleure pour faciliter l'agitation des idées)

La phase de restitution finale (T5) est très importante. Elle consiste en la présentation à l'ensemble du collectif de toutes les idées qui auront été amenées. La restitution est faite par les maîtres de table.

TAPIS D'IDÉES

METHODE DE RESOLUTION DE PROBLEMES

Principe de la méthode

Le tapis d'idées est une des méthodes de résolution de problèmes. Elle permet de passer de l'analyse des causes d'un phénomène, en passant par la recherche des solutions possibles, aux déclarations personnelles des participants, concernant les pas à prendre afin de résoudre un problème. Cette méthode apprend aux participants d'abord à analyser les situations et les causes de phénomènes négatifs, ensuite à mener des recherches créatives et à évaluer les démarches à entreprendre afin de résoudre un problème, ce qui mène finalement à la prise de décision concernant l'engagement personnel dans la résolution du problème. Les cours basés sur cette méthode démontrent que la clé pour résoudre les problèmes difficiles est fournie non seulement par les décisions prises à un haut niveau de l'organisation mais aussi par celles prises par les membres de communautés locales.

La méthode est surtout utile en cas d'un grave problème qui concerne directement les participants mais qui passe pour un problème impossible à résoudre ou pour un problème dont la solution est hors d'atteinte pour les participants de la formation.

Le tapis d'idées peut être utilisé dans la partie finale d'une formation, quand l'on veut que les participants réfléchissent sur des démarches concrètes à entreprendre, une fois la formation terminée.

Quand appliquer ?

- quand le problème traité concerne directement les membres du groupe et quand il est possible pour eux d'entreprendre les démarches visant à le résoudre ;
- quand il est important que les membres du groupe participent aux activités visant à la résolution du problème, c.-à-d. au changement de la situation existante ;
- quand on veut que les participants provenant du même milieu (la même institution ou communauté locale), suite à la formation, soient capables de s'inciter mutuellement à la mise en œuvre des actions envisagées à réaliser ;
- dans les groupes de 10 à 25 membres provenant du même milieu ou ayant affaire au même problème au sein de différentes institutions.

Avantages :

- la méthode permet à chaque membre du groupe de participer ;
- la méthode permet d'analyser collectivement le problème et de chercher des solutions potentielles ;
- la méthode incite à prendre des décisions individuelles concernant l'engagement direct dans la résolution du problème.

Difficultés :

- la plupart des participants se sentent plus en sécurité travaillant dans le contexte de la planification abstraite qu'en déclarant l'engagement individuel réel devant un grand public ;
- la méthode est efficace à condition que le groupe soit bien « réchauffé », c.-à-d. quand les participants auront déjà fait connaissance (pour cette raison, il est déconseillé de l'appliquer au début de la formation), quand ils prennent la formation au sérieux et ils se font confiance ;
- en cas d'une gestion inadéquate ou d'un groupe mal préparé, le risque existe que les déclarations individuelles soient faites sans une vraie intention de les mettre en œuvre et qu'au lieu de penser au problème, les participants se concentrent plus sur l'apparence du « tapis ».

Schéma d'un cours réalisé avec la méthode « Tapis d'idées » (durée 90 min. environ)

Supports de formation :

- bandes de papier 29x7cm (A4/3) de trois couleurs différentes (30-40 bandes de chaque couleur) ;
- une feuille de papier grand format (type tableau de conférence) par groupe ;
- bâtons de colle (1-2 par groupe) ;
- autocollants rouges et orange (deux de chaque couleur par participant) ;
- un écriteau avec les problèmes traités et un écriteau avec les étapes de formation.

Etape 1 – présentation du problème et de la méthode de travail

Le formateur (coach) introduit le problème à traiter. Il présente un écriteau avec une phrase-thèse (p.ex. « les étudiants ne veulent pas étudier » ou « la corruption est indissolublement liée au travail de notre institution »). Le problème est posé sous forme de phrase affirmative. La position présentée devrait être conforme à la conviction générale (il est déconseillé de choisir les thèses allant à l'encontre de l'opinion de

la majorité du groupe).

Le formateur divise les participants en 3-4 groupes de 4-6 personnes. Chaque groupe se met à une table séparée.

Etape 2 – cerner le problème – l’analyse des causes

Le formateur annonce que la première étape du travail consiste à analyser le problème et à trouver la réponse à la question : *Pourquoi c’est comme ça ?* Chaque groupe reçoit 10 bandes de papier et une feuille de papier grand format. La tâche consistera à définir en 10 minutes les causes du phénomène traité. Les réponses devraient être notées au feutre sur les bandes de papier (une réponse sur une bande, il n’est pas obligatoire d’utiliser toutes les bandes). Quand toutes les réponses se trouveront déjà sur les bandes, il faudra les coller sur la feuille grand format de manière qu’on en obtienne une affiche ressemblant à un « tapis » multicolore. Les bandes devraient être collées de sorte que leur contenu soit facile à lire.

Une fois le travail terminé, les groupes présentent leurs tapis et lisent les réponses. Après la présentation, les groupes gardent les affiches.

Etape 3 – A la recherche d’une solution – qu’est-ce qu’on peut faire pour changer la situation existante

Le formateur conclut l’étape précédente en disant qu’on sait déjà pourquoi...(on connaît les raisons du phénomène traité inquiétant) ce qui nous permet de passer à l’étape 3 : la recherche de solutions. Nous allons réfléchir sur ce qu’on peut faire pour changer la situation existante. Le coach annonce que chaque groupe recevra 10 bandes de papier (une couleur par groupe). En 10 minutes, en se souvenant des causes déjà présentées, chaque groupe formulera les propositions de solutions de problème (comme la dernière fois, une réponse sur une bande, il n’est pas obligatoire d’utiliser toutes les bandes). Une fois le travail terminé, il faudra coller les bandes sur les affiches, continuant ainsi la construction du « tapis ».

ATTENTION! L’étape de recherche peut être enrichie d’une session de remue-méninges. Dans ce cas, on ne met sur les bandes que les solutions choisies dans la phase critique du remue-méninge.

Une fois le travail terminé, les groupes présentent leurs tapis et lisent les réponses. Ensuite, ils accrochent les affiches au mur.

Etape 4 – l’individualisation des actions– qu’est-ce que je ferai afin de changer la situation existante

Concluant la présentation des affiches, le formateur souligne qu’on connaît déjà les causes et on sait ce qu’il faut faire afin de changer la situation existante. Maintenant, nous passons à l’étape 4, c.-à-d. à l’individualisation des actions. C’est le moment où chacun de nous répondra à la question : Qu’est-ce que,

moi, je ferai au cours des 6 mois suivants (on peut choisir la période de 3 à 9 mois, en fonction du problème et des participants) pour changer la situation existante ? Quelles sont les actions que j'entreprendrai ? Il est important de mettre en valeur qu'il s'agit des activités réelles qui seront vraiment réalisées ! Il sera bien de donner un exemple concret (p.ex. parlant de la corruption : je vais mettre sur ma porte une note disant « Ici, nous n'acceptons pas de bakchichs »). Chaque participant note ses propositions d'actions (une action sur une bande). Chaque participant devrait noter 2-3 actions. Le coach devrait attendre 5-10 minutes pour que tout le monde puisse noter leurs propositions.

Une fois les participants prêts, ils lisent (soit de leurs places, soit ils viennent au milieu de la salle) leurs propositions à haute voix. Le cas échéant, le formateur relit une proposition et l'accroche le long du mur au niveau des yeux pour faciliter la lecture. Si les propositions se répètent, il faut les accrocher l'une en dessous de l'autre.

Etape 5 – évaluation des idées (la prise de décision individuelle, quelles actions de celles proposées par les autres j'effectuerai certainement et qu'est-ce que j'essaierai de faire pour résoudre le problème traité)

Le formateur qui passe à cette étape explique que c'est le moment pour analyser, une par une, les idées proposées par les autres et d'évaluer la faisabilité de nos projets d'action. Il donne à chaque participant 2 autocollants rouges et 2 autocollants orange. Après avoir relu les idées sur les bandes accrochées au mur, chaque personne fait son choix de 2 actions à réaliser en 6 mois (et elle collera les autocollants rouges aux bandes appropriées) et d'encore 2 autres actions à tenter de réaliser (ici, on utilise les autocollants orange). Ce n'est pas le moment où on choisit nos propres idées !

Etape 6 – conclusion du formateur

Quand les participants font leur choix individuel, le coach conclut la formation. Il fait un rappel de toutes les étapes (analyse de problème, recherche de solutions, individualisation des actions, évaluation des propositions). Ensuite, il lit à haute voix les propositions les plus souvent choisies par les participants, en soulignant que leur mise en œuvre dans les mois à venir aura un double résultat : d'un côté, cela démontrera au sein de notre milieu (institution, communauté locale) à quel point nous tenons à la résolution du problème. De l'autre, nous allons, au fait, nous approcher de cette résolution. Le coach est, tout de même, chargé d'expliquer son choix individuel, de conclure la formation et d'indiquer de possibles conséquences entraînées par des actions choisies.

Un scénario exemple

Sujet

Les défis du processus de Co création d'un plan d'action national

Objectifs

- Entamer un débat dans le milieu de co-création du PAN ;
- Comprendre les causes des défis et les mécanismes des risques ;
- Travailler sur les propositions des actions pratiques à entreprendre par le comité technique afin de maîtriser ces défis ;
- Motiver les participants à s'engager personnellement dans la lutte contre la corruption dans le milieu universitaire.

Rôles des formateurs

Au début de la formation formateur joue le rôle d'un coach : il incite à travailler, explique la méthode, divise en groupes, entame la discussion, empêche les tentatives de résoudre le problème d'une manière purement mathématique. Vers la fin de la formation, par contre, son rôle évolue vers celui d'un expert : il commence à commenter les décisions des groupes et il présente et explique ses propres choix.

Destinataires – participants

Un groupe de 20 personnes, jeunes scientifiques indépendants.

Scénario

Temps	Séquences des actions	Formateur et matériels
10'	Introduction – présentation du problème, mise en valeur de son importance et présentation de la méthode utilisée	Sur une feuille grand format : <i>Un écosystème ouvert et inclusif</i> sur une autre feuille : tapis d'idées : 1) cerner le problème – analyse des causes

		<p>2) recherche des solutions</p> <p>3) individualisation des actions</p> <p>4) évaluation des propositions</p> <p>(à découvrir au fur et à mesure pendant la formation)</p>
25'	<p>Cerner le problème – analyse des causes – les participants répondent à la question au sein de leur groupe : <i>Pourquoi l'écosystème burkinabé n'est pas suffisamment ouvert</i> ». Ils écrivent les réponses sur les bandes vertes, les collent sur le « tapis ». Présentation des résultats du travail de chaque groupe.</p>	<p>Division en groupes, explication de la tâche, aide à la construction du « tapis »</p>
30'	<p>Recherche des solutions – un remue-méninges au sein des groupes au sujet suivant : <i>Quelles actions peut-on entreprendre afin de rendre PGO Burkina plus ouvert</i> . On note les meilleures propositions sur les bandes rouges. On les accroche sur le « tapis ». Présentation des résultats du travail de chaque groupe.</p>	<p>Le coach explique les règles du remue-méninges. Après avoir choisi les meilleures propositions, il aide à la construction des « tapis ». Après la présentation, il accroche les affiches au mur.</p>
20'	<p>Individualisation des actions – chacun note individuellement les actions qu'il/elle entreprendra dans le semestre suivant en vue de diminuer la corruption. Les propositions notées sur les bandes jaunes sont lues à haute voix et accrochées le long du mur.</p>	<p>Le coach incite à faire des propositions individuelles et veille à ce qu'elles soient prises au sérieux.</p>
10'	<p>Evaluation des propositions – à l'aide des autocollants rouges et orange, les participants déclarent les actions à réaliser et celles qu'ils tenteront de réaliser.</p>	
10'	<p>Conclusion du formateur</p> <p>Le formateur rappelle les étapes de la formation (analyse du problème, recherche des solutions, individualisation des actions, évaluation des propositions) et des propositions choisies les plus souvent. Il met l'accent sur la nécessité de dénoncer publiquement la corruption déjà existante et sur la signification des actions à entreprendre par les participants à court terme.</p>	

QUESTIONNAIRE «5*25»

Principe de la méthode

Le questionnaire « 5 sur 25 » est la méthode permettant de traiter d'une manière approfondie et ordonnée sur un corpus de matériaux d'importantes dimensions par un groupe et ensuite un choix collectif et démocratique. Il permet d'apprendre aux participants comment argumenter, convaincre, écouter et atteindre le consensus. Il permet aussi de mettre au profit du groupe des expériences et des réflexions de tous les participants au stage, y compris ceux les plus taciturnes. La méthode rend possible le choix des solutions prioritaires suite à une réflexion approfondie sur toutes les autres options et possibilités.

La méthode est particulièrement utile quand nous visons à réfléchir consciencieusement sur le caractère, la fonction et les activités qui incombent à une personne remplissant une fonction définie (p.ex. maire, conseiller local, fonctionnaire, enseignant, parent). Le questionnaire peut être aussi employé quand nous devons considérer différentes possibilités d'action et choisir celles les plus prometteuses (p.ex. lors de la planification d'une campagne informative et promotionnelle) ou quand nous analysons des dangers pour faire face particulièrement intensément à ceux les plus sérieux. La méthode peut même être utilisée pour analyser un document ou une loi – le texte d'une loi repartit en 25 éléments et des questions bien formulées permettront une analyse très approfondie de l'ensemble du document.

Le questionnaire « 5 sur 25 » est facilement adaptable à d'autres méthodes éducatives. Il peut être introduit notamment dans un brainstorming, un cours réalisé avec la méthode du groupe nominal ou dans une planification. En ce qui concerne la récapitulation, à cette étape l'on procédera sans doute à un bref cours magistral.

Quand employer ?

- Quand le groupe est censé faire le choix d'une solution bien discutée parmi un nombre important d'options ou quand il est susceptible de tout simplement bien réfléchir sur de très nombreuses variantes à choisir ;
- Quand nous tenons très fort à ce qu'aucun membre du groupe ne soit privé de possibilité de participer pleinement au travail collectif et de s'exprimer ;
- Quand nous cherchons à intégrer un groupe important composé de plusieurs petits groupes ;
- Aussi bien dans le cas des petits que des grands groupes d'apprentissage on les divise en

équipes de 5 à 7 personnes.

Avantages :

- Permet de s'engager pleinement à l'activité du groupe à chaque membre ;
- Permet à chacun d'analyser d'une façon approfondie le problème discuté et en même temps de le confronter à des réflexions des autres membres du groupe d'apprentissage ;
- Oblige à la recherche d'un consensus ;
- Aide à intégrer le groupe qui risque d'être initialement très diversifié et méfiant.

Difficultés :

- Il est difficile d'encourager les apprenants à un débat approfondi si dès l'entrée en matière ils sont unanimes (ou près de l'être) sur une question ; une telle question est alors considérée comme quelque chose d'évident et donc n'est soumise à la réflexion que fort superficiellement ;
- Il est difficile de contrarier l'approche purement mathématique des questions discutées et donc d'éviter que certains individus ne s'adaptent inconsciemment à la volonté et aux opinions de la majorité.

Schéma d'un cours réalisé avec la méthode « 5 sur 25 » (temps de réalisation : env. 90 minutes)

Étape 1 – Préparation du questionnaire

Le corpus de problèmes à choisir peut être préparé de différentes manières. La liste des 25 possibilités (caractéristiques, variantes etc.) peut être préparée soit (1) à l'avance (dans un tel cas de figure il est plus facile d'obtenir un corpus complet de solutions nettement différentes les unes des autres), soit (2) en cours du stage (il faut alors ajouter environ 45 minutes au temps prévu pour le cours !) – dans un tel cas de figure le corpus de problèmes est conforme aux expériences et aux sentiments des participants ainsi qu'il répond à leurs besoins.

1. En élaborant le questionnaire à l'avance, nous nous appuyons avant tout sur des ouvrages spécialisés relatifs au sujet du stage, nous consultons des experts, procédons à l'analyse du milieu et de la situation sur lesquels travaillera le groupe d'apprentissage. Il est important que le résultat de ce travail préparatoire soit complet, que tous les éléments essentiels soient inclus dans le questionnaire. Il est aussi à ne pas oublier que toutes les formulations utilisées devraient être positives et que – soulignons-le – au moins 10 à 15 énoncés devraient être dotés d'une importance similaire. Le corpus de formulations ne peut pas être trop simple ; si nous y incluons cinq éléments évidemment cruciaux, le travail en groupes échouera. Chaque

participant fera le choix des mêmes énonciations. Par conséquent le débat n'aura pas de raison d'être. Des arguments, audition active, art de débattre – tout cela deviendra inutile.

2. En préparant le questionnaire lors du cours, ensemble avec les participants, nous pouvons faire appel au *brainstorming* ou à la *technique du groupe nominal*. Indubitablement des propositions surgiront assez dynamiquement, elles risquent aussi d'aller spontanément dans le même sens. Aussi est-il nécessaire d'être muni de plusieurs formulations que nous inclurons, avec l'accord du groupe, dans le questionnaire à côté de leurs suggestions. L'avantage d'une telle manière de préparation du questionnaire est sa relation étroite avec la réflexion du groupe – les participants ont la conscience qu'il s'agit de leur travail, dès le début jusqu'à la fin. Le corpus d'énonciations peut être formulé un jour avant le cours ou même plusieurs semaines à l'avance, lors d'un stage précédent (si les stages sont repartis cycliquement). Une telle avance permettra de compléter les matériels en cas d'omissions flagrantes.

Le questionnaire devrait être préparé et imprimé soigneusement et copié en nombre adéquat, de manière qu'il soit possible de le distribuer à chaque apprenant et, en plus, de distribuer encore un exemplaire à chaque petit groupe.

Étape II – Explication des règles du travail collectif

Le formateur explique aux apprenants les règles du travail en commun. Les participants devraient dès l'ouverture du cours connaître les différentes étapes du travail afin de pouvoir s'y préparer. Deux questions sont à mettre en avance particulièrement : d'abord – en principe, toutes les possibilités sont bonnes quoiqu'elles puissent exprimer différents points de vue, attitudes ou solutions d'une situation concrète. Nous ne nous confrontons pas à un choix entre ce qui est bon et ce qui est mauvais, mais à un choix parmi différentes bonnes possibilités (ou, en fonction du sujet, entre différents dangers) – à nous de choisir celles que nous considérons cruciales. Ensuite – les décisions prises en petits groupes doivent être unanimes – tant qu'au moins une personne n'est pas persuadée quant à l'adéquation d'une solution proposée, la décision commune ne peut pas être prise. Il est donc primordial d'être à l'écoute des autres et de choisir les arguments les plus convaincants possibles. Nous tenons à mettre ici en valeur que justement les arguments découlant de ses propres expériences et réflexions sont la plus importante richesse du travail avec la méthode dont il est question dans ce chapitre.

Étape III – Choix individuels

D'abord chaque participant, individuellement, sans consulter les autres, doit choisir dans la liste reçue 5 possibilités qu'il considère les plus pertinentes dans une situation définie. Cette étape est très importante, il n'est pas possible de la sauter. Si tous les participants ne feront pas leur choix, s'ils ne s'identifient pas au moins un petit peu aux options choisies, le groupe arrivera à un consensus trop rapidement. Le compromis sera atteint non pas suite à une réflexion approfondie du groupe, mais en

raison de l'indifférence générale des apprenants.

Étape IV – Division en petits groupes

Le formateur divise les apprenants en groupes de 5 à 7 personnes. Les effectifs des groupes devraient être choisis le plus aléatoirement possible. Il serait conseillé que les personnes assises l'une à côté de l'autre ne soient pas incluses dans le même groupe. En effet, il est mieux que les membres d'un petit groupe ne se connaissent pas très bien et ne se recrutent pas du même milieu – plus la diversité des effectifs est importante, meilleur est l'effet de leur travail et davantage d'expériences différentes sont apportées au travail par chaque équipier. La division en groupes peut être effectuée soit « mécaniquement », à travers la décompte des participants, soit préparée à l'avance – les numéros peuvent être inscrits au préalable sur les questionnaires distribués au début du cours.

Étape V – Travail en équipes

Les équipiers sont censés choisir un ensemble commun de cinq solutions. Ils ne peuvent recourir qu'à l'argumentation. Le vote est exclu. La décision doit être unanime. Il vaut alors la peine d'encourager les groupes à regarder le problème sous un angle nouveau, de jeter un regard frais sur la question discutée. Cette étape est en fait cruciale dans la méthode « 5 sur 25 », c'est à ce moment du travail qu'est généré le maximum de réflexions et d'idées. C'est à cette étape que les participants apprennent à discuter, argumenter, écouter activement. C'est enfin à ce moment que chaque apprenant peut se convaincre de l'importance de ce qu'il pense. Les choix de chaque groupe sont notés sur les questionnaires additionnels.

Étape VI - Hiérarchisation

Cette étape n'est pas une variante obligatoire. Le formateur demande aux apprenants de hiérarchiser leurs choix selon l'importance qu'ils portent aux énonciations choisies en attribuant 5 points à celle la plus importante à leurs yeux et 1 point à celle la moins importante. Il est conseillé d'inclure cette étape dans les stages avec les groupes peu nombreux – la hiérarchisation permet de mieux faire ressortir les solutions les plus plébiscitées.

Étape VII – Présentation des résultats

Les représentants des groupes présentent les résultats du travail des ceux-ci. Le formateur les note sur le tableau sans aucun commentaire – en revanche il invite les représentants des groupes à commenter brièvement les résultats obtenus.

Étape VIII – Commentaire du formateur

Le formateur met en avance la valeur des choix faits par les apprenants – c'est d'autant plus important que, comme ils ont choisi parmi les solutions uniquement positives, leurs préférences ne devraient pas

être évaluées selon le critère dualiste meilleur/pire. Les apprenants habituellement sont très intéressés par les choix du formateur qu'ils considèrent comme « corrects ». Or, il est à souligner qu'il s'agit bien d'encore un point de vue, d'encore une réflexion, mais non pas de la résolution du problème discuté. Le formateur est néanmoins dans l'obligation de motiver minutieusement son choix tout comme de récapituler l'ensemble du travail et d'indiquer les conséquences des éventualités choisies.

Un scénario exemple

Sujet

Particularités d'un gouvernement ouvert

Objectifs

- Transfert des savoirs concernant les caractéristiques que doit avoir une démocratie pour qu'elle soit un régime au service de la société et des individus ;
- Exercices des aptitudes fondamentales indispensables dans la prise des décisions démocratique : argumentation, ouverture aux arguments, mise en place citoyenne de la volonté de la majorité.

Rôles des formateurs

Le formateur remplit initialement la fonction du coach – il encourage au travail, explique la méthode, repartit en groupes, inspire le débat, contraint des tentatives purement mathématiques de réaliser la tâche. À la fin il remplit les fonctions de l'expert – il commente les choix du groupe, présente ses choix et les explique.

Destinataires – participants

Un groupe de 40 personnes, étudiants des premières années sollicitant intégrer le conseil étudiant de leur école.

Scénario

Temps	Séquences des actions	Formateur et matériels
10'	<p>Introduction – expliquer l'objectif et la méthode du cours (« le démocratie ouvert un modèle de gouvernance et une manière de gestion des affaires publiques – nous devrions toujours rechercher la vérité à travers l'échange d'opinions permanent »). Souligner l'importance du respect des principes d'un débat efficace.</p> <p>Expliquer les principes du choix individuel (à noter : l'on</p>	<p>L'on peut noter sur le tableau de conférence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - écoutez attentivement ; - essayez de comprendre ; - recherchez le consensus. <p>Distribution du matériel éducatif « Particularités principales d'une</p>

	choisit <u>uniquement</u> cinq particularités, bien que sans aucun doute nous voudrions en choisir davantage).	bonne démocratie ».
10'	Choix individuel – chaque participant procède à un choix individuel des cinq caractéristiques d'une bonne démocratie qu'il juge essentielles.	Le formateur vérifie si tous ont réalisé leur tâche. Si cela s'est fait assez vite, il passe à la division en groupes.
30'	Travail en groupes – il est conseillé de préparer à l'avance les modalités de la division en groupes, p.ex en indiquant sur les feuilles distribuées aux apprenants les symboles de chaque groupe et en marquant les tables de travail avec les mêmes signes.	Le formateur déambule entre les tables des groupes et en cas de besoin explique la signification des énonciations particulières ainsi que met en garde contre les choix automatiques, calculés.
20'	Présentation des résultats du travail des groupes (« chaque choix est bon – c'est que nous choisissons uniquement parmi de bonnes particularités – cela dit, notre choix indique ce que notre groupe considère comme crucial dans la démocratie ouverte »).	Le formateur note les résultats sur le tableau, inspire les commentaires des participants, souligne l'importance des choix qu'ils ont faits.
20'	Présentation du choix du formateur <ol style="list-style-type: none"> 1. Vise à promouvoir : La transparence, la participation citoyenne, la collaboration et la redevabilité 2. Appuie les projets de réforme et de modernisation de l'action publique 3. Chaque habitant dispose de la possibilité citoyenne de contrôler et d'influencer les politiques publiques de son pays 4. Autant de pouvoir sur chaque échelon de la structure sociale qu'il en faut pour le bien commun. 5. Stimuler l'économie par l'innovation 	Le formateur souligne que son choix n'est qu'une variante possible et non pas un choix d'expert. En même temps il justifie son choix tout en animant un débat avec l'auditoire.

Pièce-jointe

PARTICULARITÉS PRINCIPALES D'UN GOUVERNEMENT OUVERT ET DEMOCRATIE OUVERTE

Parmi les particularités ci-dessous, choisissez s'il vous plaît cinq qui à votre avis décrivent le mieux le gouvernement ouvert et démocratie ouverte

1. Donne aux citoyens les moyens nécessaires pour contrôler, superviser et prendre part aux décisions gouvernementales et locales.
2. Modernise l'action publique par le numérique
3. Vise à promouvoir : La transparence, la participation citoyenne, la collaboration et la redevabilité
4. Implique des citoyens dans la vie publique par la voie des consultations, d'associations.
5. Chaque habitant dispose de la possibilité citoyenne de contrôler et d'influencer les politiques publiques de son pays
6. Appuie les projets de réforme et de modernisation de l'action publique
7. Améliore l'efficacité des modes de gouvernance et de gestion des fonds publics.
8. Le pouvoir fondé sur l'appui des gouvernés (élections libres, universelles et égales).
9. La transparence des affaires publiques, surtout de la politique financière de l'État et d'autres structures gouvernées démocratiquement.
10. La gouvernance de la majorité qui respecte les droits des minorités.
11. Favoriser l'intégrité de l'action publique et la redevabilité des agents publics et des élus
12. Autant de pouvoir sur chaque échelon de la structure sociale qu'il en faut pour le bien commun.
13. Le niveau élevé du savoir des citoyens sur les problèmes publics ; la volonté et le savoir-faire de participation dans la vie publique.
14. L'existence des autorités dans la société – aussi bien dans la dimension nationale que locale et familiale – ainsi que la liberté du débat public sur chaque sujet.
15. L'accessibilité des représentants du pouvoir pour les citoyens à chaque niveau de l'administration.
16. Le fonctionnement libre des associations et des organisations non gouvernementales.
17. Le droit des citoyens de s'organiser – dans le cadre de la juridiction en vigueur.
18. L'organisation de la société et l'attitude des gens focalisées sur la coopération et la recherche de la compréhension mutuelle, du compromis et de la collaboration.
19. Le devoir incombant aux citoyens de soigner leur entourage et de s'organiser au profit du bien commun.

20. Est une forme de partage et d'exercice du pouvoir
21. Rend les services publics plus accessibles à leurs usagers et à améliorer leur fonctionnement interne
22. Stimuler l'économie par l'innovation
23. Améliore l'efficacité et la responsabilité des modes de gouvernance publique
24. les associations jouent un rôle central en tant qu'interlocuteurs pour les autorités publiques

LE BLASON

Principe de la méthode

Le Blason est une technique de présentation de soi à partir de plusieurs aspects de sa personnalité. Elle permet au plus timide, lorsqu'il prend la parole, de ne pas attirer le regard des autres sur lui-même.

Objectifs : Découvrir les particularités de chacun et les possibilités d'échanges dans le groupe. Outil brise glace de présentation, il peut être utilisé en introduction.

- Nombre de participants : 10-20
- Matériel: Une illustration du blason. Les participants peuvent aussi dessiner leur propre blason.
- Déroulement: Après avoir expliqué aux participants le sens du blason, leur demander de créer le leur en relevant différents aspects, ici attachés à leur fonction de tuteur (ex : qualité, défaut, compétence, besoin d'aide). Attention : le blason peut comporter 2, 3 ou 4 cases selon les besoins • Phase de réflexion et de création: Chaque participant reçoit une feuille à partir de laquelle il confectionne son blason sur base de dessins symboliques ou de mots. Option : Pour terminer le blason, il le complète par une devise: une courte phrase qui traduit ce qu'il voudrait être par son action et son comportement.
- Phase de communication : Chacun présente son blason aux autres et l'explique.) Les autres participants peuvent demander des éclaircissements à celui qui vient de présenter le sien.

RIVALITE OU COOPERATION – « LES X ET LES Y »

Méthode Team Building

Principe de la méthode

Ce jeu est simple en ce qui concerne les règles mais exigeant du point de vue des relations qui s'installent entre les personnes et les groupes en train de jouer. Il s'agit d'un jeu de communication – il apprend les règles de communication (verbale et non verbale) entre les hommes ainsi que montre les conséquences de l'ignorance de la manière de penser et des attentes des partenaires lors d'une action communicationnelle. Il s'agit aussi d'un jeu social – qui montre les relations entre les groupes particuliers et l'ensemble des groupes sociaux participant aux contacts sociaux. Le jeu permet de vérifier si la coopération et la solidarité peuvent effectivement déboucher sur un succès commun. En effet, les tentatives de considérer les autres groupes comme ennemis et de les éliminer résultent sinon d'un échec collectif, en tout cas – ce qui est facilement démontrable – d'un succès minimisé.

Les principes du jeu sont simples : explication de l'objectif et des règles, division du groupe d'apprentissage en quatre équipes, remise à chaque équipe d'un paquet de dix petites feuilles de papier, explication que lors des dix manches du jeu leur tâche consistera à inscrire sur chaque feuille soit la lettre « x », soit la lettre « y », à le remettre au formateur et à observer quel résultat apparaîtra sur le tableau. Le résultat, lui, dépend de la configuration des feuilles entre les mains du formateur à chaque manche. Entre la 5^{ème} et 6^{ème} manches ainsi qu'entre la 9^{ème} et la 10^{ème} sont prévues des sessions de négociations de 3 minutes chacune. En fait, c'est tout. Le reste est conditionné par le comportement des équipiers. La diversité des comportements humains fait qu'il est très difficile d'observer des réalisations identiques de la méthode. Le jeu génère de nouvelles situations sociales au sein des groupes de joueurs et entre les groupes à chaque fois qu'il est mis en pratique. La tâche du coach consiste à les observer attentivement et à les discuter avec le groupe d'apprentissage une fois le jeu terminé. Le jeu éveille de fortes émotions – il se peut qu'il s'agisse de mauvaises émotions, dirigées soit contre les autres joueurs, soit contre le formateur. Il faut

être donc doté de beaucoup de tact et de sensibilité pour profiter d'une manière créative d'un tel conflit, évacuer de telles émotions et aider les participants à intérioriser les expériences résultant du jeu. Jeu qui vaut bien tous ces efforts.

Le jeu ne peut être employé avec le même groupe d'apprentissage qu'une seule fois – l'effet de surprise y est capital. Il peut pour autant être instructif de le proposer au groupe où il y a plusieurs personnes qui le connaissent déjà, tandis que le reste du groupe n'y a jamais joué. Les premiers auront bien du mal à convaincre les seconds à jouer sagement. Leurs efforts communicationnels pourront être mis à profit du groupe par le coach au moment de commenter le déroulement de l'atelier une fois le jeu terminé.

Quand employer ?

- Quand nous apprenons aux participants les règles de la communication – pour leur démontrer à quel point est-il important de bien connaître les besoins de l'autre et de se rendre compte de l'importance des canaux de communication non verbaux ;
- Quand nous voulons montrer les processus en marche dans les communautés humaines focalisées uniquement sur un jeu égoïste ;
- Quand nous voulons intégrer un groupe susceptible de travailler pendant une longue période en petites équipes – le jeu leur montrera les dangers résultant du manque d'accord entre les groupes (À noter : les équipes lors du jeu doivent avoir une composition différente que les groupes au sein desquels les apprenants travailleront par la suite).

Avantages :

- Le jeu est très captivant et éveille beaucoup d'émotions, il ne laisse personne indifférent ou ennuyé ;
- Le jeu permet de formuler une évaluation univoque des comportements particuliers des groupes et des participants – les effets sont tout simplement visibles sur le tableau des résultats ;
- Le jeu contraint à la réflexion et à la revérification de convictions même très profondément enracinées.

Difficultés :

- Il faut être très vigilant en ce qui concerne le contrôle des émotions des joueurs afin de ne pas le perdre ;
- Le jeu rend difficile de garder la distance face à ses comportements – les joueurs sont contraints à la fin du jeu d'analyser leurs comportements comme « spontanément fautives » ; le rôle du coach est de les aider dans cette tâche et d'en accepter les résultats.

Schéma d'un cours réalisé avec la méthode « les X et les Y »

Étape 1 – Explication des règles

Le coach explique l'objectif fondamental du jeu à tous les participants assis ensemble :

« Votre tâche est de marquer le plus de points possible »

Il est très important que le coach le fasse avant la division en équipes. Ensuite il explique la façon dont l'on marque les points. Dans un instant les participants seront divisés en groupes. Chaque groupe recevra des petites feuilles sur lesquelles il faudra écrire soit un « x », soit un « y » lors de chaque manche et ensuite les remettre au formateur (« la banque ») qui attribuera les points aux équipes en fonction de la configuration des feuilles qu'il aura reçu. Les modalités d'attribution des points sont incluses dans le tableau ci-dessous (il faut le montrer aux participants et le placer de manière qu'il soit visible à tous tout au long du jeu).

Configuration des fiches	Points accordés au(x) groupe(s) ayant mis sur la table une feuille « X »	Points accordés au(x) groupe(s) ayant mis sur la table une feuille « Y »
X X X X	- 1	-
X X X Y	+ 1	- 3
X X Y Y	+ 2	- 2
X Y Y Y	+ 3	- 1
Y Y Y Y	-	+ 1

Le tableau des résultats :

Manche	Groupe			
	A.	B.	C.	D.
1.				

2.				
3.				
4.				
5.				
<p>En ce moment les représentants des groupes se réunissent à une session de négociations de 3 minutes. Après la session de négociations les résultats obtenus par chaque groupe lors de la 6^{ème} manche (et uniquement lors de cette manche !) sont multipliés par 5.</p>				
6.				
7.				
8.				
9.				
<p>En ce moment les représentants des groupes se réunissent à une session de négociations de 3 minutes. Après la session de négociations les résultats obtenus par chaque groupe lors de la 10^{ème} manche sont multipliés par 10.</p>				
10.				
Total				

Il se peut (quoique rarement) qu'il y ait des questions concernant l'objectif du jeu – est-ce qu'il s'agit d'une rivalité entre les équipes ou est-ce que c'est l'ensemble des équipes – le groupe d'apprentissage entier – qui devrait marquer un total maximal de points ? C'est une question très pertinente mais en aucun cas il ne faut pas donner la réponse – il faut alors répéter fermement la phrase : « Votre tâche est de marquer le plus de points possible ». Il est très important de ne pas dire que cela signifie « plus que les autres équipes ». Il est aussi important de, en prononçant ces mots, englober du regard l'ensemble du groupe d'apprentissage. Les relations mutuelles entre les équipes doivent découler uniquement des réflexions propres des joueurs et des négociations entre les équipes au cours du jeu. À chaque fois que quelqu'un pose une question relative à l'objectif du jeu il faut rappeler la formule mentionnée.

Étape 2 – Division en équipes

Le formateur répartit les participants en quatre équipes (p.ex. A, B, C, D) et les invite à prendre leurs places aux quatre coins de la salle, assis en cercle. Il est important qu'une partie des équipiers de chaque groupe soient assis de manière à tourner le dos vers le milieu de la salle – cela permet d'installer

une certaine fermeture des équipes, de mettre en place le sentiment de distinction à l'égard des autres équipes. Oui, c'est vrai, c'est une démarche manipulatoire et au moment de commenter les résultats du jeu il faut le souligner. Il est aussi possible de répartir les équipes en différentes salles – soit une équipe par salle, soit deux – chaque décision prise dans ce contexte occasionne par la suite une autre situation sociale. À noter – il est absolument crucial de ne pas faire jouer les équipes qui travaillent ensemble lors d'un autre volet du stage ou en-dehors du contexte de stage. Les tensions et les émotions produites lors du jeu risqueraient de parasiter les relations entre les membres d'une telle équipe en-dehors du stage. Aussi les équipes devraient-elles être créées aléatoirement.

Étape 3 – jeu (manches 1 à 5)

Le jeu consiste à remettre simultanément les petites feuilles frappées de lettres au(x) formateur(s). Les décisions concernant la stratégie du jeu doivent être prises par chaque équipe indépendamment et d'une manière autonome quoique le formateur ne doive pas intervenir d'aucune façon si pour autant les équipes communiquent entre elles. Les équipes remettent au formateur leurs feuilles frappées soit d'un « x », soit d'un « y ». Celui-ci ne fait aucun commentaire au cours du jeu, que ce soit verbalement ou non verbalement – il se limite à noter les résultats selon le modèle ci-dessous :

Manche	Groupe			
	A.	B.	C.	D.
1.	x 2 (2)	x 2 (2)	y -2 (-2)	y -2 (-2)
2.	y -3 (-1)	x 1 (3)	x 1 (-1)	x 1 (-1)
3.	x -1 (-2)	x -1 (2)	x -1 (-2)	x -1 (-2)

Probablement les joueurs seront au début tentés de remettre les feuilles frappées d'un « x », ce qui donne l'espoir d'obtenir beaucoup de points en cas où au moins un groupe miserait sur un « y ». Or, comme personne ne voudra pas perdre naïvement des points, ce groupe remettra sans doute, lui aussi, un « x ». Aussi toutes les équipes perdront-elles des points. Le formateur laisse ses observations pour soi-même. Il en parlera une fois le jeu terminé, en commentant les résultats.

Étape 4 – première session de négociations et manches 6 à 9

Le formateur ne devrait aucunement intervenir lors de la première session de négociations. Un éventuel désordre, des gueulements et un possible manque d'accord peuvent être un sujet très intéressant lors du débat d'après-jeu, tout comme un silence déboussolé et passif ou des tractations entre certaines

équipes etc. Au moment de récapituler le jeu il faut commenter toutes les stratégies communicationnelles qui ont été utilisées. Il est aussi utile de rappeler aux équipes que la présence dans la structure du jeu des périodes réservées aux négociations suggère qu'en dehors de ces périodes il est interdit de communiquer. Pourtant, cela n'est pas vrai – les équipes ont pu communiquer à volonté à tout moment, aucune interdiction n'a été observée. Cela dit, dans la démocratie ce qui n'est pas explicitement interdit est permis ! À noter : les résultats de la 6^{ème} manche (et uniquement de celle-ci) sont multipliés par 5 !

Étape 5 – seconde session de négociations et manche 10

La seconde session de négociations devrait être ordonnée, p.ex. le formateur devrait demander aux équipes de désigner les représentants. Cette session sera le point de départ pour le débat concernant l'ensemble des négociations pendant le jeu. À noter – les résultats de la 10^{ème} manche sont multipliés par 10 !

Étape 6 – Commentaire sur le jeu

Au début il faut permettre aux participants de s'exprimer. La discussion doit être consciencieusement modérée. Il faut être particulièrement vigilant si toutes les équipes ont accordé de remettre les feuilles frappées d'un « y » et que, pourtant, une équipe ait remis des « x ». De mauvaises émotions peuvent alors surgir très facilement...

Successivement nous conduisons le débat sur les points cruciaux : effectivement, la tâche était de marquer un maximum de points en tant que le groupe d'apprentissage – le groupe entier – et non pas de battre les autres équipes. Ainsi, les équipes qui rivalisaient entre elles nuisaient à l'ensemble du groupe. Nous mettons en avance que la communication sociale demande un bon sens d'observation (les principes du jeu ont été expliqués avant la division en groupes !) et la capacité de se défendre contre la manipulation (le positionnement des équipes en cercles ou dans différentes salles contribue à l'apparition d'attitudes antagonistes entre les groupes). Il vaut aussi la peine d'attirer l'attention des apprenants sur la logique des modalités d'attribution des points : uniquement si toutes les équipes choisissent un « y » les points sont attribués « gratuitement » – toutes les équipes sont gratifiées. De la même façon – si toutes les équipes choisissent un « x », toutes perdent – toutes sont pénalisées d'un retrait d'un point. Dans toutes les autres configurations le nombre des points attribués ou retirés se contrebalancent (p.ex. en cas de trois « x » et d'un « y » trois équipes se voient attribuer un point et une équipe en perd trois). En d'autres termes : en remettant au formateur une feuille frappée d'un « x » (appelons-la « guerrière »), nous annonçons aux autres équipes : *nous voulons gagner à vos dépens*. En remettant une feuille frappée d'un « y » (« pacifique ») nous véhiculons le message suivant : *nous voulons gagner ensemble avec vous*.

En commentant le jeu il vaut la peine de mettre en valeur qu'il est possible de gagner le maximum de points en tant que groupe à condition de considérer les autres équipes comme partenaires et non pas

comme ennemis. La difficulté réside dans le fait que cela doit être reconnu par toutes les équipes... Cela veut dire, premièrement, qu'il ne faut pas à tout prix vouloir obtenir plus que les autres et, deuxièmement, qu'il faut consciemment réduire ses exigences. Voilà les principes de la conception du développement durable. Néanmoins, une fois les partenaires tombés d'accord, la tentation de tricher surgit. Dans les relations entre les équipes il faut donc de la loyauté et de la confiance – deux autres sujets intéressants à commenter ensemble avec le groupe une fois le jeu terminé.

Encore quelques remarques de l'ordre mathématique : si toutes les équipes collaborent dès le début du jeu (ce qui n'arrive que très rarement), chacune peut comptabiliser 23 points, ce qui donne – pour quatre équipes – un total de 92 points, la valeur maximale qu'il est possible d'obtenir lors du jeu. Il vaut la peine d'y insister au moment de commenter le déroulement du jeu. Bien entendu il se peut qu'un groupe profite de la bonne volonté des autres équipes et gagne plus de points. Mais dans ce cas de figure toutes les autres groupes obtiendront des résultats négatifs et le total des points accordés à toutes les équipes – donc à l'ensemble du groupe – sera inférieur à 92 points. En outre, si par exemple (ce qui est presque impossible en réalité) le groupe A choisit à chaque fois la lettre « x » et les autres groupes la lettre « y », la première équipe engrangerait 69 points mais les autres en perdraient précisément autant. En agissant ainsi l'on ne générera aucune valeur ajoutée. Au moment d'en parler l'on peut aussi aborder la question de l'influence du déséquilibre des potentiels sur la vie publique, surtout si ce déséquilibre est atteint aux dépens d'autrui. Nous pouvons aussi débattre du fait que la coopération et la solidarité permettent de construire des biens nouveaux, tandis que la rivalité féroce débouche à un partage de ce qui existe déjà ou, le plus fréquemment, à un gâchis même de biens déjà existants.

Remarques organisationnelles

Dans ce chapitre nous ne proposons pas de scénario exemple – en fait, il est inclus dans la description ci-dessus. Le jeu est à réaliser dans les groupes comptant pas moins de 12 personnes (les équipes comptent alors 3 personnes chacune). Le groupe d'apprentissage ne devrait non plus compter plus de 32 personnes (équipes de 8 personnes). Dans le cas des groupes assez nombreux l'on peut désigner un « observateur externe » qui, au moment de commenter les résultats du jeu, présentera les comportements et les motivations des joueurs de chaque équipe ainsi que parlera des tensions au sein des équipes.

La salle devrait être suffisamment grande pour que les équipes puissent s'isoler aisément les unes des autres. Le mieux est de disposer quatre tables dans les quatre coins de la salle et inviter les participants à y prendre place. Les tableaux montrant le système d'attribution des points et les résultats du jeu doivent être visibles à tous les participants tout au long du jeu.