Animation de la concertation

Techniques et outils d'animation de débats

Introduction

Dans une démarche de développement local et au-delà, **le débat représente le cœur de la concertation**, qui peut être définie de la manière suivante : Concertation = INFORMATION + ECOUTE + DIALOGUE pour alimenter une DECISION. La concertation n'aboutit pas nécessairement à une décision, mais elle peut permettre de la préparer. De même, le **débat permet soit de partager des idées/exprimer des points de vue, soit de prendre des décisions**.

L'animation de débats dans le développement local est un exercice délicat, puisqu'il s'agit de guider un groupe d'acteurs dans une réflexion que ces acteurs ne maîtrisent pas forcément, de leur permettre à tous de s'exprimer dans des contextes de niveaux d'instruction et de rapports sociaux inégaux. Et cela est d'autant plus délicat quand il s'agit d'associer à la prise de décision des acteurs « marginaux » (comme les femmes et les jeunes) qui n'y sont habituellement pas associés.

Ainsi, pour pallier ces difficultés, cette fiche pratique fournit des techniques et outils utiles à l'animation de débats, qui pourront servir lors des débats internes aux CC/CDC pour l'élaboration et la mise en œuvre des PDC, ou lors des débats publics et consultations avec les populations.

Techniques d'animation de débats

Etapes et fondamentaux d'un débat

N.B : En amont : préparer le lieu du débat en organisant l'espace de façon à ce que tous les participants se sentent à la même « place » pour favoriser la prise de parole (en cercle, rectangle…)

1) Introduire le débat

- Présenter la question/le problème à traiter
- Présenter les participants

2) Poser les règles/consignes du débat

- ***Présenter l'objectif du débat*** : partager une réflexion/des idées, formuler des propositions, partager des expériences, prendre une décision…
- ***Présenter la méthode de déroulement du débat*** : le mode de distribution de la parole (main levée, liste, autre), l'outil d'animation éventuel à utiliser pour le débat avec ses différentes étapes
- ***Préciser les règles de bon déroulement du débat et le temps imparti*** : bien s'écouter, se respecter, ne pas se couper la parole… ; préciser la durée voire le temps maximum pour chaque intervention

3) Conduire le débat

- ***Réguler :*** Avoir en tête le déroulement et le timing prévus et faire des transitions ; faire progresser le groupe vers les objectifs du débat ; s'assurer de la compréhension des participants.
- ***Répartir judicieusement la parole*** : faire intervenir au maximum les participants ayant moins de facilité d'expression, donner la parole à tel ou tel acteur plus concerné ou compétent sur un sujet.

- ***Relancer*** **:** reprendre une question posée par un participant ; reformuler une intervention/faire une synthèse partielle des échanges ; reposer une question restée sans réponse ou partiellement traitée.
- ***Réagir adroitement face à des situations embarrassantes*** **:** Aider un intervenant qui cale en reformulant ses propos ou en passant la parole ; arrêter un intervenant qui monopolise la parole en lui proposant une synthèse de ses propos ; rappeler l'objectif ou les étapes du débat à un intervenant hors sujet ; rappeler les consignes d'écoute et de respect mutuel en cas d'énervement.

Il peut y avoir un ***animateur principal et un co-animateur*** qui peut être plus spécifiquement chargé de la distribution de la parole et de la gestion du temps. Si un co-animateur est choisi parmi les acteurs locaux, il est important de lui présenter en amont les objectifs et les règles du débat. Il est également important que quelqu'un assure une ***prise de note des principaux éléments du débat***.

4) Conclure le débat

- ***Synthétiser :*** faire une synthèse des échanges, rendre compte des décisions prises
- ***Remercier*** : remercier les participants pour le temps qu'ils ont consacré au débat et pour son bon déroulement
- ***Donner suite :*** Resituer le débat dans son contexte plus large, préciser les étapes qu'il reste à suivre

Attitudes et positionnement de l'animateur du débat

L'animateur du débat doit être :

- **Neutre :** il facilite le débat mais n'influence pas/n'oriente pas les réponses des participants par ses interventions ou en donnant son avis
- **Dynamique :** il est mobile, en interaction avec les participants, et donne le rythme au débat
- **Agréable :** il est ouvert, met en valeur les participants, utilise l'humour
- **Rassurant :** il montre au groupe qu'il sait où il veut l'emmener, en expliquant régulièrement les étapes à suivre, et met le groupe en confiance
- **A l'écoute** : il est attentif au groupe, s'appuie sur ses interventions et dissipe les incompréhensions
- **Ferme :** il se réfère aux règles annoncées en début de débat en cas de « débordement »
- **Au service du débat :** il mesure ses interventions (le plus précis et le plus rapide possible) pour que les participants disposent d'un maximum de temps pour échanger

Techniques de conduite du débat

La conduite du débat fait recours à trois procédés de stimulation et de relance des participants : la **reformulation** des interventions, la **synthèse** des interventions et l'utilisation de **questions clés.**
La manière de formuler les questions clés peut plus ou moins inciter les participants à poursuivre le débat ; ainsi l'animateur du débat peut utiliser cinq types de questions clés :

- **La question d'éclaircissement** = faire définir un mot ou un concept par un participant.
Exemple : "Qui peut me dire ce que l'on entend par développement économique local ?"
- **La question énumérative**= faire formuler des réponses en vrac pour les classer ensuite.
Exemple : "Quelles sont les qualités d'un élu local ?"
- **La question directe** = interpeller un participant connu comme compétent sur un sujet précis.
Exemple : Monsieur X, comment est organisée votre exploitation agricole ?
- **La question miroir** = renvoyer au groupe une question posée par un participant.
Exemple : "Qui peut répondre à la question posée par madame Y sur la qualité de l'éducation ?
- **La question relais** = poser une question non abordée pour ouvrir le débat sur un nouvel angle.
Exemple : "Les priorités que nous venons de définir sont-elles aussi des priorités pour la mairie ?"

Plus généralement, il faut **préférer les questions ouvertes et semi-ouvertes,** qui donnent plus de possibilité de débat (*cf questions ci-dessus*), aux questions fermées. De même, une question commençant par "pourquoi" peut donner l'impression d'une interrogation et bloquer la discussion.
Enfin, pour susciter le débat tout en arrivant aux objectifs souhaités, l'animateur doit veiller à **organiser les questions dans un ordre logique allant du général au particulier**.

Techniques de distribution de la parole

Les deux techniques les plus classiques sont :
- de donner la parole de manière successive à chaque participant qui lève la main ;
- d'organiser des tours de parole, soit d'établir une liste des participants souhaitant s'exprimer en leur donnant la parole selon l'ordre de la liste, ce qui permet un temps de réflexion à chacun.

Mais ces techniques peuvent se révéler insuffisantes pour faciliter l'expression de publics moins à l'aise dans la prise de parole. Ainsi les techniques suivantes, plus ludiques et/ou plus propices à la création d'un climat détendu, peuvent être utilisées :
- une règle disant par exemple qu'une femme/qu'un jeune doit s'exprimer après l'intervention d'un ou de deux hommes
- l'utilisation d'un **objet pour se faire passer la parole** : balle, bâton …
- l'utilisation de **tickets de parole** : chacun a un nombre de tickets limité qu'il doit utiliser et donne à l'animateur à chaque intervention, et l'on a plus le droit à la parole quand les tickets sont épuisés
- la **constitution de groupes de 3 ou 4 personnes** qui doivent s'exprime successivement, en changeant au fur et à mesure la personne du groupe qui s'exprime…

Des outils d'animation plus formels existent également pour garantir une meilleure participation et qualité du débat.

Outils d'animation de débats

La méthode d'animation de débat la plus classique est de réunir un groupe dans une salle avec un animateur au centre de cette salle qui suscite, régule et relance le débat à travers des questions et éclaircissements. Mais cette méthode peut révéler certaines insuffisances.
Les outils présentés dans ce chapitre, plus ou moins appropriés et à adapter selon chaque contexte (taille du groupe, nature du groupe, temps consacré au débat…), sont voués à permettre :
- une meilleure participation de chacun, en laissant un temps utile de réflexion et d'écoute ;
- une coopération pour répondre à des questions auxquelles il aurait été plus difficile de répondre individuellement et avec moins de pression du groupe ;
- une maturation progressive du débat.

Des outils classiques comme le **brainstorming** ou les **focus groupe** peuvent servir à collecter des idées et susciter des réflexions, comme fin en soi ou comme moyen préalable à un débat.

Outils de « débats en cascade »

Dans le principe des **« débats en cascade »,** les quatre outils suivants sont intéressants :

-**Penser-comparer-partager** : après avoir énoncé une question/un problème, il s'agit de laisser un petite temps de réflexion à chaque participant puis de proposer un échange à deux (entre voisins) pour partager et comparer les réponses/idées, puis de donner la parole à quelques duos (en pouvant désigner un porte-parole) pour qu'ils partagent leurs réponses/idées avec le reste du groupe.

- **Boule de neige** : sur le même principe, chaque duo rejoint un autre duo pour débattre à 4, puis 2 quatuors se rejoignent, puis les groupes de 8 échangent par le biais de porte-paroles.

- **L'étoile** : 4 petits groupes discutent d'un problème/une question pendant un temps donné puis désignent des porte-paroles qui présentent la réflexion de leur groupe et poursuivent le débat au centre de la pièce ; chaque porte-parole retourne ensuite dans son petit groupe pour poursuivre le même débat/faire des propositions en fonction des évolutions, puis peut revenir (le même ou un autre) au centre de la salle discuter avec les autres porte-paroles.

- **Le bocal à poisson** : un petit groupe (ou l'aquarium) issu d'un groupe plus large est mis au centre de la salle pour débattre ; le groupe plus large observe et écoute sans commentaires pendant un temps donné puis peut intervenir.

Outils de « débats à choix multiples »

Pour des débats voués à obtenir une position bien définie par rapport à une question ou proposition précise, les deux outils suivants sont intéressants :

- **la rivière** : deux traits symbolisant les deux bords d'une rivière sont tracés au sol et les personnes se positionnent d'un côté oui, d'un côté non ou dans une position neutre au milieu de la rivière en réponse à une question ; un débat est crée où chacun peut s'exprimer et peut se repositionner au fil de l'évolution du débat. Des positions alternatives au oui et au non peuvent être créées.

- **le grand axe** : un axe est dessiné au sol avec des propositions/choix de réponses à chaque bout ; chaque participant se positionne sur l'axe selon son point de vue puis explique la raison de son choix. Il n'y a pas de débat direct mais chacun a la possibilité de se repositionner.

Outils ayant recours à l'écrit

Le recours à l'écrit est aussi intéressant, mais cela suppose que la majorité des participants sache écrire (un animateur pouvant toujours écrire à la place de ceux qui ne savent pas) :

- Les petits papiers : une question/un problème est noté sur un support (flipchart ou un mur) ; chaque participant résume sa réponse sur un petit papier qu'il vient scotcher sur le support. L'animateur peut demander des explications aux participants, déplacer/regrouper et commenter les papiers, en animant le débat pour tenter d'aboutir à une position consensuelle.

- Le chapeau/la boîte à réponses : chaque participant écrit sur un papier sa réponse à une question/un problème, le plie et le met dans un chapeau/une boîte. Des participants vont piocher tour à tour une réponse, en donnent leur compréhension et le point de vue qu'ils en ont, puis l'émetteur de la réponse peut intervenir à son tour s'il le souhaite (micro-débat).

Auteur : Yannis Benamou, Assistant technique, y.benamou@id-ong.org