

Cette fiche s'adresse principalement à l'animateur du conseil de participation. Elle reprend quelques principes généraux de l'animation des groupes et en dégage des applications en fonction des spécificités du conseil de participation.

### 1. Les niveaux de fonctionnement d'un groupe

Tout groupe fonctionne simultanément à trois niveaux:

- **Le contenu ou la tâche**, c'est-à-dire ce pour quoi le groupe est réuni (les différents points à l'ordre du jour). *Dans le cas du conseil de participation*, la tâche principale est de débattre, d'amender et de compléter le projet d'établissement qui sera proposé au Pouvoir Organisateur. Cette tâche principale - menée par le conseil lui-même ou sous-traitée – pourra comprendre notamment la réalisation d'enquêtes, l'analyse de documents, la production de textes, ...
- **La procédure**, c'est-à-dire la manière dont le but est poursuivi, les normes et les règles que le groupe suit ou se fixe pour gérer les apports de chacun, les techniques adoptées pour gérer les discussions et résoudre les problèmes. *Pour le conseil de participation*, certaines règles plus formelles sont précisées explicitement dans le Règlement d'Ordre Intérieur. D'autres plus fonctionnelles et plus ponctuelles seront proposées par l'animateur en fonction des travaux à réaliser.
- **Le climat socio-affectif**, c'est-à-dire les réactions affectives et émotives (tant "positives" que "négatives") des participants (le climat déterminant la nature et l'intensité des relations interpersonnelles). *Dans le cas du conseil de participation*, ces réactions peuvent - comme dans tout groupe - être liées aux personnalités des participants; elles peuvent aussi être appréhendées en fonction de l'appartenance

des intervenants à l'une ou l'autre composante du conseil (voir ci-dessous).

Lors d'un conseil, il est important que l'animateur évalue et régule en permanence ces trois niveaux de fonctionnement du groupe.

### 2. Les différentes fonctions à assurer

Pour gérer efficacement les trois niveaux décrits ci-dessus, quatre fonctions doivent être assumées. L'animateur ne doit pas nécessairement les prendre toutes à sa charge. Il peut distribuer des "rôles" particuliers à certains membres du groupe. Les quatre fonctions sont les suivantes:

#### 1. Une fonction de coordination

Différentes interventions peuvent aider à assurer ce type de fonction:

- La **confrontation** qui aide les personnes à mettre en évidence les divergences et convergences et à confronter leurs positions.
- Les **bilans** qui peuvent être intéressants lorsque la discussion s'éternise ou lorsqu'on en a perdu le fil.
- Les **reformulations** qui ont un double but:
  - ◆ rendre clair pour autrui et pour soi-même ce qui s'est dit;
  - ◆ servir de stimulus pour relancer et faire progresser la personne elle-même et les autres.
- Les **questions-tests** qui permettent d'évaluer si ce que quelqu'un a dit a bien été compris, sans distorsion.
- Les **questions-participation** qui favorisent les interventions, surtout celles de ceux qui parlent moins.

- ❑ Les **questions-relais** qui consistent à renvoyer la question adressée à l'animateur à d'autres membres du groupe.
- ❑ Les **questions-écho** qui consistent à reformuler certaines questions autrement.
- ❑ La **tournante** qui joue deux rôles:
  - ◆ impliquer tout le monde dans la discussion;
  - ◆ briser le monopole de la parole de certains.

## 2. Une fonction d'organisation

Elle consiste à:

- ❑ proposer un plan d'organisation de la discussion (ordre du jour);
- ❑ proposer des moyens pour structurer le travail (aménagement des conditions matérielles, lecture du rapport précédent, apport de documents, ...);
- ❑ maintenir, faire respecter les décisions prises quant au plan annoncé et aux délais.

## 3. Une fonction d'élucidation

Cette fonction consiste à:

- ❑ gérer les interactions socio-affectives (rappeler les règles favorisant l'expression, l'écoute);
- ❑ refléter ce qui a été dit ou les significations sous-jacentes, faire expliciter l'implicite;
- ❑ formuler les analyses et interprétations.

## 4. Une fonction de production

Dans le cas du conseil de participation, il s'agit principalement des textes et documents préparant puis définissant le projet d'établissement.

### 3. Les différents types d'adhésion

Le travail d'un groupe doit déboucher sur des décisions (même si comme c'est le cas

pour le projet d'établissement, le conseil de participation n'est pas l'ultime décideur). Ces décisions peuvent susciter différents types d'adhésion de la part des membres du groupe:

- **L'adhésion majoritaire** où l'ensemble du groupe se rallie démocratiquement à l'opinion de la majorité. Il reste donc une minorité qui peut demeurer réticente; il convient de rester attentif aux manifestations de cette minorité. En raison de sa structuration, si une minorité apparaît au conseil de participation, elle risque de se focaliser sur une composante, ce qui peut entraîner des tensions dans le groupe. Certaines méthodologies permettent de réduire ce risque tout en n'évitant pas le débat.
- **L'adhésion à l'unanimité** où tous les participants partagent explicitement la même opinion. Elle est peu fréquente.
- **L'adhésion par consensus:** dans ce cas, après discussion, tous les participants se rallient finalement à la solution qui semble la meilleure. Le type d'adhésion par consensus sera le plus efficace car chacun se sentira personnellement engagé par la décision prise. C'est ce type d'adhésion qui est recherché<sup>1</sup>.

### 4. Les spécificités de l'animation du conseil de participation

La particularité principale du conseil de participation est sa **composition**. Les différentes composantes qui se trouvent autour de la table du conseil ont droit à un nombre de représentants identique. Cette représentation équilibrée ne gomme pas pour autant les différences de statut entre les partenaires, par exemple entre les enseignants et les élèves. D'autre part, les acteurs du conseil entretiennent avec l'institution scolaire (ses règles, ses habitudes, son langage) un degré de proxi-

<sup>1</sup> "Le conseil de participation tend à rendre ses avis par consensus" (article 69, § 11 du décret "Missions").

mité et de familiarité très différencié. Ces éléments influenceront inévitablement le fonctionnement du conseil de participation.

La deuxième caractéristique importante du conseil de participation est son **objet**: débattre une proposition de projet d'établissement à transmettre pour approbation au Pouvoir Organisateur. Cet objectif fixe les limites des débats et distingue ceux-ci d'autres discussions qui doivent être tenues dans les instances ad hoc (Conseil d'entreprise, par exemple).

L'animation devra intégrer ces spécificités du conseil et en tenir compte en adoptant notamment les attitudes suivantes:

- Distribuer la parole de manière équitable entre les différentes composantes du conseil. Encourager l'expression des groupes qui pourraient prendre plus difficilement la parole face aux autres délégations. Les rôles vécus au quotidien peuvent ici influencer l'expression de certains<sup>2</sup>. Il s'agit pourtant de tendre vers des représentations "à part entière", ce qui nécessitera un climat de confiance réciproque.
- Eviter un "jargon scolaire" et donc expliciter les termes qui ne sont pas couramment utilisés par certains membres du conseil.
- Recentrer si nécessaire les discussions autour de l'objectif en évitant les sujets qui sortent du cadre ou en excluant des débats concernant des personnes. Il s'agit de débattre et d'évaluer des activités, des dispositifs, des structures et non de faire le procès de certaines personnes ou de certains sous-groupes.
- Favoriser l'implication active des différents partenaires: ceux-ci doivent percevoir qu'ils ne sont pas porteurs de préoccupa-

tions individuelles (exemple: les parents ne sont pas les représentants de "leurs" enfants), ni uniquement de celles de leur délégation. Chaque sous-groupe et chaque membre sont porteurs de l'ensemble des problématiques de l'école.

La prise en compte des différents éléments mentionnés ci-dessus montre à suffisance la complexité du rôle de l'animateur du conseil de participation. Si celui-ci est le directeur - ce qui sera sans doute le plus souvent le cas - sa tâche ne sera pas aisée. En effet, il devra être le garant des différentes fonctions liées à l'animation mais en plus il devra également intervenir comme membre du conseil mais aussi comme "pilote" de l'établissement. Il aura sans doute avantage à préciser sous quelle "casquette" il intervient de manière à permettre à ses interlocuteurs de le situer clairement. Si la complexité de la tâche d'animation s'avère trop importante, on peut concevoir que certaines réunions (les premières, par exemple) soient animées par un animateur extérieur, le directeur ayant un rôle de "président de séance". Si c'est la cas, les rôles de l'un et de l'autre doivent être annoncés explicitement.

Les différents points relevés ci-dessus n'ont pas la prétention d'être exhaustifs; néanmoins, leur mise en oeuvre devrait favoriser l'efficacité du travail et la convivialité des relations.

#### ANNEXE

En annexe sont repris – pour rappel à destination de ceux qui en éprouvent le besoin – quelques conseils pratiques concernant la manière de gérer une réunion. Ils peuvent donc inspirer l'animateur du conseil de participation.

<sup>2</sup> "Le mandat ne peut entraîner ni préjudice ni privilège pour celui qui l'exerce" (article 69, §4, 2° alinéa du décret "Missions").