



ACCOMPAGNER LES CONSEILS CITOYENS : DU SENS À LA MISE EN OEUVRE



DOCUMENT RESSOURCE

JANVIER 2021






ORIV

Observatoire
régional
de l'intégration
et de la ville

*Centre de ressources
Grand Est*



PRESENTATION DE L'ORIV



L'Observatoire régional de l'intégration et de la ville (ORIV) est une association qui se donne pour mission d'agir en faveur de l'intégration, du développement social urbain et de la lutte contre les discriminations, en intervenant sur les enjeux sociaux et les politiques publiques. Elle soutient et accompagne des habitants-es et des élus-es, des acteurs-trices institutionnels-les, des professionnels-les et des associations. Elle produit et met à disposition des connaissances et des ressources, anime des temps collectifs et interpelle les acteurs sur les enjeux qu'elle repère.

Implanté à Strasbourg, avec une antenne à Reims, l'ORIV déploie ses activités sur l'ensemble de la Région Grand Est. Il s'appuie sur une équipe de 8 salariées, en lien avec les administrateurs-trices de l'association.

L'ORIV bénéficie de soutiens financiers émanant de l'Etat, de collectivités, de l'Europe ainsi que de ressources propres issues de prestations et des cotisations des adhérents-es de l'association.

A l'échelle nationale, l'ORIV participe au Réseau national des centres de ressources politique de la ville (RNCRPV) et au Réseau Ressources pour l'Égalité des Chances et l'Intégration (RECI).

Une structure originale...

L'association a pour objet de « développer et de diffuser des connaissances sur les questions relatives à l'intégration des populations immigrées, à la prévention des discriminations et à la cohésion sociale et territoriale en général »¹.

La particularité de l'action de l'ORIV résulte de la complémentarité entre ces domaines d'intervention, le croisement des réflexions et la territorialisation de ses activités. Ces domaines s'inscrivent dans une volonté de l'association d'inscrire son action dans le registre de l'égalité (des droits par rapport aux immigrés, des territoires ou encore de traitement). Plus globalement, par son action, l'association a la volonté de faciliter le vivre ensemble et le lien social, en contribuant à faire progresser les connaissances, à transformer les représentations sociales et les pratiques des acteurs (publics et privés), en apportant son appui au développement des politiques publiques.

Elle constitue de ce fait une entité originale, une interface voire un passeur, à la jonction de plusieurs « mondes », celui de l'action publique et de la recherche universitaire, celui des institutions et des associations.

¹ Article 2 des statuts

Petit retour en arrière...

Créé en 1992 autour des enjeux d'intégration des populations immigrées en Alsace, l'ORIV a commencé à travailler sur les enjeux de cohésion sociale et urbaine en 1996. En 1997, il s'autosaisit de la question de la prévention et de la lutte contre les discriminations. En 1998, il est officiellement reconnu par l'Etat comme Centre de Ressources politique de la ville². Du fait de son histoire, l'ORIV intervient dans les trois domaines précités.

Centré, depuis sa création sur le territoire alsacien, l'Observatoire a été amené à compter de fin 2009, à la demande de l'Etat, à élargir son territoire d'intervention à la Lorraine. Ceci s'est fait en lien avec le Carrefour des Pays Lorrains (aujourd'hui Citoyens et Territoires), association de développement local. Depuis 2016, et en lien avec la création de la région Grand Est, dans un souci de cohérence d'intervention, l'activité de l'ORIV est déployée à l'échelle de cette nouvelle région, tout en maintenant un partenariat avec Citoyens et Territoires.

Ainsi, l'ORIV et Citoyens et Territoires animent depuis cette date un espace commun, appelé Plateforme EST – Egalité et Solidarité entre les Territoires. Cette plateforme fonctionne comme un « pôle d'expertise » au service des politiques territoriales : quartiers prioritaires, grandes agglomérations, métropoles, espaces périurbains, petites villes et campagnes, dans une logique de développement (local, économique...) et de solidarité.



Siège : 1 rue de la Course 67000 Strasbourg
Antenne : 11 rue M-J Baillia-Rolland 51100 Reims
Tél. 03 88 14 35 89 contact@oriv.fr www.oriv.org

Directrice de publication : Murielle Maffessoli
Auteure de la synthèse : Laetitia Rocher
Mise en page : Céline Albert

Date de publication : Décembre 2020

² Cadre de référence national : https://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/000-_cadre_de_reference-crpv-bat.pdf

SOMMAIRE



INTRODUCTION	5
LE CADRE DES CONSEILS CITOYENS	6
La « politique de la ville » : de quoi parle-t-on ?.....	6
La loi du 21 février 2014 : instauration des contrats de ville et des conseils citoyens.....	8
LA COMMUNICATION, UN ENJEU A APPREHENDER	11
MIEUX CONNAÎTRE LES DYNAMIQUES DE GROUPE POUR ADAPTER SON ACCOMPAGNEMENT	14
Le groupe, un collectif vivant	14
Les différentes étapes de vie d'un groupe.....	15
La pyramide de Lencioni	16
L'effet « Janis » ou le piège de la pensée groupale	17
La fonction d'animation	17
LA MOBILISATION DES HABITANTS-ES : VERS UN CHANGEMENT DE PERSPECTIVE ?	18
RECUEIL D'OUTILS POUR MIEUX ANIMER/MOBILISER	21
Le portrait chinois.....	22
La carte mentale.....	23
Le quadrant	24
Les 5 (ou 7 !) « Pourquoi ? »	26
La posture d'accompagnement : freins et leviers	27
EN CONCLUSION	28

INTRODUCTION



En octobre 2020, l'ORIV a organisé un cycle d'échanges et de qualification en visioconférence, à destination du réseau des intervenants-es³ auprès des conseils citoyens du Grand Est. Ce cycle a réuni à chaque séance entre 28 et 41 participants-es. Mené sur 4 demi-journées, il a été l'occasion de parfaire des connaissances, de partager des expériences et d'apporter quelques pistes d'actions à mettre en œuvre au quotidien dans l'accompagnement des conseils citoyens.

5

Ce cycle a été organisé pour répondre aux questions récurrentes sur la mobilisation, la communication, la fonction d'animation et d'accompagnement... Partant du postulat qu'il n'y a pas de « recette miracle », l'enjeu était de saisir en quoi des démarches à construire localement avec les parties prenantes et en prenant en compte l'environnement, le jeu d'acteurs... peuvent renforcer les dynamiques de participation des membres des conseils citoyens. Il s'agissait également d'explorer les marges de manœuvre laissées par le cadre juridique (défini par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014), relativement ouvert, des conseils citoyens afin de faire de cette instance un levier pour le pouvoir d'agir des personnes et des collectifs.

Le cycle d'échange, tel qu'il a été conçu, avait pour objectif d'encourager la rencontre, le dialogue et le partage d'expériences. Chaque session a alterné apport de connaissances et temps de travail en sous-groupes avec parfois des temps de réflexion en individuel. Les différentes séquences proposées peuvent être réutilisables au niveau local, y compris avec les membres des conseils citoyens eux-mêmes.

Ce document a pour objectif de retracer les éléments abordés durant ces temps d'échanges. Il revient dans un premier temps sur les éléments théoriques abordés en séance. Dans un second temps, il présente les outils utilisés et la manière dont ceux-ci peuvent être mobilisés avec les membres des conseils citoyens et les autres acteurs du territoire.

³ Pour en savoir plus sur la mise en réseau des intervenants-es des conseils citoyens : https://www.oriv.org/thematique_secondaire/conseil-citoyen/

LE CADRE DES CONSEILS CITOYENS



La « politique de la ville » : de quoi parle-t-on ?

AUX ORIGINES : LA CONSTRUCTION DES GRANDS ENSEMBLES

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la France se retrouve dans une situation d'extrême urgence face à la pénurie de logements. Cette situation est due aux destructions de la seconde guerre mondiale, à une augmentation importante de la population (arrivée massive d'immigrés pour la reconstruction de la France, puis un peu plus tard des rapatriés d'Algérie et des anciennes colonies, des Harkis...) mais aussi à une situation plus ancienne : la France a toujours manqué de logements et dès la révolution industrielle du 19^{ème} siècle le nombre de logements construits, accessibles aux classes moyennes et pauvres, a été insuffisant.

Afin de pallier à cette situation de crise, de grandes opérations de construction sont lancées dans toutes les grandes agglomérations dès le début des années 1950, dans une logique d'économie de moyens et de matériaux. Les grands ensembles d'habitat social (Habitat à Loyer Modéré - HLM) sous forme de tours et de barres sont nés, quartiers d'habitat populaire avec pour unique fonction d'héberger les classes moyennes.

Construits rapidement, sur des modèles standardisés et avec des matériaux peu coûteux, ils ne sont pas faits pour durer mais répondent à un réel besoin et sont appréciés pour leur confort (chaque appartement a ses propres sanitaires, l'eau courante et le chauffage). Ces logements, d'abord réservés aux classes moyennes, vont ensuite jouer une fonction spécifique pour les migrants ou immigrés arrivés dans les années de reconstruction. Les employeurs de l'industrie contribuant à l'effort de construction de logements (obligation de paiement du « 1% logement » à compter de 1953) vont proposer à leurs salariés d'y résider.

Dans le même temps, ces logements permettent de résorber les îlots d'habitat insalubre (cités de transit etc.) et vont également profiter à la population immigrée. Plus généralement ces logements répondent à une logique spécifique de la France des « Trente Glorieuses ». En effet ils s'inscrivent dans un parcours résidentiel et sont conçus comme un tremplin avant d'accéder à la propriété.

Ainsi, l'Etat encourage fortement la construction ou l'acquisition de maisons individuelles par un arsenal d'aides à la pierre et de mesures incitatives pour les particuliers. De ce fait, les grands ensembles jouent un rôle « d'ascenseur résidentiel » où le « turn over » des résidents est régulier et s'inscrit dans une logique de parcours de vie.

UNE DEGRADATION DES CONDITIONS DE VIE

Les chocs pétroliers des années soixante-dix et l'installation durable de la crise économique vont fortement perturber le schéma de peuplement des grands ensembles. Les populations les plus aisées vont peu à peu quitter ces quartiers et les habitants-es les plus précaires vont se retrouver « bloqués-es » dans ces espaces urbains.

Ce sont les classes « moyennes inférieures », qui vont être le plus durement touchées par la crise et la montée du chômage.

Peu à peu, les quartiers d'habitat populaire vont concentrer les habitants-es cumulant des difficultés économiques et/ou sociales et de fait se retrouver « en dehors » (de la ville, de la société...). Autre conséquence de la crise économique, l'arrêt de l'immigration de travail va considérablement changer les conditions de vie des immigrés. Désormais, le processus migratoire va essentiellement concerner les familles, dans une logique de regroupement familial dans un premier temps. Les pouvoirs publics vont peu à peu prendre conscience des enjeux d'intégration qui se posent à la société. Par ailleurs, les immigrés seront les premiers touchés par la crise économique et donc par le blocage des trajectoires résidentielles.

Ces éléments dessinent peu à peu des espaces qui de territoires de transition deviennent des territoires d'exclusion, renforcés par des processus de concentration de populations précarisées et/ou pauvres.

Toutes ces situations vont faire des quartiers d'habitat populaire des territoires d'exception, cumulant les difficultés structurelles d'un urbanisme rapide et monofonctionnel et les difficultés sociales des résidents. Ces nouvelles formes d'exclusion et la concentration sur certains espaces de populations paupérisées et/ou fragilisées ont nécessité une transformation des politiques publiques considérant les modalités d'action en vigueur (travail social individuel) comme inopérantes.

A la création de ces dispositifs d'exception, il paraissait alors indispensable aux professionnels de rompre avec le travail social traditionnel. L'approche se voulait locale, à l'échelle des quartiers en difficultés, dans une logique de zonage territorial, mais aussi partenariale. C'est ainsi qu'est née ce qu'on appellera par la suite la « politique de la ville ».

LES PREMIERES MESURES

Dès 1973, la circulaire Guichard met fin à la construction des grands ensembles. Les premières mesures de « réparation » sont prises dès 1977 avec les opérations Habitat et Vie Sociale (HVS) pour réhabiliter les logements qui sont déjà dégradés.

Suite à cela, et dans un contexte marqué par des violences urbaines à compter de l'été 1981, plusieurs dispositifs vont voir le jour, comme les Zones d'Education Prioritaire en 1981, les opérations « anti-été chaud » (futur dispositif Ville-Vie-Vacances), les conventions de développement social des quartiers, etc... Les dispositifs contractuels entre Etat et collectivités vont se suivre jusqu'à nos jours.

Un certain nombre d'invariants sont à souligner dans les dispositifs successifs :

- Une intervention ciblée sur des territoires identifiés comme prioritaires, avec une logique de zonage territorial ;
- Un objectif de réduction des inégalités entre les territoires, nécessitant des moyens d'observation territoriale ;
- Une dimension partenariale et contractuelle entre l'ensemble des acteurs publics, autour des copilotes que sont l'Etat et l'intercommunalité (commune dans certains cas) ;
- Une politique transversale, qui vise à toucher l'ensemble des domaines de la vie quotidienne (logement, emploi, éducation, cadre de vie, sécurité, vivre-ensemble...) ;
- Une complémentarité avec les moyens de *droit commun*, c'est-à-dire les moyens qui ne sont pas liés à des politiques territorialisées. Les moyens de la politique de la ville doivent venir en complément de ce qui se fait de manière « classique » sur l'ensemble du territoire.

La loi du 21 février 2014 : instauration des contrats de ville et des conseils citoyens

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, dite loi Lamy, constitue le cadre d'intervention de la politique de la ville aujourd'hui.

Le contrat de ville⁴ est conclu pour la période 2015-2022. Il formalise l'engagement des différents acteurs publics en faveur des quartiers prioritaires, autour de trois dimensions : sociale, urbaine et économique.

La géographie prioritaire, désignant les territoires considérés comme des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV), se base sur trois critères :

- l'appartenance à une Unité Urbaine d'au moins 10.000 habitants-es,
- un minimum de 1.000 habitants-es,
- un revenu médian par unité de consommation inférieur (cf. explication ci-dessous) à 11.300€/an (seuil de pauvreté).

Dans le Grand Est, il y a donc 40 contrats de ville, concernant 70 communes différentes et comptabilisant 116 QPV.

Ces QPV sont de tailles variables, entre 1.000 et 30.000 habitants-es environ. Au total, environ 381.000 personnes résident en QPV, soit 7% de la population régionale.

Qu'est-ce que le revenu médian par unité de consommation ?

Il s'agit des revenus fiscaux (déclarés aux impôts, hors prestations sociales), pondérés en fonction de la composition du ménage. Le premier adulte compte pour une part, les adultes suivants pour 0,5 part et les enfants de moins de 14 ans pour 0,3 part. Cela permet de classer et de comparer les revenus.

Prenons par exemple, une famille de deux adultes, un adolescent de 15 ans et deux enfants de 12 et 9 ans, dont les revenus fiscaux mensuels s'élèvent à 2.800€ par mois. Leur revenu par unité de consommation sera de $2.800/2,6 = 1.076€$.

Cette pondération est effectuée pour l'ensemble des ménages, ce qui permet d'identifier la médiane (autant de ménages au-dessus de cette valeur qu'en dessous).

Le revenu médian par unité de consommation est donc une manière d'appréhender le niveau de vie des habitants-es d'un territoire.

Depuis les premiers dispositifs de la politique de la ville en 1977, la « participation des habitants-es » est recherchée, affirmée comme un incontournable. Malgré cet affichage récurrent, force est de constater que cette « participation » est parfois restée en marge. L'ambition de la loi Lamy, avec la

⁴ Cf fiche ressource site ORIV

création des conseils citoyens, était de donner une place, un cadre pour cette participation citoyenne et une effectivité à la participation des habitants-es des quartiers prioritaires.

L'article 7 de la loi Lamy porte plus spécifiquement sur les Conseils Citoyens et précise les points suivants.

« Un conseil citoyen est mis en place dans chaque quartier prioritaire de la politique de la ville, sur la base d'un diagnostic des pratiques et des initiatives participatives.

Le conseil citoyen est composé, d'une part, d'habitants tirés au sort dans le respect de la parité entre les femmes et les hommes et, d'autre part, de représentants-es des associations et acteurs locaux.

Ces conseils citoyens sont associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des contrats de ville.

Des représentants-es du conseil citoyen participent à toutes les instances de pilotage du contrat de ville, y compris celles relatives aux projets de renouvellement urbain.

Les conseils citoyens exercent leur action en toute indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et inscrivent leur action dans le respect des valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité, de laïcité et de neutralité.

Dans ce cadre, l'Etat apporte son concours à leur fonctionnement. Le représentant de l'Etat dans le département, après consultation du maire et du président de l'établissement public de coopération intercommunale concernés, reconnaît la composition du conseil citoyen et accorde, si besoin est, la qualité de structure porteuse du conseil citoyen à une personne morale chargée d'assurer le fonctionnement du conseil citoyen.

Les contrats de ville définissent un lieu et des moyens dédiés pour le fonctionnement des conseils citoyens ainsi que des actions de formation. Le conseil citoyen peut faire appel à des personnalités extérieures en raison de leur expertise dans les domaines relevant de leur compétence. »

Deux circulaires⁵ sont venues compléter cet article de loi et sa déclinaison opérationnelle.

Elles précisent notamment le principe « *d'autonomie de réunion et de formulation vis-à-vis des acteurs locaux, notamment institutionnels* ». C'est-à-dire que ni élus-es, ni agents-es en charge de la politique de la ville ne peuvent être membres, mais ils-elles peuvent être invités-es. Pour éviter l'isolement, des temps d'échanges formels entre conseils citoyens et institutions, sont préconisés en dehors des comités de pilotage.

Elles précisent également les attentes vis-à-vis de la fonction d'animation qui vise à :

- *Mobiliser les habitants-es ;*
- *Favoriser l'expression des habitants-es ;*
- *Soutenir l'élaboration et la mise en place concrète de projets.*

⁵ 15 octobre 2014 et du 2 février 2017

QUELQUES ENJEUX AUTOUR DE LA RAISON D'ÊTRE DES CONSEILS CITOYENS

La Commission Nationale du Débat Public (CNDP) a rendu un rapport d'évaluation sur les conseils citoyens en 2019⁶. Ce rapport, visant à ouvrir des pistes pour la pérennisation des conseils citoyens pose quelques enjeux intéressants à souligner sur la raison d'être et la finalité de cette instance.

- La démocratie participative comme une « démarche visant à rendre plus légitime la décision, parce que plus partagée » ou un « levier pour rééquilibrer le système de pouvoir, un outil de production collective de l'intérêt général [...] favorisant le développement du pouvoir d'agir des individus » (p.27)
- Le conseil citoyen, « support d'actions à faible dimension politique et émancipatrice ou espace réel de prise de conscience des enjeux du quartier et d'organisation collective » ? (p.41)
- Un « complément à la décision » ou une « occasion d'échanges, de mobilisation et de transformation sociale, donc un outil ayant un effet aussi sur les individus et sur les enjeux de démocratie dans des territoires particulièrement touchés par l'abstentionnisme... » (p.84)
- « ... donner un souffle que seules les idées portent et absolument pas les procédures : il faut redonner du sens à cette instance, réinsérer du politique au sens propre du terme » (p.86).

Ces extraits réinterrogent le sens et la finalité du conseil citoyen.

« Participer », oui mais à quoi ? Pour quoi faire ? Dans quelle intention ?

Les conseils citoyens s'inscrivent dans des écosystèmes où ils gagneraient à mieux s'articuler avec les autres instances de « participation » ou de dialogue existantes.

Et enfin, avant toute chose, un conseil citoyen est un collectif qui a besoin de trouver son propre mode de fonctionnement tout en établissant des relations de qualité entre ses membres.

⁶ https://www.debatpublic.fr/sites/cndp.portail/files/documents/rapport_conseils_citoyens_casillo_rousseaux.pdf

LA COMMUNICATION, UN ENJEU A APPREHENDER



Les questions de communication et de stratégie de communication ont toute leur place lorsque l'on parle de conseil citoyen. En effet, les membres des conseils citoyens ont à la fois besoin de se faire connaître des autres habitants-es mais aussi de recueillir leurs avis, points de vue dans la mesure où ils ne sauraient à eux-seuls représenter tous les points de vue.

11

La communication est une discipline qui n'est pas toujours maîtrisée et dont les mécanismes sont pourtant puissants et utilisés en permanence dans la société. Qu'ils s'agissent de publicité, de marketing, de tweets, de publications Facebook, d'impression de flyers etc., tous ces vecteurs nécessitent une adaptation du message. Autrement dit, une information donnée sur Facebook ou à la radio ne sera pas forcément présentée de la même manière.

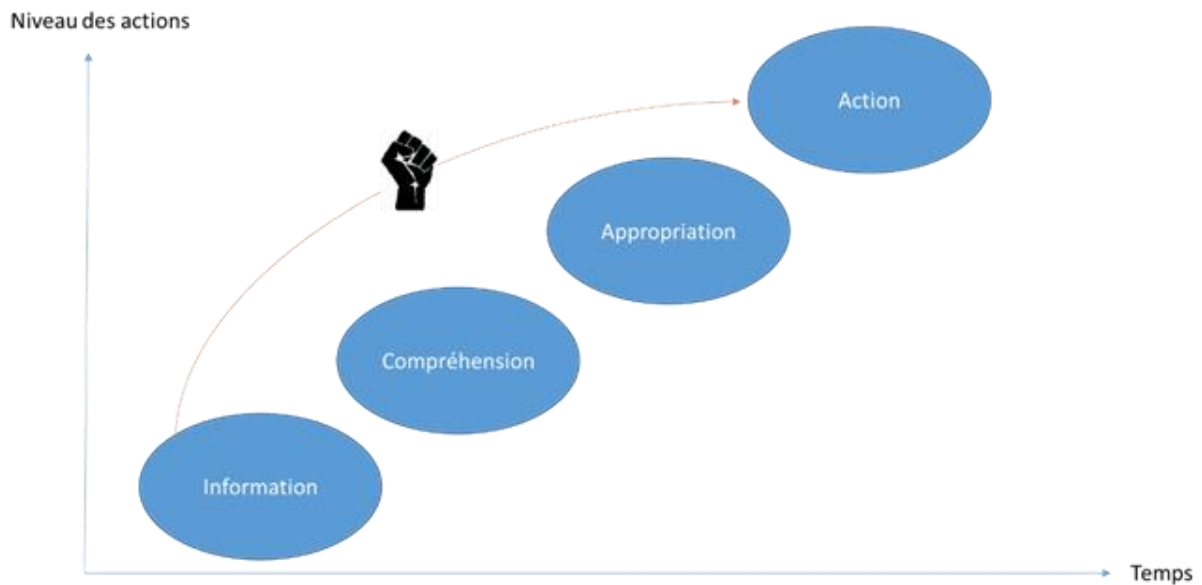
Avec l'utilisation fréquente des réseaux sociaux, nous sommes inondés de messages en permanence, et d'une certaine manière, nous sommes tous et toutes devenus-es des communicants-es. Toutefois, dans certains cas spécifiques (comme dans le cas des conseils citoyens), il y a un enjeu à connaître le b.a.-ba de la communication pour délivrer des messages clairs, synthétiques et attrayants. Dans le cadre des conseils citoyens, la stratégie de communication a tout son intérêt à la fois dans les phases de recrutement des membres, mais également pour fidéliser les membres dans l'instance.

Lorsque l'on envisage de faire passer un message, la première chose qui vient en tête est généralement le message que nous voulons faire passer (le quoi). S'en suit rapidement la forme, le support que nous allons utiliser (le comment). On estime d'ailleurs qu'il faut avoir été sept fois en contact avec un message avant de vraiment « l'intégrer ». Il est pour cela primordial de démultiplier les « points de contact » avec ce message, via différents canaux.

Dans les phases de recrutement des conseils citoyens par exemple, on remarque souvent que les messages transmis donnent une information (« création d'un conseil citoyen sur le territoire ») suivie rapidement d'une demande d'action immédiate (« venez rejoindre le conseil citoyen pour donner votre avis sur le quartier »).

En communication, cela s'appelle « le saut de l'ange » : La communication produite donne une information, demande une action immédiate, mais ne permet pas l'appropriation de l'information par la cible de la communication (ici les habitants-es). Or, il a été remarqué que procéder de la sorte développe finalement plus souvent des résistances que cela ne crée l'envie de passer à l'action. Effectivement, cela ne permet pas à l'individu de s'approprier son contenu. Or, il y a un enjeu essentiel à l'appropriation puisqu'elle permet d'inscrire les individus dans une réelle logique de compréhension.

L'escalier de la communication (cf. schéma suivant) propose en cela quelques étapes pour éviter de pratiquer le fameux « saut de l'ange » même si ce processus prend du temps.



S'approprier le sens d'une instance, comprendre pourquoi cette instance existe et ce que l'on y fait prend effectivement du temps. Il est nécessaire de prendre soin des phases de compréhension et d'appropriation car elles incarnent les moments où les personnes font part de leurs questionnements, de leurs doutes ou de leurs éventuelles réticences. En travaillant à la levée de ces doutes ou de ces réticences, il devient alors plus aisé d'inscrire les individus dans l'action. Les individus ont besoin de comprendre pourquoi ils et elles seraient amenés-es à rejoindre le conseil citoyen.

La question du « pourquoi » est essentielle dans la communication et bien souvent oubliée. Pourquoi est-ce si intéressant de rejoindre cette instance ? Quel est le sens de cette instance, sa raison d'être ? Quelle est la plus-value à faire partie de cette instance ?

Une fois que les questions du quoi (quel message), du comment (quels canaux de communication) puis du pourquoi (la raison d'être) ont été éclaircies, il convient de revenir sur la cible de la communication. A qui s'adresse-t-on ? Tout discours, toute communication doit être adaptée à sa cible. Communiquer avec des élus-es ou avec des habitants-es, n'implique pas les mêmes mécanismes. Communiquer sur du résultat ou sur du processus, induit des formes de communication différentes. Communiquer pour mobiliser ou pour informer, suppose que les messages et canaux de communication soient également diversifiés. Que l'on communique avec les membres des conseils citoyens, ou sur les actions du conseil citoyen, on sait très vite la plupart du temps, ce que l'on veut dire et comment on veut le dire. Néanmoins, on se pose beaucoup moins la question de savoir réellement pourquoi on veut le dire. Dans quel but ? Quelle est la cause défendue ? Pourquoi cette organisation existe-t-elle ? Et pourquoi cela intéresserait les autres ?

A partir du moment où on se rend compte que la communication oblige à penser la raison d'être de ce sur quoi on communique, cela nous amène à savoir pourquoi l'on fait ce que l'on fait et ainsi, à s'entourer de personnes qui croient en ce que l'on croit.

POURQUOI	POUR QUI ?
<p>Quel est l'objectif ? Quel est mon but ? Ma communication sera réussie si...</p> <p>GOAL ACHIEVED!</p> 	<p>Qui veut-on atteindre et quel est le profil du groupe/de la personne que je cherche à atteindre ?</p> 
POUR DIRE QUOI	COMMENT
<p>Quel est le message principal ? Si mon auditoire ne doit retenir qu'une idée, laquelle est-elle ?</p> 	

MIEUX CONNAÎTRE LES DYNAMIQUES DE GROUPE POUR ADAPTER SON ACCOMPAGNEMENT



Le groupe, un collectif vivant

Pour le Petit Robert, un groupe se définit comme un « ensemble de personnes réunies dans un même lieu » ou encore comme un « ensemble de personnes ayant des caractères en commun (indépendamment de leur présence au même endroit) ».

Pour le psycho-sociologue Roger Mucchielli, « un agrégat de personnes n'est groupe que si des **liens de face à face se nouent entre les personnes**, mettant de **l'unité dans leur « être là ensemble »**. Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a **interaction** entre les personnes, une **vie affective commune** et une **participation de tous**, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime ».

Le sociologue américain Charles Horton Cooley ajoute : « Le moyen le plus simple de décrire cet ensemble est peut-être de dire que c'est un « **nous** ». Il contient cette sorte de **sympathie et d'identification mutuelles** pour lesquelles « nous » est l'expression naturelle ».

Selon le psychologue Kurt Lewin, « le comportement d'un individu est toujours déterminé par les éléments constituant son environnement psychologique et social. L'individu au sein d'un groupe intégré dans un "champ psychologique", c'est-à-dire un **système de tensions**, tantôt positives, tantôt négatives, correspondant au **jeu des désirs et des défenses**. »

Selon Roger Mucchielli, 7 éléments caractérisent les groupes :

1. Les **interactions** ;
2. L'existence de **buts collectifs communs** ;
3. L'émergence de **normes ou règles de conduite** ;
4. L'émergence d'une structure informelle de l'ordre de **l'affectivité** avec répartition de la sympathie et de l'antipathie, elle est dite informelle car non officielle et souvent non consciente ;
5. L'existence **d'émotions et de sentiments collectifs communs** ;
6. L'existence d'un **inconscient collectif** ;
7. L'établissement d'un **équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement**.

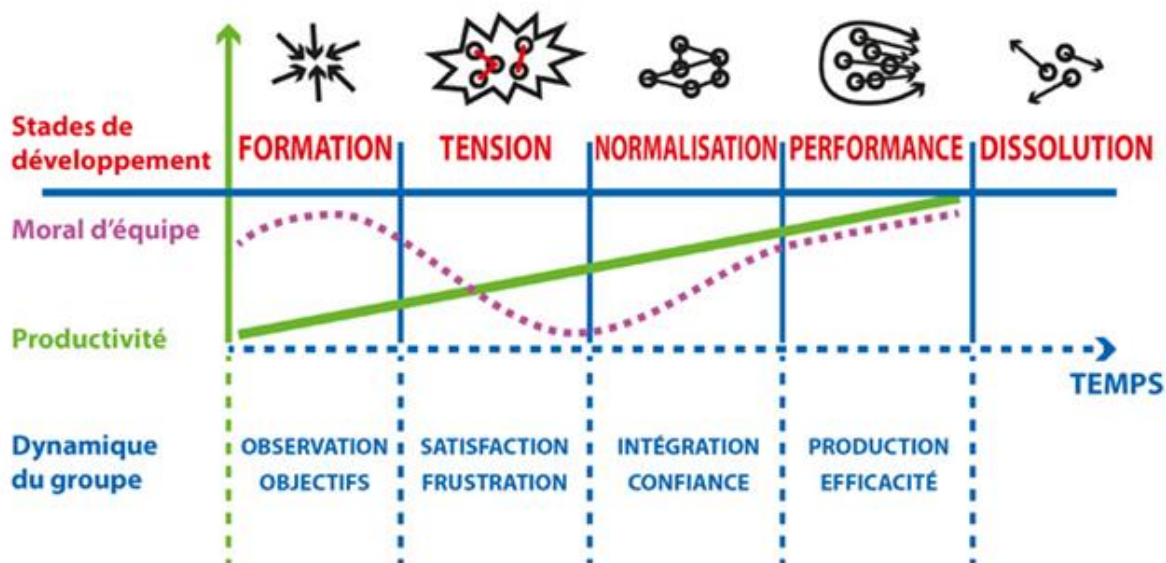
L'ouvrage *25 techniques d'animation pour promouvoir la santé*⁷, propose une revue de la littérature sur les dynamiques de groupes. En voici quelques extraits qui nous semblent particulièrement important à avoir à l'esprit dans toute démarche collective.

⁷ Ajouter la référence complète

- Un groupe représente plus que la totalité de ses membres et possède un fonctionnement propre. La situation de **groupe potentialise les facultés d'adaptation et de changement** des individus.
- L'organisation d'un groupe n'est pas seulement régie par des dimensions rationnelles mais aussi par des **facteurs affectifs**. L'attention accordée à un groupe a en elle-même des **effets positifs de valorisation et de bien-être de ses membres**.
- La dynamique de groupe tend à atténuer les différences entre individus mais **peut aussi abaisser leurs capacités intellectuelles**. « L'effet Janis », forme d'aveuglement et de non-clairvoyance collective (soumission, appauvrissement de la pensée...), constitue l'un des dangers principaux de toute vie du groupe et représente l'antithèse des effets recherchés. Cet aspect sera développé plus loin.
- Les groupes sont animés de **sentiments collectifs** qui cristallisent les angoisses de certains participants mais aussi des peurs plus universelles (abandon, séparation, dépendance...). Ces sentiments peuvent constituer des menaces pour l'équilibre d'un groupe autant que pour la fonction d'animation.
- Les performances d'un groupe dépendent du type de management / d'animation auquel il est soumis. Un **équilibre est à trouver entre un cadre proposé et une liberté de pensée et de créativité**. La non-directivité est une notion aujourd'hui recommandée en pédagogie. Elle est fondée sur la confiance dans les groupes et les personnes à assumer le développement de leurs connaissances et de leurs compétences. Elle nécessite de la part de l'animateur de garantir les conditions de ce développement, en particulier par une attitude bienveillante et chaleureuse.

Les différentes étapes de vie d'un groupe

Le psychosociologue américain Bruce Tuckman a modélisé la vie d'une équipe, autour de 5 étapes : la constitution du groupe, l'apparition de tensions, la normalisation (règles de fonctionnement du groupe), la performance et la production collective et enfin la dissolution.



Source : <http://metisco.fr/executive-coaching/ma-boite-a-outils/>

Ce modèle met en lumière plusieurs éléments pour un fonctionnement optimal des groupes :

- Dès qu'une nouvelle personne intègre le groupe, il repasse par l'ensemble des phases (tensions, normalisation) avant d'arriver à un fonctionnement « optimal ».
- Les tensions font partie intégrante de la vie d'un groupe. Animer les conflits, leur permettre de s'exprimer et de trouver ensemble des solutions est une étape indispensable pour pouvoir fonctionner.
- Un groupe, un collectif se réunit et se forme autour d'intérêts communs et d'objectifs clairs.
- La phase de dissolution du groupe quand elle a atteint son objectif, peut être aussi une célébration du travail accompli.

La pyramide de Lencioni ⁸



Patrick Lencioni propose sa pyramide des 5 comportements qui peuvent être assimilés à des niveaux de maturité d'équipe. Ces niveaux se construisent les uns sur les autres, le niveau supérieur ne pouvant être élaboré que si le niveau inférieur est consolidé.

Le premier niveau est donc celui de la confiance au sein du groupe, entre les membres et avec l'animateur-trice. Le second niveau porte sur l'animation des conflits, pour sortir des non-dits et permettre l'authenticité au sein du groupe.

La troisième étape est celle de l'engagement dans l'action, dans l'application des décisions prises. La quatrième étape est celle de la responsabilité, individuelle et collective, vis-à-vis des décisions prises et des résultats des actions menées. Et enfin la cinquième et dernière étape est axée sur l'attention portée aux résultats, dans une logique de partage et non de lutte des égos.

⁸ <https://xxl-strategie.fr/index.php/2017/11/08/les-5-dysfonctionnements-dune-equipe-la-pyramide-de-lencioni/>

L'effet « Janis » ou le piège de la pensée groupale

L'effet « Janis » consiste en « *Un mode de pensée dont les gens usent lorsqu'ils sont profondément impliqués dans un groupe uni, quand le désir d'unanimité des membres outrepassa leur motivation à concevoir d'autres solutions de façon réaliste.* » Le groupe va préférer sauvegarder sa cohésion plutôt que d'engager des discussions susceptibles d'être sources de conflits.

Cette forme d'aveuglement collectif a plutôt tendance à se manifester dans des contextes où le groupe est très soudé, relativement isolé par rapport à son environnement, avec un leadership très directif et dans des situations anxiogènes et stressantes.

« 4 caractéristiques signent les décisions prises par effet « Janis » :

- la pauvreté de l'information recherchée ;
- les biais et les distorsions dans le traitement de l'information et la définition des objectifs ;
- l'absence de prise en compte des risques potentiels que la décision comporte ;
- le manque de recherche d'alternatives logiques et cohérentes.

Pour qu'un groupe évite cet effet, il doit accepter les divergences, les désaccords et ne pas rejeter les arguments neufs et les solutions originales. »⁹

La fonction d'animation

Selon D. Anzieu et JY. Martin¹⁰ l'animateur-trice doit être le-la garant-e de trois paramètres :

- Ses propres attitudes, comportements et paroles vis-à-vis du groupe ;
- La qualité des relations entre les membres du groupe (respect, écoute, non-jugement...)
- La qualité de l'environnement de travail.

Ils distinguent également trois fonctions dans le rôle d'animation :

- Fonction de production : atteindre des résultats, rendre le groupe suffisamment efficace pour prendre des décisions, élaborer des propositions, développer des connaissances ou des aptitudes.
- Fonction d'organisation : structurer le travail du groupe, définir les méthodes, séquencer les tâches à réaliser, organiser et mettre en forme l'expression et la réflexion collective.
- Fonction de régulation : articulée aux fonctions précédentes, elle concerne les affects et les sentiments qui traversent la vie du groupe.

La fonction d'animation et la posture qui en découle n'est pas un « détail ». Dans le cas des conseils citoyens, l'animation est au cœur du dispositif, c'est la fonction qui garantira la pérennité de l'instance et du collectif. Cela nécessite des compétences et de la stabilité dans la fonction (éviter les contrats courts et les changements réguliers de personnes).

Les conflits font partie de la vie de tout collectif. Ils ont un rôle important dans l'évolution du groupe (modèle de Tuckman), dans l'engagement (pyramide de Lencioni) et peuvent permettre d'éviter l'effet « Janis ». Il n'est pas question de « créer » des conflits, mais bien de réussir à les appréhender de

⁹ <https://blocnotes.iergo.fr/articles/leffet-janis-ou-quand-le-design-thinking-se-plante/>

¹⁰ Ajouter référence – 25 techniques... animation santé

manière sereine et constructive, de les voir comme des désaccords fertiles. Animer le conflit c'est permettre aux différents intérêts de s'exprimer, sortir de l'invisibilisation du conflit et de la violence que cela peut engendrer (rapports de domination, etc.). Le but n'est pas de convaincre l'une ou l'autre des parties prenantes, mais d'avoir des discussions ouvertes qui permettent de comprendre et d'analyser ensemble les causes du conflit ; puis son éventuelle résolution.

LA MOBILISATION DES HABITANTS-ES : VERS UN CHANGEMENT DE PERSPECTIVE ?

La question de la mobilisation des habitants-es est récurrente dans tout dispositif de participation. Cependant, elle semble souvent être pensée sur du temps court et avec des outils souvent peu diversifiés. Bien souvent, ces pratiques de mobilisation permettent de « faire connaître » mais pas forcément de « faire adhérer ». Aussi, il semble judicieux de se poser la question de ce que l'on cherche à faire (dans quel objectif souhaitons-nous mobiliser ?) pour savoir quels sont les leviers les plus adaptés à déployer. S'agit-il de mobiliser des individus sur du long terme ou sur du court terme ? Plusieurs « types » de mobilisation peuvent être distingués :

- Il y a l'action de recruter des personnes ;
- Il y a l'action de réunir des forces vives sur un temps court souvent autour d'un évènement (une fête de quartier) ;
- Et il y a la question du noyau dur qui est lui dans une logique d'engagement sur des valeurs et des convictions.

En ce qui concerne les conseils citoyens, l'enjeu de la mobilisation semble plutôt à envisager sur le temps long et surtout, tout au long de la vie de l'instance. La mobilisation est un processus, une dynamique fragile dont on doit prendre soin. L'enjeu est de donner envie d'y venir certes, mais encore plus de donner envie d'y rester.

Et le fait de « donner envie » d'adhérer ou de rester nécessite en amont d'avoir pensé le sens, la raison d'être, le pourquoi de cette instance. Autrement dit, pourquoi les autres s'intéresseraient à ce qui nous intéresse ? Comment peut-on rassembler autour de soi des personnes convaincues de ce dont nous sommes convaincus ? L'enjeu est alors bien de porter et d'afficher les valeurs de l'instance, de mettre en avant le projet et ses objectifs pour permettre d'y adhérer. Il y a donc une étape primordiale à travailler ici : celle de se mettre d'accord collectivement (collectivité, Etat, animateur), sur ce que l'on veut de l'instance. Sommes-nous bien tous d'accord sur le rôle que va jouer cette instance dans l'écosystème du contrat de ville ? Quelles sont les marges de manœuvre que l'on va laisser aux membres du conseil citoyen ? Mais aussi, quelles sont les marges de manœuvre que l'on va donner à l'animateur-trice ? Et si cette étape est une étape préalable, elle doit également s'inscrire dans le temps long. Il convient de vérifier régulièrement si l'on est bien tous d'accord sur le sens de cette instance qui peut évoluer au fur et à mesure des projets. Quand le rôle et le sens de l'instance ont été déterminés collectivement, on sait alors quel message on peut délivrer aux membres et aux habitants-es. La question du « message à faire passer » est importante car si les individus ne comprennent pas pourquoi ils-elles sont réunis-es dans cette instance, ils-elles ne reviendront pas.

Les individus s'engagent dans un parti, une instance, un projet, parce qu'ils se sentent utiles. Et pour qu'ils se sentent utiles, il est nécessaire d'être clair sur la marge de manœuvre qui leur est laissée. La pire des choses est de laisser miroiter des possibilités tout en sachant que cela ne sera pas possible.

Quand il n'y a pas de réponse par rapport à une demande ou des refus systématiques, les individus seront déçus et la déception est le meilleur vecteur de démobilisation.

Pour mobiliser, il peut être par ailleurs intéressant de s'appuyer sur les personnes qui sont convaincues, ceux et celles qui viennent de manière régulière (le noyau dur). Leur présence indique qu'ils et elles se sentent utiles d'une manière ou d'une autre et qu'il-elles souhaitent faire partie de cette « aventure collective. » Le noyau dur peut être un très bon ambassadeur pour aller mobiliser d'autres personnes. A partir du moment où le sens, les projets, les lignes directrices de l'instance sont claires pour les conseillers et conseillères, à partir du moment où ils-elles se sont appropriés-es l'instance, ils et elles peuvent être de véritables soutiens à la mobilisation. En allant même plus loin, il peut être intéressant de travailler la stratégie de mobilisation avec ce noyau dur parce que cela le met en coresponsabilité. Par ailleurs, lorsqu'il est question de créer une nouvelle instance, de recréer de toute pièce un conseil citoyen suite à la disparition du précédent, pourquoi ne pas faire appel aux « anciens » membres et leur donner la possibilité de témoigner sur leur expérience ? Qu'est-ce que cela leur a apporté ? Pourquoi y a-t-il un intérêt à rejoindre le conseil citoyen ? Ce faisant, la captation vidéo ou audio basée sur une expérience vécue peut s'avérer être un bon outil pour aller vers de nouveaux habitants-es.

Ce qui fait la mobilisation c'est aussi tout ce qui se passe pendant la vie de l'instance et notamment les modalités de rencontres mais aussi la manière d'animer le conseil citoyen.

En ce qui concerne les modalités de rencontres, il est question de rendre l'instance attachante. Si les membres prennent plaisir à se réunir au sein du conseil citoyen, il est fort à parier qu'ils y resteront un certain temps. Il est important de favoriser des moments conviviaux, diversifiés (pas toujours autour d'une table le soir), dans différents endroits et à différents horaires. Le lieu, la convivialité, les horaires sont autant de facteurs qu'il ne faut pas sous-estimer et qui sont nécessaires au bon déroulement des rencontres.

Il peut être également pertinent de passer une sorte de contrat de fonctionnement avec les membres : travailler ensemble les règles de fonctionnement, la manière de vivre cette instance, réfléchir à ce que l'on fait quand de nouvelles personnes intègrent le conseil citoyen, etc. L'idée est de mettre tout le monde d'accord sur le fonctionnement de l'instance.

En ce qui concerne l'animation, il y a là aussi un véritable enjeu. Animer un conseil citoyen ce n'est pas uniquement réunir des individus et distribuer la parole pendant les temps de rencontres. Il est nécessaire de maîtriser des outils d'animation de réunion « traditionnels », mais c'est une plus-value que de pouvoir développer des techniques plus participatives. En impliquant les membres dans la réflexion, en leur permettant de co-construire une pensée collective et partagée, le groupe peut s'en trouver renforcé. Animer un conseil citoyen, c'est créer puis renforcer et enfin maintenir le collectif. C'est donc encore une fois un processus, une dynamique qui a besoin qu'on la nourrisse en permanence (d'où le fait de réinventer les formes des réunions, les projets etc. afin de contrer l'ennui ou la déception). Il est par ailleurs judicieux de prendre soin de l'expression de chacun et notamment de ne pas taire les conflits. Le conseil peut être envisagé comme un lieu du vivre ensemble, un lieu de débats et d'échanges. L'enjeu est de trouver ce qui rassemble les membres.

Animer un conseil citoyen, c'est donc développer des liens avec les habitants-es, mais aussi avec les collectivités et l'Etat. Il faut donc se donner le temps de fabriquer toutes ces connexions. L'animatrice est un pilier du fonctionnement de l'instance. Il-elle est la personne en qui les membres peuvent avoir confiance, mais également en qui les partenaires du contrat de ville doivent avoir confiance. L'animateur-trice est « fabricant-e de connexions », entre les différents acteurs.

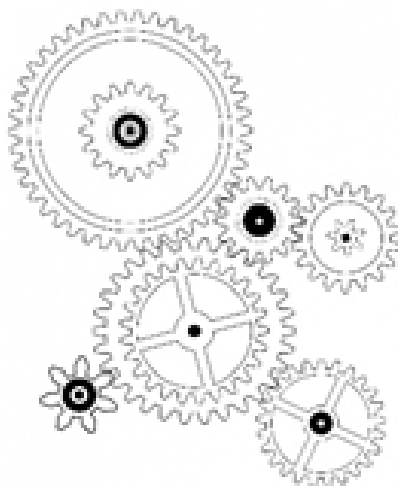
Ces différentes préconisations visent avant tout à éviter les malentendus entre les parties prenantes. Il est nécessaire d'être très haut sur le cadre (le périmètre de l'instance) pour pouvoir être plus souple sur les contenus (ce qui s'y passe, les projets proposés) et donc ainsi, favoriser l'autonomie du conseil citoyen. Bien comprendre et connaître les cadres de fonctionnement permettent de savoir jusqu'où aller dans les propositions, les actions et les projets

Par ailleurs, lorsque l'on parle d'autonomie, parle-t-on d'un statut administratif ou de la qualité de ce qui se passe dans l'instance ? L'objectif n'est pas forcément d'amener le conseil citoyen à se constituer en association, mais plutôt d'aller vers le développement du pouvoir d'agir des membres.

Pour finir, la mobilisation n'est pas un état figé. Encore une fois, c'est un processus et il faut accepter que des membres partent et que d'autres viennent pour les projets et dynamiques enclenchés perdurent. C'est une stratégie qui peut se travailler avec les membres et sur le long terme.

Maintenir une instance de participation des habitants-es dans un état dynamique c'est aussi accepter le mouvement permanent : les individus sont mobiles dans leur adhésion tout comme les outils de mobilisation ne doivent pas être figés.

RECUEIL D'OUTILS POUR MIEUX ANIMER/MOBILISER



Le portrait chinois



Minimum
deux personnes



De 10 à 15
minutes



Aucun matériel
requis

Le portrait chinois est une méthode qui permet de décaler le regard sur un sujet en répondant à des questions dédiées à l'identification de ce même sujet à des objets, des éléments ou des personnes. Pour le cycle d'octobre, l'ORIV a proposé de travailler autour des questions suivantes :

- Si le Conseil Citoyen était un animal, ce serait...
- Si le Conseil Citoyen une plante, ce serait...
- Si le Conseil Citoyen un plat, ce serait...

22

Objectif – intention

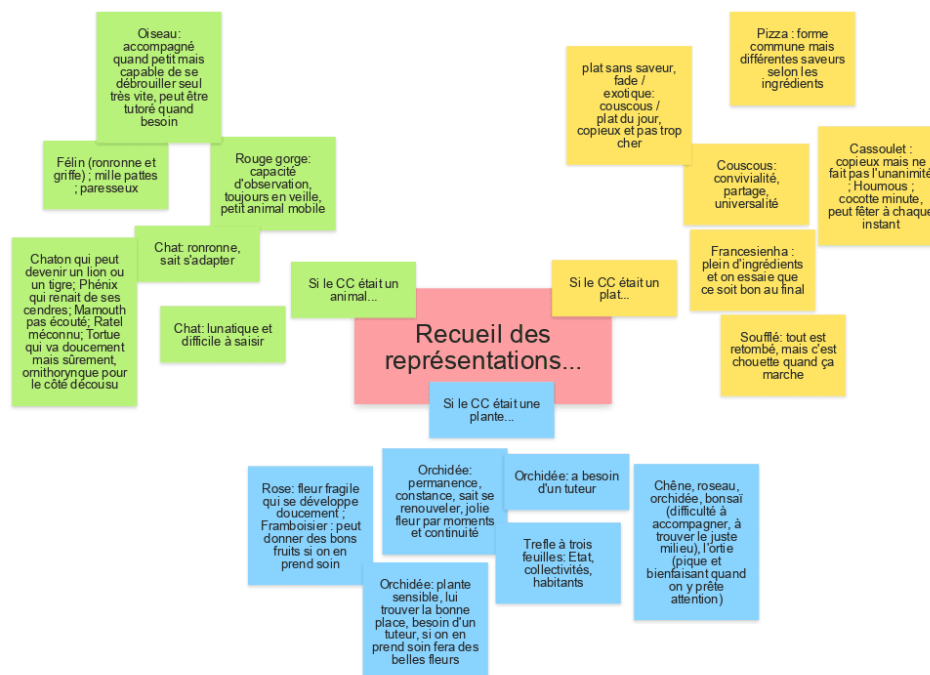
Le portrait chinois est un moyen de travailler sur la perception et les représentations que des individus peuvent avoir d'un sujet ou d'une personne. Il peut être utilisé pour travailler à la fois les perceptions individuelles et collectives. Au niveau individuel, il permettra de se rendre compte de ce que les autres se représentent de nous-même ou de quelqu'un. Utilisé de manière collective, il peut venir :

- En début de séance pour entrer doucement dans le sujet
- En cours de séance, comme outils de créativité pour aller plus loin dans le développement des idées.

Avec qui : Cet outil peut être utilisé avec tout type de personnes (élus-es, techniciens-nes, membres de conseils citoyens etc.)

Le + : Le portrait chinois est très facile à mettre en œuvre et peut se faire à distance ou en présentiel.

Lors de la séance du 7 octobre 2020, les participants-es avaient identifié les points suivants.



La carte mentale



Seul ou plusieurs !



Minimum 30 minutes



En présentiel : mur blanc ou papier et feutres de plusieurs couleurs

A distance : un logiciel de carte mentale (Coggle, Padlet, mindmeister...)

Une carte mentale est un outil qui prend la forme d'un schéma arborescent et qui permet d'organiser et de rendre visible tout ce que l'on sait déjà sur un sujet.

Objectif – intention

Une carte mentale offre donc une vue synthétique d'un sujet complexe. Sur cette base il est possible de créer, d'organiser les idées, de faire émerger les relations entre des éléments et d'identifier les points importants.

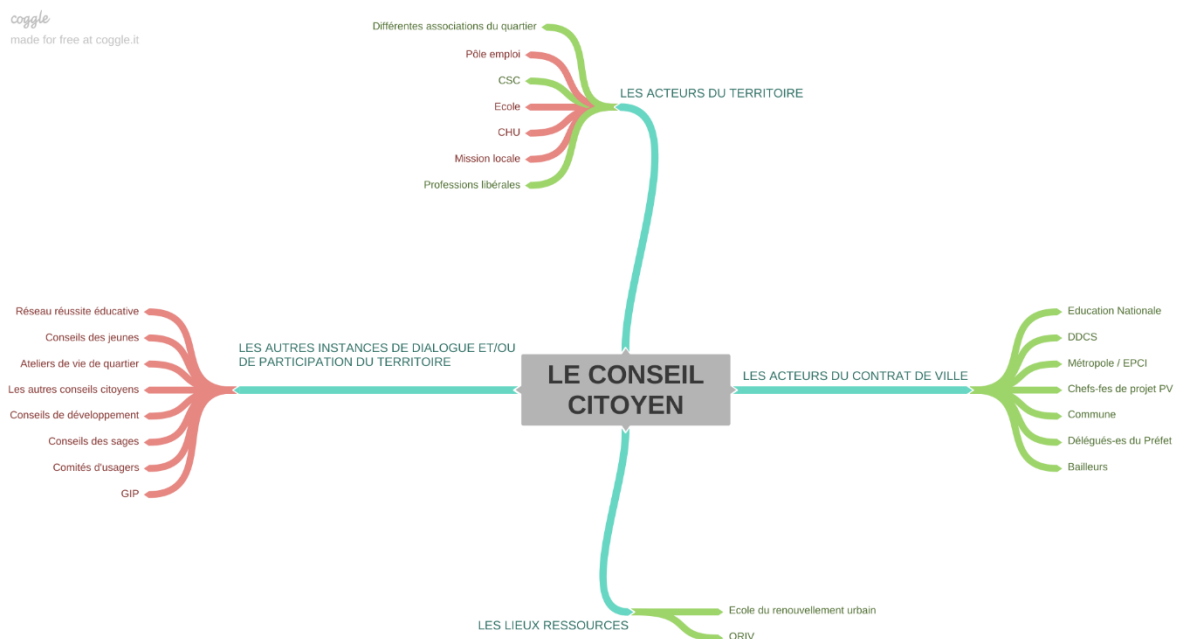
Avec qui

Une carte mentale peut se travailler seul ou en groupe. C'est un outil qui s'avère utile pour identifier l'écosystème, puis travailler sur la place et le rôle du conseil citoyen entre partenaires du contrat de ville, entre partenaires d'un territoire ou encore avec les conseillers et conseillères directement.

Le +

Lorsque l'on est confronté à un sujet complexe, la carte mentale peut aider à remettre de l'ordre dans les idées et à les hiérarchiser en établissant des relations entre elles. Par ailleurs, elle permet de confronter les idées entre les parties prenantes.

La carte mentale ci-dessous est la synthèse des réflexions du groupe du 8 octobre 2020.



Le quadrant



Seul ou à plusieurs



Minimum 30 minutes



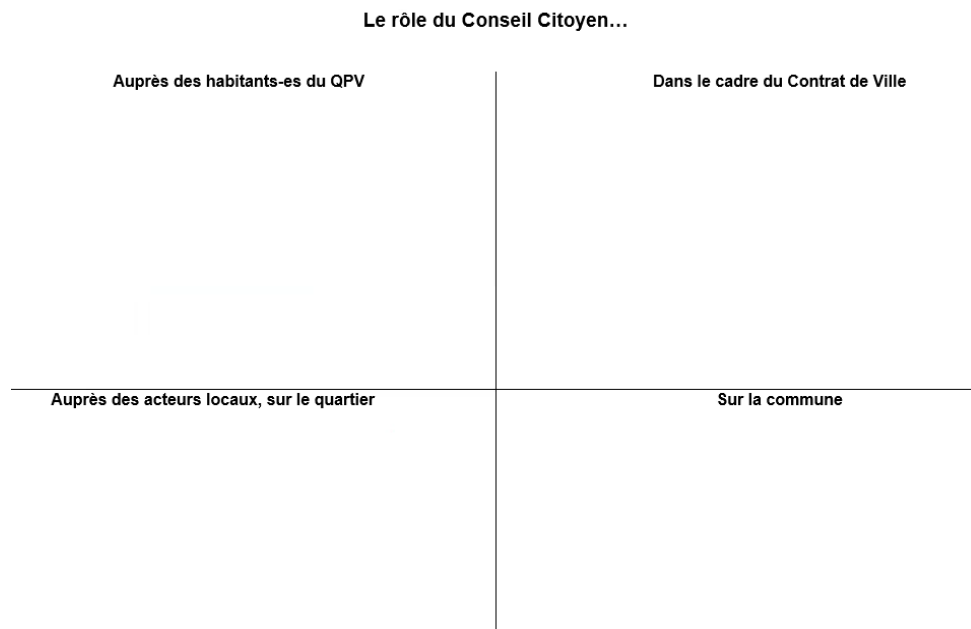
Aucun matériel spécifique requis

24

Objectif – intention

Le quadrant vient compléter le travail réalisé sur l'écosystème pour s'interroger sur le rôle du conseil citoyen auprès des différentes familles d'acteurs identifiées.

Il peut se réaliser en deux temps. Un premier temps d'état des lieux de la situation actuelle, puis une projection dans l'état désiré. Cela permet de s'interroger sur le rôle effectif du conseil citoyen et de confronter les points de vue sur la situation.



Avec qui

Avec les membres, avec les partenaires du territoire. Cet outil peut se travailler seul, mais il est un très bon support pour engager un débat sur les différents points de vue.

Le +

Par exemple, lors de la séance du 15 octobre, chaque participant-e a été amené-e à réfléchir à la situation sur son territoire, sur la base d'un quadrant de ce type. Puis les participants-es ont partagé leurs points de vue sur la situation actuelle et la situation souhaitable à laquelle ils et elles souhaitent arriver.

L'image ci-dessous restitue l'ensemble des rôles identifiés par les participants-es ce jour-là.

Les 5 (ou 7 !) « Pourquoi ? »



Seul ou à plusieurs



Minimum 30 minutes



Aucun matériel spécifique requis

Objectif – intention

Cette méthode aide à se questionner sur le fait de savoir pourquoi l'on fait ce que l'on fait. Elle peut être utilisée comme un outil de résolution des problèmes (à partir d'un problème concret, il s'agit de remonter à la source de ce problème et trouver les solutions adaptées). Dans le cadre du réseau des intervenants-es auprès des conseils citoyens, elle a été utilisée pour questionner la raison d'être, les fondements de la fonction d'accompagnement des conseils citoyens. La consigne de départ était la suivante : « j'accompagne ou j'anime un conseil citoyen. Pourquoi ? » Chaque réponse donnait lieu à un autre « pourquoi ». La démarche des cinq pourquoi peut être transposée à tout type de questionnement dès lors que celui-ci s'inscrit dans une démarche de progrès.

Avec qui

Tout public

Le +

Les cinq pourquoi est un exercice facile à mettre en place, en présentiel ou à distance. Toutefois, cette méthode peut être déstabilisante car elle pousse l'individu à se questionner et se re-questionner. Il est dans ce cas nécessaire de préciser que les cinq pourquoi n'ont pas vocation à juger la personne elle-même, mais viennent plutôt chercher les fondements de l'action.

Ci-dessous, la synthèse des échanges lors de l'atelier du 15 octobre 2020.



La posture d'accompagnement : freins et leviers



Seul ou à plusieurs



Minimum 30 minutes



Aucun matériel spécifique requis

Objectif – intention

Cet outil est plutôt à destination des accompagnateurs-trices des conseils citoyens. Il vise à s'interroger sur les éléments facilitants ou au contraire limitants dans sa posture d'accompagnement et à trouver des pistes pour lever les difficultés identifiées.

27

Avec qui

Cet outil est à destination des accompagnateurs-trices des conseils citoyens. Il peut se travailler individuellement ou entre pairs.

Le +

Il s'agit d'un outil introspectif, qui amène à s'interroger sur sa posture, sa pratique et sur le cadre d'intervention. Lors de la séance du 16 octobre, les participants-es ont réfléchi individuellement sur la base de la grille ci-dessous. Ils et elles ont ensuite mis en commun leurs réflexions et trouvé ensemble des pistes d'actions pour surmonter les difficultés identifiées.

1. Ma posture → En quoi ma pratique permet-elle d'accompagner les conseils citoyens dans leur fonctionnement et dans leur développement du pouvoir d'agir ?
Aspects positifs / Aspects négatifs
2. Mon environnement de travail → Quelles sont les éléments facilitants ou au contraire freinant mon activité ?
Aspects positifs / Aspects négatifs
3. Qu'est-ce qui me permettrait de lever les freins identifiés ?

L'image ci-dessous est la restitution des échanges lors de la séance du 16 octobre.



EN CONCLUSION



Ce cycle d'échanges a permis de toucher de nombreux-euses intervenants-es auprès des conseils citoyens. Il était construit avec une alternance entre des apports « théoriques » et des temps de réflexion sur différents sujets pour cheminer sur le sens et la posture d'accompagnement des conseils citoyens.

Le conseil citoyen reste un objet difficile à appréhender. Il y a autant de réalités et de fonctionnements différents que de conseils !

Ces outils visent à permettre aux intervenants-es de cheminer avec les acteurs de votre territoire autour de cet « objet ». La loi et les orientations nationales laissent une grande latitude au niveau local pour organiser et faire vivre cette instance. Il nous semble nécessaire de construire une approche commune, une culture commune entre acteurs, avec les conseillers-ères quand c'est possible.

N'hésitez pas à tester ces outils ou à en essayer d'autres pour avancer collectivement sur ce sujet ! Toute l'équipe de l'ORIV reste à votre disposition pour vous aider à vous approprier ces outils.