



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Délégation interministérielle  
à la prévention et  
à la lutte contre la pauvreté



Agence  
nouvelle des  
**solidarités  
actives**



## FICHE 8

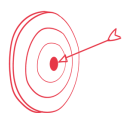
---



Animer une réunion en  
présentiel ou à distance

## Pourquoi cette fiche ?

La réussite d'une démarche de participation passe nécessairement par la qualité des animations choisies pour les réunions ou ateliers participatifs. Elles nécessitent donc d'être bien préparées :



**D'atteindre les objectifs visés dans le temps imparti**



**De favoriser l'intelligence collective et la créativité du groupe**



**De donner une dynamique au groupe et de donner ainsi aux participants l'envie de poursuivre leur implication**



**De garantir la libre expression de l'ensemble des personnes participantes**



Cette fiche présente les éléments clés à prendre en compte pour animer une réunion participative :

- L'identification de l'animateur et la définition de son rôle
- La réflexion autour des objectifs, du contenu traité et du déroulé de la réunion
- Le choix des techniques d'animation

## Comment procéder ?

### IDENTIFIER L'ANIMATEUR ET DÉFINIR SON RÔLE

1

#### Le choix de l'animateur

L'animateur en charge de l'organisation de la réunion peut être identifié :

- En interne à la structure organisatrice de la démarche ;
- En externe, en faisant appel à des experts de l'animation et de la facilitation.

Si la préparation et l'animation sont réalisées en interne, les animateurs doivent être formés à l'animation et dotés des outils et du matériel nécessaires. Si le choix est fait de s'appuyer sur un acteur externe pour la préparation et l'animation, il est possible de mobiliser :

- **Des structures spécialistes de la participation** et de l'animation au niveau national ou au niveau local ;
- **Des structures du territoire ayant mis en place une instance de participation des personnes et pouvant intégrer le projet au sein de cette instance** (Exemple : mobilisation par l'ARS du CRPA pour travailler sur une concertation en matière de santé). Là aussi, il est important de s'assurer que les intervenants des structures externes disposent des compétences nécessaires à l'animation de ce type de réunion.

Pour faciliter l'identification de ces structures sur le territoire, rendez-vous sur la [Cartographie des lieux de participation](#)

L'animateur est avant tout un « **facilitateur** » : son rôle n'est pas d'être un expert de la thématique posée, mais de favoriser les échanges et les débats, collecter les idées et les propositions, réguler les discussions. Il doit être à la fois objectif, régulateur et gardien du temps, tout en manifestant sa capacité d'ouverture et en favorisant l'expression libre du groupe.

L'animateur assure également une fonction de « **protecteur** », garantissant le respect de la parole de chacun (liberté et équité du temps de parole, tolérance dans la diversité des points de vue, ...) ainsi que le respect du cadre des missions confiées au groupe.

Pour permettre la libre expression des participants, l'animateur ne doit pas être lié avec eux par un rapport hiérarchique ou personnel (par exemple, un allocataire du RSA avec son référent unique). Si l'animateur ou le co-animateur est un professionnel, pendant la réunion il doit « changer de casquette ». Il n'est plus travailleur social, mais animateur / facilitateur. Il en va de même si l'animateur est un cadre, un directeur de structure ou une personne en situation de pauvreté.

L'animateur doit être **neutre** dans l'animation de la réunion : ne pas donner son avis, ne pas influencer la parole des participants, mais garantir un environnement qui permette l'expression.

### Règle de PPE :

#### **PERMISSION**

L'animateur permet l'expression libre et donne le droit à l'erreur.

**Permission + Protection = Efficace.**

#### **EFFICACE**

Pour une parole qui favorise la richesse des échanges.

#### **PROTECTION**

L'animateur fixe les normes, les limites et les règles de fonctionnement du groupe, en est le garant et s'assure que la parole des participants ne peut pas se retourner contre eux.

**EN INTRODUCTION DE LA RÉUNION**

Les personnes qui participent doivent savoir pourquoi elles sont venues et comment se déroule la réunion. Ainsi, il appartient à l'animateur de présenter et de faire valider par le groupe :

- **L'ordre du jour** de la réunion et les objectifs ;
- **La durée de la réunion**, les pauses prévues et leur durée ;
- **Les règles de communication et de fonctionnement** (ponctualité, respect, ne pas se couper la parole, non-jugement...).
- **Une charte des règles du groupe** peut être construite avec les participants s'ils sont amenés à se réunir régulièrement ;
- **Les modalités de restitution** : indiquer si une prise de note est prévue et à qui elle est destinée ;
- **La confidentialité des échanges** : pour qu'elle soit garantie, il est nécessaire de déterminer les règles d'anonymat en validant avec les groupes si les noms des participants doivent figurer ou non dans les comptes-rendus de réunions. Si l'identification nominative est imposée aux participants, il convient de le préciser dès le début de la réunion.

**TOUT AU LONG DE LA RÉUNION**

- **Rectifier les comportements inappropriés** en rappelant le cadre et les règles établies en début de réunion ;
- **Gérer la dynamique de groupe** : détecter, analyser et réagir en fonction de ce qui se passe et des réactions qu'il détecte (angoisse, excitation, inquiétude, apathie, joie etc.) au sein du groupe, et ne pas être sous l'emprise de ses émotions et ressentis ;
- **Garantir le bon déroulement de la réunion et le respect des objectifs** initiaux fixés par le groupe, recentrer les débats lorsque les discussions s'éloignent du sujet traité, faire émerger des avis et des propositions ;
- **Favoriser et faciliter les échanges** : questionner, rebondir, recadrer, faire émerger une parole, un avis ;
- **Permettre l'expression de chacun, y compris des personnes plus timides ou moins à l'aise dans la prise de parole** : distribuer et réguler les temps de parole à l'aide d'animations appropriées.

# 1

### Définir la feuille de route de la réunion

Pour définir la feuille de route de la réunion, il est indispensable de répondre à ces questions :

**Quels sont les objectifs de la réunion ? Quels sont les éléments clés à faire ressortir et les résultats que l'on souhaite atteindre à l'issue des échanges, en tenant compte du temps imparti ?**

Exemple : Qu'est-ce qui caractérisera le succès de la réunion : que les participants aient identifié les freins prioritaires pour l'accès aux soins sur le territoire, ou qu'ils aillent jusqu'à proposer des solutions ?

**Quel est le niveau de connaissance des participants vis-à-vis du sujet ?**

Si les participants connaissent mal le sujet ou s'il est technique, il est nécessaire d'envisager des temps d'échange progressifs, pour tenir compte du temps d'appropriation du sujet par les personnes, ce qui peut éventuellement demander plusieurs réunions.

**Quelles productions sont attendues en termes de documents ?**

Exemple : difficultés à dépasser l'expression des mécontentements et difficultés, alors que l'objectif visé par la réunion est de proposer des solutions.

**Quels sont les écueils à éviter ? Que peut-il se passer et comment dois-je réagir ?**

Exemples : compte-rendu, plaquette de communication, liste de préconisations, vidéos...

Une fois que ces questions ont trouvé réponse, il est recommandé d'élaborer une feuille de route en listant les différentes séquences de la réunion avec les modalités d'animation prévues, les animateurs mobilisés et leurs tâches, le matériel et la durée de chaque séquence. Cette étape permet également d'identifier les séquences prioritaires. Elle permet d'arbitrer plus facilement au cours de la réunion si un imprévu survient: un intérêt marqué pour une thématique, un fait d'actualité faisant évoluer les débats, une personne qui fait des interventions difficiles à cadrer, etc.

Il est possible de convier d'autres personnes qui pourraient apporter une plus-value à la réflexion (par exemple, les animateurs d'une précédente réunion qui a eu lieu dans le cadre de la démarche). Ces personnes ressources pourront partager leur expérience, les bonnes pratiques ou astuces et les difficultés rencontrées ultérieurement.

## 2

### Répartir les rôles entre animateurs

Pour animer une réunion, il est recommandé de prévoir deux animateurs référents par groupe (et idéalement de prévoir également des animateurs suppléants). Ces deux personnes doivent réfléchir en amont à la manière de se répartir les rôles durant la réunion :

- Une personne qui anime concrètement le groupe sur la thématique définie : elle est la gardienne du temps, distribue la parole, modère le groupe et peut recentrer les débats.
- L'autre est en co-animation : recadre, reformule, prend des notes et complète les réponses aux questions posées, en laissant la priorité à l'animateur. Chacune des deux personnes peut être à tour de rôle animateur et secrétaire, à condition que cette interchangeabilité ait été déterminée en avance.

Une co-animation entre une personne référente (professionnel formé à l'animation ou animateur externe) et une personne concernée qui est volontaire est possible. Dans ce cas, il est également nécessaire de définir les rôles de chacun en amont. Avant le début de la réunion, il est recommandé de programmer une réunion de préparation et de débriefing entre les animateurs pour revoir le déroulé et répondre aux dernières interrogations.

### CHOISIR LA OU LES TECHNIQUES D'ANIMATION ADAPTÉES

Différentes techniques d'animation peuvent être utilisées lors d'une réunion participative. Elles permettent de favoriser les échanges et de créer une dynamique. Il convient toujours de veiller à l'adéquation entre la technique d'animation et les objectifs visés par la réunion.

Plusieurs objectifs peuvent être visés : faire connaissance, créer du lien, échanger des idées, entendre le point de vue de chacun, faire exprimer des problèmes ou préoccupations, aboutir à un consensus, créer un document... Dès lors, il est utile de faire varier les techniques d'animation, les outils et supports de présentation, selon les objectifs visés, pour entretenir le dynamisme du groupe.

Les techniques d'animation doivent être adaptées à l'auditoire. Par exemple, si certaines personnes ne maîtrisent pas l'écrit, il faudra privilégier l'oral, des visuels, ou accompagner les personnes individuellement. Idéalement, il est indispensable de privilégier un langage accessible à tous en bannissant du vocabulaire le jargon et les acronymes et de ne pas attendre des participants qu'ils connaissent l'ensemble des sujets.

A noter qu'il peut être souhaitable, si les participants sont trop nombreux ou que l'on souhaite faire travailler de manière plus active les participants, de créer des sous-groupes. Dans ce cas, les contributions et conclusions des sous-groupes peuvent être présentées en « plénière » avec l'ensemble des participants.



## QUELQUES TECHNIQUES D'ANIMATION UTILES POUR UNE RÉUNION

Les techniques d'animation sont nombreuses. Elles font généralement appel à différents types de support (tableau, post-it, photos, textes, vidéos ...). Parmi les plus souvent utilisées, on peut citer par niveau de complexité (de la plus simple à la plus complexe à organiser) :

### LE PHOTOLANGAGE

Chaque participant est invité à choisir une photo en lien avec la thématique de la réunion pour répondre à une question précise (exemple: que signifie pour vous la participation ?). Il présente ensuite sa photo au collectif et explique son choix.

### LE «WORLD CAFÉ»

Les participants sont invités à tourner de table en table afin d'élaborer de manière incrémentale une réflexion. Chaque table est dédiée à une réflexion particulière en lien avec l'objet de la réunion.

### LE MÉTAPLAN

Aussi appelée la méthode du "post-it" : à partir d'une question ouverte proposée au groupe, cette technique permet de dresser un panorama de connaissances ou de recenser les avis, les attentes, les craintes, les représentations sur un sujet défini.

### LE «BATEAU PIRATE»

Cette technique permet de travailler à l'élaboration d'une action en définissant la cible (l'île), les parties prenantes à mobiliser (l'équipage), les opportunités à exploiter (les vents porteurs), les freins internes et externes qui peuvent ralentir la mise en œuvre de l'action (l'ancre et les requins) ainsi que les étapes à franchir (le cap).

### LES CHAPEAUX DE BONO

Conçue et développée par le Dr Edward de Bono, cette méthode vise à prendre une décision collective en faisant passer les participants par différentes étapes (en portant différents chapeaux) : le chapeau blanc (éléments factuels), le chapeau rouge (l'émotion), le chapeau noir (le pessimisme), le chapeau jaune (l'optimisme), le chapeau vert (la créativité) et le chapeau bleu (l'esprit de synthèse).

### LE THÉÂTRE FORUM

Il consiste à aborder une problématique collective partagée par un ensemble de personnes. Des scènes liées à la problématique sont jouées dans un premier temps par des comédiens. Dans un second temps, les participants sont invités à venir sur scène pour remplacer un personnage et faire ainsi évoluer la situation. Les séquences sont alternées avec des temps d'échanges collectifs pour «débriefer» la scène jouée.

De nombreux outils et guides (détail de la méthode, modèles de documents) sont disponibles sur Internet pour faciliter l'utilisation de ces techniques d'animation.



## LES ANIMATIONS BRISE-GLACE

Au démarrage d'une réunion, il est recommandé de débiter par une courte animation « brise-glace » et notamment si les participants ne se connaissent pas bien. Ce temps permet aux personnes de prendre confiance en elles, de se mettre en conditions pour intervenir au cours de la réunion et éventuellement de faire connaissance. Globalement, les animations « brise-glace », comme leur nom l'indique, permettent de créer une atmosphère plus conviviale. Par définition, ces animations doivent porter sur un sujet léger et se dérouler de manière ludique. Là-aussi, il est possible de trouver de nombreuses idées d'animation « brise-glace » sur internet. Parmi les plus connues nous retrouvons :

### LE JEU DES PRÉNOMS

Chaque personne donne son prénom. Ensuite, l'animateur fait deux équipes et désigne tour à tour une personne de chaque équipe. Celui qui donne le premier le prénom de l'autre rapporte un point à son équipe.

### L'INTERVIEW DE SON VOISIN

Les participants sont répartis en binôme et s'interview réciproquement sur la base de questions « légères » (film préféré, plat favori ...). Dans un second temps, chaque participant présente la personne qu'il a interviewé.

### QUI L'A FAIT ?

Chaque personne écrit sur un papier une chose qui le caractérise ou une chose qui lui est arrivé. Les papiers sont alors rassemblés et les participants lisent chacun leur tour à haute voix. Il s'agit alors pour les participants de mettre en correspondance un prénom avec chaque papier.

### UNE VÉRITÉ ET UN MENSONGE

Chaque personne présente deux choses qui lui sont arrivées, une vraie et une fausse. Les autres participants doivent démêler le vrai du faux. Possible de ne pas donner les réponses tout de suite mais de le faire au cours de la réunion ou à l'issue de celle-ci.

### L'ILE DÉSERTE

Chaque personne choisit un objet qu'il emporterait s'il se retrouvait sur une île déserte. Ensuite les personnes sont réparties en deux équipes. Les participants présentent alors ce qu'ils ont apportés et découvrent l'équipement dont ils disposent.

### CE QUE MES CLEFS DISENT DE MOI

Chaque participant est invité à se présenter en utilisant son trousseau de clés. Il peut alors choisir plusieurs éléments qui ont une signification particulière (la clé de son vélo, un porte clé offert par un proche ou acheté lors d'un voyage...) et partager une anecdote. Cet exercice laisse la liberté aux participants de choisir le niveau de partage d'informations personnelles et donc de ne pas être excessivement intrusif.





## ANIMER UNE RÉUNION OU UN ATELIER PARTICIPATIF EN VISIOCONFÉRENCE

Avec le développement des outils numériques et la crise sanitaire survenue en 2020, nombreuses sont les réunions devant être animées à distance. Dans ce cas de figure, il est indispensable d'utiliser un outil de visioconférence (par exemple: Zoom, Teams, Jitsi...) et s'assurer de son accessibilité pour l'ensemble des participants.

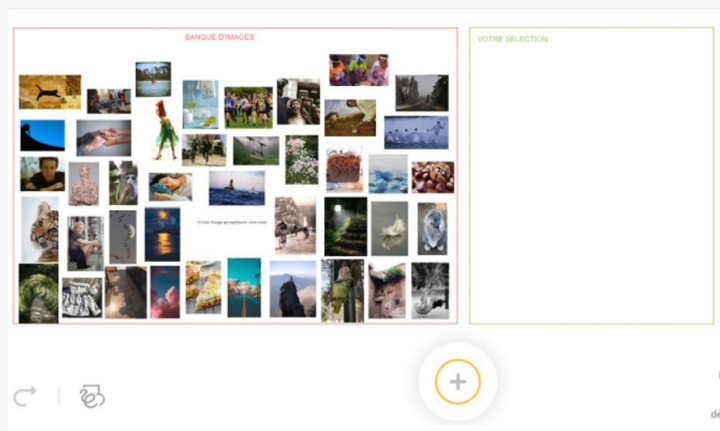
Pour préparer le déroulé d'une réunion à distance, il s'agit globalement d'appliquer les mêmes étapes décrites ci-dessus pour le format présentiel. Un animateur «ressource» devra accompagner l'animateur principal pour l'appuyer techniquement (gérer le tchat de discussion, partager son écran aux participants...) En ce qui concerne les techniques d'animation, il s'agit bien souvent de décliner les animations menées en présentiel sous la forme d'animations en visioconférence.

Deux options principales sont envisageables :

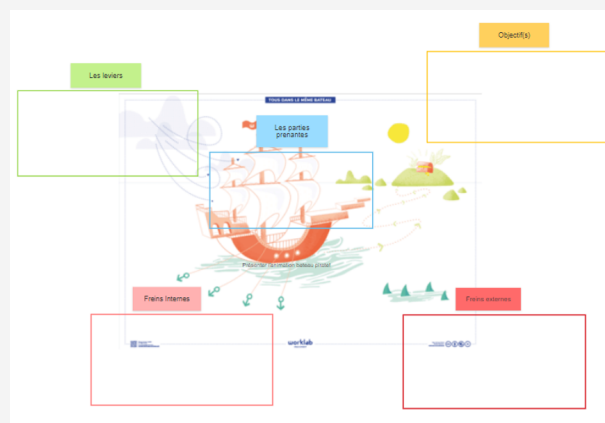
- **L'animation s'appuie sur un outil collaboratif dédié** (Klaxoon, Miro, Framemo...) : certains outils nécessitent de souscrire à une licence payante
- **L'animateur partage son support de présentation** sur lequel il notera les contributions des participants à l'aide d'un tour de table

### EXEMPLES DE TECHNIQUES D'ANIMATION TRANSPOSÉES AU FORMAT DISTANCIEL :

#### PHOTOLANGAGE



#### BATEAU-PIRATE



Outre les animations transposables au format distanciel, certaines animations peuvent également être pensées spécialement pour la visioconférence. Par exemple, lorsqu'une réunion nécessite d'organiser un vote, l'animateur peut demander aux participants de voter pour une proposition en gardant leur caméra allumée et de voter contre en éteignant leur caméra. Cette option sera de fait plus «visuelle» que la fonctionnalité «lever la main» proposée sur certains logiciels de visioconférence et facilitera le compte des votes.

Dans la rubrique «**Quelles sont les ressources disponibles ?**» en fin de fiche, plusieurs guides présentant des techniques d'animation sont recensés. Il est à noter que les techniques d'animation peuvent être conçues «sur mesure», cela nécessite de prendre en compte les objectifs visés mais aussi de libérer sa créativité !



### PRÉPARER L'ANIMATION EN AMONT

en prenant en compte les objectifs visés par la réunion et la démarche plus globalement



### FAVORISER UN CADRE CONVIVAL ET UNE ANIMATION QUI SOIT DYNAMIQUE ET PROPICE À UNE PARTICIPATION LIBRE ET ACTIVE



### ÊTRE VIGILANT AUX PERSONNES QUI RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS LORS DE CERTAINS EXERCICES

(se déplacer dans une salle, écrire, s'exprimer à l'oral...) en proposant une animation adaptée et une aide individualisée si besoin



### VARIER LES RYTHMES, MODALITÉS D'ANIMATION ET SUPPORTS

pour stimuler la créativité du groupe



### ANTICIPER LE MODE DE PRISE DE NOTES ET DE RESTITUTION

Voir la fiche n°9 "Exploiter et restituer les résultats obtenus"





## OUTILS

### MODÈLES DE DÉROULÉ D'ANIMATION

- MODÈLE CHEMIN DE FER ANIMATION D'UNE RÉUNION : [CLIQUEZ ICI](#)
- MODÈLE DÉROULÉ DE RÉUNION : [CLIQUEZ ICI](#)



## BIBLIOGRAPHIE

### GUIDES D'ANIMATION - TECHNIQUES D'ANIMATION DE RÉUNIONS

- ANSA, RECOMMANDATIONS DE TECHNIQUES D'ANIMATION UTILES POUR LA FORMALISATION DES FEUILLES DE ROUTE DES GROUPES DE TRAVAIL DE LA STRATÉGIE DE PRÉVENTION ET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET POUR TOUTE AUTRE DÉMARCHE COLLECTIVE : [CLIQUEZ ICI](#)
- CENTRE DES PRATIQUES DE LA COOPÉRATION, 2015, GUIDE POUR CONCEVOIR ET ANIMER DES RÉUNIONS ET ATELIERS CRÉATIFS : [CLIQUEZ ICI](#)
- DÉMOCRATIE OUVERTE, 2019, GUIDE PRATIQUE BOÎTE À OUTILS DES CONSEILS DE QUARTIER : [CLIQUEZ ICI](#)
- FONDATION NICOLAS HULOT POUR LA NATURE ET L'HOMME, 2015, DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE, GUIDE DES OUTILS POUR AGIR : [CLIQUEZ ICI](#)
- GRAINE DE GUYANE, 2017, GUIDE PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT POUR METTRE EN OEUVRE LA PARTICIPATION ET ANIMER UN PROJET PARTICIPATIF EN GUYANE : [CLIQUEZ ICI](#)
- GROUPE DE TRAVAIL N°14 PARTICIPATION DES PAYS-DE-LA-LOIRE, ORGANISER LA PARTICIPATION DES BÉNÉFICIAIRES. MODES D'ANIMATION POUR ÉCHANGER ET DÉBATTRE AVEC LES HABITANTS PAGES 14 À 36 : [CLIQUEZ ICI](#)
- IFREE - COMÉDIE, 2020, RECETTES POUR RATER UNE RÉUNION PARTICIPATIVE : [CLIQUEZ ICI](#) ET [ICI](#)
- LA BRAISE COOPÉRATIVE D'ÉDUCATION POPULAIRE, TECHNIQUES D'ANIMATION DE GROUPE : [CLIQUEZ ICI](#)
- WORKLAB, 2020, MINI GUIDE DE SURVIE AUX RÉUNIONS À DISTANCE : [CLIQUEZ ICI](#)

### FOCUS CRISE SANITAIRE

- COMMISSION NATIONALE DE DÉBAT PUBLIC, 2020, INFORMATION ET PARTICIPATION CITOYENNE EN PÉRIODE DE COVID-19, GUIDE POUR LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES RENCONTRES DE LA CNDP : [CLIQUEZ ICI](#)

Pour tout ajout ou suggestion de modification, vous pouvez contacter l'équipe de l'Ansa : [laura.biaud@solidarites-actives.com](mailto:laura.biaud@solidarites-actives.com)