

LE PROTOCOLE CAFÉ (PC)

Objectif

Le PC a pour but de développer une large discussion avec un nombre élevé de personnes, en permettant à beaucoup de participants de parler en même temps sur un même sujet ou sur des aspects différents, couvrant un même problème.

Les participants sont amenés à travailler en petit groupes. Chaque participant travaille dans un des groupes prévus, selon son propre choix. Le processus crée une réelle dynamique et un mixage intense des idées et informations.

Le protocole est assez souple. On peut jouer sur le temps de travail des groupes, sur la taille et le nombre des groupes. Le protocole peut fonctionner avec un ensemble de 20 à plus de 70 participants, sans que ce dernier chiffre soit une limite (ex : expérience au Mali avec 120 personnes et 5 thèmes).

L'idéal est de faire travailler les groupes dans une seule grande salle (ou deux si le nombre de participants est très important), créant ainsi le bruit de fonds d'une salle de café (d'où le nom, y compris en anglais). Cela oblige en même temps à une certaine discipline des différents groupes pour que les gens s'entendent au niveau de chaque table (on est bien dans un « café » et non pas sur un « marché », autre processus pouvant être mené).

Matériel

Chaque groupe doit disposer d'un paper board (et feutres) (important: pouvoir détacher les feuilles pour les coller au mur). Cependant, le travail peut aussi se faire sans paper board ; dans ce cas, les écrits doivent être photocopiés, en temps réel, pour que les différents membres des groupes aient sous les yeux ce qui s'est dit dans les groupes précédents.

Chaque groupe doit avoir une courte indication du sujet qu'il traite (apposée par exemple au centre de la table ou affiché sur le mur).

Principe

L'ensemble des participants est divisé en groupes. Chaque groupe traite une question pendant un certain délai, puis une permutation (rotation) est opérée de sorte qu'à la fin du processus, tous les groupes ont été amenés à réfléchir sur tous les sujets proposés. Le temps de l'atelier est donc divisé en plusieurs « rounds » en fonction du nombre de sous-thèmes abordés. A la fin des rotations, les groupes reviennent à leur premier sous-thème pour préparer les conclusions finales.

Exemple :

- Sujet général : la GIRE
- 3 sous-thèmes : les aspects institutionnels (T1), le développement des capacités (T2) et les aspects financiers(T3).

Au préalable, les participants ont choisi leur thème « préféré » Ceux qui ont choisi le T1 sont le groupe G1 etc... Les membres du G1 commencent la réflexion/discussion (1^{er} round) sur le sous-thème T1 ; puis, à la fin du 1^{er} round, ils se déplacent pour rejoindre la table ou le coin de salle du sous-thème T2 ; dans le même temps, les membres du groupe G2 qui ont commencé par le sous-thème T2 passent pour le 2^{ème} round à la table ou coin de salle du sous-thème T3. Après le 2^{ème} round, pour le 3^{ème} round, les G1 vont au T3, les G2 vont au T1, et les G3 vont T2 ; en fin de parcours, le G1 revient au T1, le G2 au T2 et le G3 au T3.

Un tableau comme ci-dessous doit être préparé à l'avance par les animateurs.

Sous-thèmes	T1	T2	T3
1 ^{er} Round	Membre du G1	Membre du G2	Membre du G3
2 ^{ème} Round	G3	G1	G2
3 ^{ème} Round	G2	G3	G1
Dernier Round	G1	G2	G3

NB : avec un nombre très élevé de participant, on peut bien sûr envisager de doubler ou tripler les groupes : ex : groupe G1a et G1b, G2a et G2b et G3a et G3b. Les animateurs doivent réfléchir à l'avance sur le nombre de sous-thèmes et de groupes en fonction des questions et du nombre de participants - *Voir ci-après pour approcher le nombre de sous-thèmes en fonction du nombre de participants.*

A la fin des 4 rounds, tous les participants ont « planchés » sur les trois sous-thèmes, EN TENANT COMPTE de ce que les prédécesseurs ont dit (c'est la plus grande plus-value du système) et un rapport circonstancier est produit.

A chaque table ou coin de salle affecté à un sous-thème correspond 1 président (président du sous-thème) et 1 rapporteur. Ces deux personnes sont toujours présentes sur le même sous-thèmes et sont en quelque sorte les témoins qui au final, aideront à finaliser le rapport général du sous-thème qui sera présenté à l'ensemble des participants.

Durée des rounds

Le temps total de l'atelier est de l'ordre de 3 à 4 heures, permettant ainsi des rounds de l'ordre de 30 à 45 mn. Ce temps peut être écourté en fonction des impératifs du séminaire. Le minimum de temps d'un round est de 20 mn, temps extrêmement court si on considère qu'il y a 5 mn de présentation générale et 5 mn pour les conclusions / rapport. Dans tous les cas, les animateurs doivent suivre de très près l'avancement des groupes pour être sûr qu'il n'y a pas de dérapage du temps alloué et qu'à la fin de chaque round, un rapport écrit a bien été consigné de façon claire.

30 mn paraît être la durée optimum, permettant avec 3 sous-thèmes une durée de 3x30 mn + 1x20mn (round final) + 3x5 mn de break entre les rounds : total = 2h 05 auquel il convient d'ajouter le temps de démarrage (5mn) et le temps de rapport : 3x5 mn soit une durée totale de 2h30.

Si les groupes ont été dédoublés, il faut évidemment accroître le temps de rapport.

Chaque fois qu'un groupe reprend un sous-thème après un autre groupe, la première tâche du président est de rappeler les conclusions du groupe précédent (écrites sur le paper board ou à défaut, photocopiés). Ainsi, les nouveaux membres ne démarrent pas de zéro mais enrichissent, corrigent, précisent la réflexion précédente.

Le processus permet :

- Créer des sujets (brainstorming, ou préparés à l'avance)
- Traiter un sujet par table (les écrire, les expliquer, les afficher/table)
- Laisser les gens sélectionner leur thème principal
- Laisser les gens décider des sujets qui seront commentés
- Le groupe écrit ses résultats à la fin des discussions et les laisse disponibles pour le prochain groupe
- Tous les participants se déplacent vers une autre table comme ils le souhaitent. On obtient une nouvelle combinaison à chaque table.
- Les groupes redémarrent la discussion à partir des éléments laissés par le groupe précédent (lus par le rapporteur). Ils notent leurs résultats.
- Les participants se déplacent vers une autre table/thème. Même procédure: lire/écrire
- Dans le 4^e round tous retournent à leur premier thème (table d'origine). Le groupe essaie de reformuler l'ensemble des résultats obtenus des autres groupes et rajoutent leurs propres réflexions, suggestions
- Présentation des résultats à l'ensemble des participants en plénière.

Le processus en détail

Première étape : préparation

Etablir le nombre de groupes. Le nombre de personnes par groupe doit être de l'ordre de 8 à 10. Plus de personnes par groupe empêche l'expression de tous. En dessous de 6, il n'y aura pas assez de discussion et un fort risque de monologue.

Avec un ensemble de 40 personnes on aura donc une possibilité 4 ou 5 groupes.

En parallèle, il faut définir les questions et donc le nombre de sous-thèmes (et tables). Deux façons de procéder :

- définition des sous-thèmes à l'avance par les animateurs (notamment dans le cas où le séminaire ne permet pas d'allouer du temps pour définir les questions (sous-thèmes).
- Faire définir les sous-thèmes par l'ensemble des participants (voir ci-après).

Définition des sous-thèmes

Avant de tenir le PC lui-même, on organise une activité spécifique pour définir les différentes questions à aborder, autour du thème central de l'atelier.

Ceci peut se faire par un remue-méninge soit avec l'ensemble des participants soit en un ou plusieurs petits comités (à faire la veille en prenant soin de choisir des personnes représentatives des idées).

Il est important dans ce processus d'inclure une partie de self-référence des participants pour éviter des formulations trop décalées par rapport au vécu des participants (questions du type : et quel est mon rôle dans ceci ? et comment je peux contribuer à cela ? quels sont mes compétences pour faire cela ?).

On peut aussi définir ces questions avec l'ensemble des participants dans un processus de « Marché des idées ». Cela suppose assez de temps pour mener cette activité. Ce processus permet de stimuler le groupe, de créer de la discussion, de l'interaction et du débat sur le sujet concerné. Cela permet aussi de faire des priorités dans ce qui émerge du groupe.

Les participants sont invités à écrire sur des cartes tout ce qui leur vient à l'esprit par rapport au thème (ou question) principal (environ 10-15 mn). Ce travail est fait individuellement.

Les cartes sont ensuite affichées sur un tableau ou mur. Deux options sont alors possibles : avoir déjà mis un nombre de tableau égal au nombre de groupe/ questions ce qui conduira au nombre de sous-thèmes souhaité ou laisser les choses se faire librement. Dans ce dernier cas, on procède en commun à un regroupement et des combinaisons de cartes selon la similitude de l'écrit. Progressivement on aboutit à plusieurs paquets de cartes.

Ensuite on demande aux participants de définir pour chacune des questions liées aux paquets de cartes. Ceci peut se faire soit directement sur le tableau soit par un marché : les participants les plus rapides écrivent sur des paper-boards leur proposition ; celle-ci sont ensuite amendées, complétées par les autres participants qui ensuite « achète » la proposition (en apposant une signature). On obtient ainsi un classement des questions et un ordre de priorité qui permettra ensuite d'éliminer certains sous-thèmes (les moins prisés) pour ajuster au nombre de groupe souhaité.

Les questions ainsi libellées et priorisées seront les questions qui seront attribuées à chaque table ou coin de salle.

Déroulement du PC

L'ensemble des participants ont été invités au préalable (veille ou juste avant l'activité) à choisir leur thème et donc à s'inscrire dans un groupe. Il faut veiller à ce que les groupes soient équilibrés en nombre, ce qui ne doit pas poser de problème si on a bien expliqué que tous les groupes finalement traiteront tous les sujets.

1^{er} round

Instruction de l'animateur:

- On travaille en rounds de x minutes
- Vous travaillez à la même table pendant le premier et le dernier round
- Vous choisissez au premier round le président et le rapporteur qui resteront à la même table pendant tout le processus

- Après le 1^{er} round, chaque personne va vers la table de son 2^{ème} sujet.
- A la fin de chaque round, le groupe formule des conclusions claires qui seront utilisées par le groupe suivant (une page maxi).
- Cet écrit doit rester affiché pendant toute la durée de l'activité

** on peut améliorer le travail en demandant d'avoir à chaque table un commentateur, personne qui prend du recul par rapport à la discussion qui s'établit, et qui à deux reprises, intervient pour dire comment il voit le déroulement du débat (intervention plus sur la forme que sur le contenu : par exemple, il n'y a que X qui parle, vous n'abordez qu'une petite partie de la question, vous ne tenez pas compte de ce que le groupe précédent a dit, etc...). Le commentateur est en quelque sorte la conscience du groupe. Le commentateur ne doit pas s'impliquer dans le débat, même si c'est parfois très tentant.*

Démarrage du 1^{er} round

Pendant le round, les animateurs vérifient que le rôle du commentateur est bien rempli, que le président et le rapporteur ont bien été désignés et que les débats s'instaurent réellement. A 1/3 et 2/3 du temps, l'animateur donne un signal qui indique que c'est le temps d'intervention du commentateur (intervention de 2-3 minutes).

5 minutes avant la fin du round, l'animateur signale qu'il est temps d'écrire le message qui sera délivré au groupe suivant.

Musique...

Il est possible et indiqué d'utiliser de la musique pour annoncer la fin du round. Les participants engagés dans un débat en général n'aiment pas être arrêtés dans leur discussion, c'est pourquoi un stratagème tel que la musique est une façon élégante de les inviter à la rotation.

2^{ème} round

Les participants rejoignent la deuxième table en fonction de l'ordre de rotation indiqué. (Une variante existe avec la liberté totale des participants d'aller dans le sous-thème de leur choix ; dans ce cas il n'y a pas de groupe pré établi, et il faut simplement s'assurer que chaque personne participe à tous les sous-thèmes ; l'avantage peut résider dans le fait que un plus grand brassage des personnes est possible).

Le groupe commence par choisir le commentateur, puis le rapporteur ou président (permanent de la table) rappelle le sujet et les conclusions du groupe précédent. Ils écrivent leurs conclusions à la fin du 2^{ème} round. Il faut veiller à ce qu'il y ait une bonne rotation des commentateurs (pas toujours les mêmes personnes).

Musique...

3^{ème} round

Même processus.

Musique...

Dernier round

Les participants se retrouvent à leur table et sous-thème de départ. Ils doivent cette fois-ci, utiliser les productions des groupes précédents pour finaliser le rapport final sur la question posée.

Musique...

L'étape ultime est le rapport des groupes suivi d'une discussion en plénière (de préférence en cercle, avec les pape-boards de chaque table au milieu. La question majeure à poser aux participants après les rapports est: "maintenant, à partir de ces réflexions, qu'est ce qu'on fait.

L'intérêt de cette méthode est sa puissance et sa flexibilité :

- **Sa puissance** : tous les « participants » se trouvent poussés à participer c'est-à-dire à chercher des idées, des exemples, des informations et à les échanger avec d'autres. La rapidité (le rythme) du processus oblige à faire des choix des sélections et à rechercher une efficacité par rapport à la question posée. Il y a en même temps une sorte de construction collective, les participants s'appropriant de facto le résultat final, rapport, liste de recommandations. Le poids des leaders se trouve amoindri et le résultat recouvre mieux l'opinion générale du groupe. Son caractère nouveau donne une attractivité naturelle qui facilite l'échange, la discussion ;
- **Sa flexibilité** : la méthode marche avec des groupes même très importants. Dans ce cas il faut simplement prévoir deux ou trois assistants au meneur de jeu principal. La méthode se complète parfaitement avec des apports externes, et il est possible de faire réviser les conclusions issues de la méthode à la lumière de ces apports.

Calcul des nombres de sous-thèmes, membres de groupes et groupes

Le nombre de participants à chaque groupe est la variable la moins flexible (6 à 10).

Avec un nombre donné de participants N, on peut d'abord approcher le nombre de groupes plausibles : $N/10$ à $N/6$... ainsi l'ordre de grandeur est donné. Si on atteint un grand nombre de groupes, par exemple avec 95 participants : 9 à 16 groupes, par rapport aux nombre probable ou souhaitable de sous-thèmes (en général 5 sous-thèmes, c'est déjà beaucoup), on peut d'ors et déjà envisager de doubler les groupes : dans cet exemple, 2 x 5 groupes de 9 ou 10 personnes est envisageable.

En parallèle on réfléchit sur le nombre de sous-thèmes. Même sil n'y a pas de limite à ce nombre, la réalité amène à un nombre tournant autour de 3 à 5 sous-thèmes. Dans l'exemple, vu le grand nombre de participants, on est conduit à 5 sous-thèmes (peu de marge de manœuvre. Mais en général, les séminaires regroupent moins de personnes.

Par exemple avec 27 participants, on aura de 3 à 4 groupes et donc sous-thèmes, et c'est la phase de sélection des questions prioritaires qui permettra de dire si on travaille avec 3 ou 4 groupes. Avec 37 participants : de 4 à 6 groupes et sous-thèmes.