

# Guide pratique

sept. 2010

À L'USAGE  
DES  
ANIMATEURS

## Mise en place d'un comité de pilotage en EPN



Conseils pour l'organisation et l'animation de réunions  
d'un comité de pilotage en Espace Public Numérique.

## Sommaire :

Introduction / les missions du COPIL	1
La composition du COPIL	2
Les principes fondateurs	4
Le fonctionnement	5
La préparation des réunions	7
Le déroulement de la réunion	11
Les outils d'animation de la réunion	13
Les écueils à éviter	17
Conclusion / webographie	19



# Introduction

Le comité de pilotage (souvent appelé «COPIL») est par définition un groupe de personnes chargées de veiller au bon fonctionnement d'un projet. Le projet faisant l'objet de ce guide, c'est l'EPN (espace public numérique). Bien sûr, chaque EPN est différent et pour que le comité de pilotage soit représentatif de l'EPN qu'il pilote, il devra être adapté en fonction du type de structure qui porte le projet.

Les objectifs visés dans ce guide sont un idéal vers lequel tendre. Il ne s'agit malheureusement pas de recettes « magiques », mais de conseils recueillis auprès de personnes ressources. Ce guide n'est pas exhaustif mais a pour but de vous faciliter la mise en place d'un comité de pilotage et de vous fournir des outils d'animation de réunions.

Ces méthodes seront à adapter en fonction du contexte administratif, structurel... et politique. Le principe est que le fond et la forme interagissent : la qualité de la décision prise est étroitement liée à la manière dont s'est jouée la prise de la décision.



## Les missions du COPIL

Le comité de pilotage remplit trois missions principales :

- évaluer les actions menées (ce qui sous-entend que les membres auront accès à des tableaux de bord et que des critères d'évaluation auront été définis),
- définir les orientations qui serviront de lignes directrices pour les choix à effectuer (projets à lancer, par exemple),
- être force de propositions, qui pourront émaner des différents participants.

## A adapter selon les types d'EPN

### la composition du COPIL

- élus du territoire
- référent administratif
- bureau de l'association
- le / les animateurs de l'EPN
- partenaires de l'EPN (locaux, institutionnels...)
- usagers
- représentant du Pays...

### Le « recrutement » des membres

Il peut prendre plusieurs formes : appel à participation auprès des usagers de l'EPN ou des habitants, ainsi qu'auprès des élus. Il est également possible, et souvent plus simple, de s'adresser directement à des élus ou usagers que l'on sait motivés, disponibles et qui sauront s'investir sur le projet.

La composition varie bien sûr selon le porteur de projet dont dépend l'EPN (communauté de communes, commune, association), le type de public accueilli et les partenaires de la structure (sociaux, associatifs, privés...).

Le COPIL pourra s'enrichir de nouveaux membres au fur et à mesure de l'avancement du projet. Attention toutefois à ne pas réunir trop de participants, l'idéal se situe entre 7 et 10 participants. Il est également possible d'inviter, selon les réunions, le COPIL ou le COPIL élargi.

## Le rôle des membres du comité de pilotage

Lors d'un COPIL, les participants ne viennent pas observer, mais participent activement. Définir le rôle de chacun valorise, motive les membres et les pousse à s'impliquer davantage.

- L'animateur de l'EPN, en tant que technicien de sa collectivité, aura pour rôle de fournir tous les éléments nécessaires à la prise de décision. Il ne sera pas obligatoirement l'animateur de la réunion.
- Les usagers seront là pour donner leur avis individuel, et non en tant qu'ambassadeurs de l'ensemble des usagers (à moins d'avoir été désignés par l'ensemble des usagers pour les représenter).
- Les élus sont les garants du respect des axes de la politique locale.
- Dans le cas d'un EPN associatif, le bureau veille au respect du projet de l'association.

Certains sujets peuvent nécessiter l'intervention ponctuelle d'une personne extérieure au groupe ou au territoire. Un point de vue différent et désintéressé, d'un participant habitué à d'autres pratiques, d'autres politiques... fait avancer la réflexion et est enrichissant pour tout le groupe.

Il est bien sûr possible de ne convier les usagers qu'à une partie de la réunion (par exemple après la thématique financière).

## La fréquence

Les réunions du COPIL sont un moment important qui doit déboucher sur des décisions d'élus avec des objectifs forts. Une

fréquence annuelle peut être suffisante, si elle est complétée par des réunions intermédiaires de « techniciens » (par exemple animateurs de l'EPN + responsable de la structure / élu référent).



# Les principes fondateurs du COPIL

## Rôle consultatif ou décisionnel ?

Soyons clairs : si le comité de pilotage a une simple fonction consultative, les membres se lasseront rapidement. Il est peu logique d'inviter des usagers à réfléchir à des projets et de s'impliquer, pour ensuite les écarter au moment de la prise de décision.

Il convient donc de se poser les questions suivantes avant de mettre en place le COPIL : est-ce que le COPIL prépare des décisions qui sont ensuite validées en Bureau ? Est-ce qu'il prépare juste un argumentaire qui sera ensuite présenté par les élus de l'assemblée délibérante (assemblée générale d'une communauté de communes, par ex) ? Ou est-ce qu'il a la possibilité de prendre une décision (ce qui sous-entend que les élus du territoire sont prêts à écouter - et à prendre en compte - les propositions des usagers, en tant que citoyens « ordinaires »).

## Partage de l'information

Il est nécessaire que chaque participant puisse comprendre le rôle de l'EPN (missions, actions en cours, rôle de chacun...). De même, pensez à envoyer documents sur l'EPN, invitations aux événements organisés, le rapport d'activités annuel... Dans un souci de véritable partage de l'information, on évitera le jargon technique inaccessible aux non-initiés.



# Le fonctionnement



Il est indispensable d'élaborer une charte de fonctionnement du comité de pilotage, qui sera le garant de l'esprit dans lequel le groupe doit fonctionner. Cette charte va préciser les conditions des échanges et des prises de décision.

Les organisateurs peuvent y réfléchir en amont et donner au groupe des pistes, mais il est indispensable que les principes de fonctionnement du groupe soient élaborés et validés par les participants eux-mêmes.

Exemple de méthode pour l'élaboration d'une charte de fonctionnement :

- le responsable de la structure et l'animateur de l'EPN réfléchissent ensemble à des principes de fonctionnement possibles
- ils élaborent un questionnaire et l'envoient aux différents participants (par exemple, en leur demandant de noter de 0 à 4 l'importance de points comme : ponctualité, respect du temps de parole de chacun, importance de l'écoute réciproque, respect de l'ordre du jour...)

- la charte est élaborée en fonction des principes considérés comme importants par la majorité des participants
- lors de la première réunion, elle est présentée au groupe, puis discutée et validée.

La charte de fonctionnement peut sembler une perte de temps, mais elle sera pour l'animateur de séance une base sur laquelle s'appuyer pour gérer le déroulement des réunions.

## Un exemple de contrat de groupe

Il pourra comprendre les règles suivantes :

### 1. Confidentialité

Ce qui est dit au sein du groupe doit rester la propriété du groupe.

### 2. Engagement

Chacun s'engage au sein du groupe, car chacun est utile aux autres par son expérience, son savoir et son savoir-être.

### 3. Présence, ponctualité

L'engagement implique une présence régulière aux réunions, ainsi que la ponctualité de chacun.

### 4. Respect de chacun

Il est important de ne pas porter de jugement de valeur sur ce qui sera exprimé.

# La préparation des réunions

Ce n'est pas parce que la réunion du comité de pilotage permet à chacun de s'exprimer qu'il ne faut pas la préparer. Au contraire ! Les réunions doivent être bien préparées en amont, notamment pour éviter de mener une simple réunion informative, car le COPIL doit produire du contenu en travaillant sur des projets.

## Toute réunion a un but

Il faut y réfléchir en amont et le définir clairement. Préparez le plan de la réunion : hiérarchisez les points de l'ordre du jour et placez les plus importants en premier (si le temps imparti à la réunion est dépassé, vous vous assurez ainsi que les points primordiaux seront discutés).



Donnez un titre à la réunion : tout en vous permettant de bien clarifier le but de la réunion, celui-ci apparaîtra aussi de manière claire pour les participants. Fixez la durée prévisionnelle de la réunion ainsi que le temps accordé à chaque point. L'annonce claire du temps imparti peut amener les participants à plus de concision (attention toutefois à prévoir un temps suffisant pour chaque thème).

Lorsque vous définissez le programme de la réunion, souvenez-vous que le temps de la décision est plus long que celui de l'information. De manière générale, on se base sur les durées suivantes :

	sujet simple	sujet complexe	sujet très complexe
information	5 minutes	15 minutes	30 minutes
réflexion	15 minutes	40 minutes	70 minutes
décision	20 minutes	60 minutes	90 minutes

Sur un sujet long ou difficile, n'hésitez pas à scinder le groupe en plusieurs sous-groupes (en essayant de « mixer » le type de participants dans chaque sous-groupe). En revanche, le travail en sous-groupe est difficile à envisager si la réunion dure moins d'une heure.

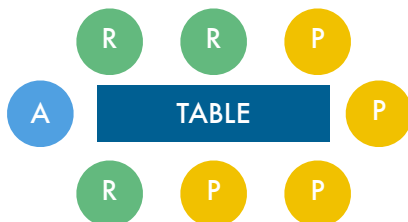
Une réunion de ce type se prépare à plusieurs. Pensez à définir qui sera l'animateur de séance.

# La disposition de la salle

Prévoyez une disposition propice à l'échange. Quelques exemples :

(A = animateur, R = Personne Ressource, P = Participant)

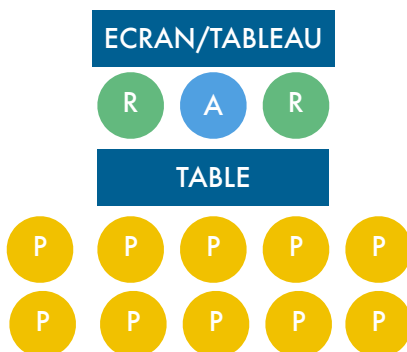
## La réunion « classique » :



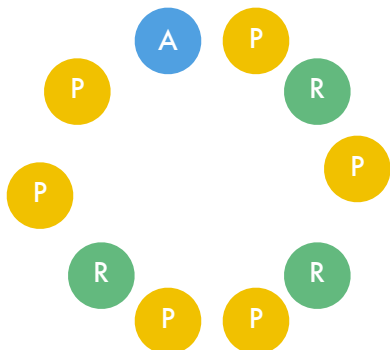
Tout le monde voit correctement les autres participants, et cette configuration est propice à la prise de notes. En revanche, il est difficile de positionner un écran ou un tableau. De plus, c'est une configuration très formelle.

## La réunion type « assemblée générale » :

Tout le monde voit bien l'écran et le tableau. Les participants ne se voient pas entre eux. Il y a une séparation nette entre ceux qui sont à la tribune et les participants « ordinaires ». A réserver aux réunions d'information.



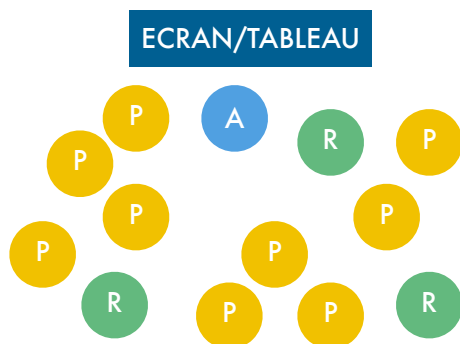
## La réunion « participative » :



Tous les participants sont dans le cercle. Tout le monde se voit bien. Cette configuration facilite le dialogue, mais il est difficile d'ajouter un écran ou un tableau. Cette disposition se prête bien aux débats d'idées.

## La réunion « mixte » :

C'est un compromis entre les différents types de réunions. L'animateur est au centre, les personnes ressources peuvent se déplacer au tableau lorsqu'elles interviennent. Les participants se voient bien et voient bien l'écran.



Il est également possible de modifier en cours de la réunion la disposition de la salle si c'est utile. N'hésitez pas à vous faire aider des participants !

## La préparation logistique

### 1. Réunissez tous les supports nécessaires

Documents, visuels... que vous utiliserez pour la présentation.

### 2. Envoyez les documents aux participants

Ils pourront se les approprier avant la réunion.

### 3. Pensez aux achats

de petites fournitures (papiers de couleur, marqueurs...).

### 4. N'oubliez pas l'alimentation

Depuis l'indispensable café d'accueil à la pause plus conséquente si la réunion est longue...

# Le déroulement de la réunion

## Avant la réunion

Pensez à vérifier les différents équipements utiles pour les présentations (vidéoprojecteur...).

Contactez par téléphone chacun des participants pour lui rappeler la date de la réunion et s'assurer de sa venue.

## Les temps de la réunion

- Commencez par un temps d'accueil pour mettre les participants à l'aise (lors de la première réunion, prévoyez du temps pour que chacun apprenne à se connaître : le comité de pilotage est un groupe destiné à durer sur le long terme, il est indispensable qu'il fonctionne bien.
- Rappelez la thématique de la réunion ainsi que l'ordre du jour et le planning prévu.
- Pensez à demander aux participants s'ils ont besoin d'informations complémentaires (« quelles questions vous posez-vous encore sur l'EPN / le fonctionnement du COPIL... ? »).

## Alterner les temps

Les « exposés » fournissant des explications doivent alterner avec les temps d'échange.

## Le lieu :

Réunir le comité de pilotage à l'EPN permet à chacun de bien en comprendre le fonctionnement et de découvrir le site, pour ceux qui ne le fréquentent pas (élus, partenaires). Veillez à proposer une visite ultérieure si la salle ne se prête pas à l'organisation d'une réunion.

## Le travail en sous-groupes

Si vous envisagez de travailler en sous-groupes, prévoyez plusieurs salles.

Avant que le groupe ne se sépare, précisez les consignes (de combien de temps disposent les sous-groupes sur ce sujet ? Comment feront-ils la restitution au groupe entier ?).

## Conclure

Finissez la réunion par un temps de conclusion tourné vers l'action : récapitulez les décisions prises et ce qui va découler de la réunion, rappelez la répartition des tâches, le planning...

## Une trace écrite

**Toute réunion nécessite une trace écrite. Il est donc nécessaire de désigner un secrétaire.**

**L'animateur n'est pas le secrétaire**  
Pour des raisons pratiques.

### Un compte-rendu

Un document de type « relevé de décisions », véritable feuille de route pour l'année, sera rédigé puis envoyé rapidement après la réunion à chacun des participants. Après relecture et corrections, il est validé par l'élu pour une diffusion élargie (conseil municipal, communautaire ou bureau d'association).

## Témoignage

### E. DUVEAU, chargée de mission Agenda 21 à La Haye-du-Puits

« Dans notre comité de pilotage d'élus, nous n'avons pas suffisamment veillé à ce que chacun trouve sa place, et une personne s'est démotivée. Je pense que cela peut être évité, en préparant solidement ses réunions (les objectifs, le résultat attendu, le rôle de chacun, les outils d'animations).

Une charte de fonctionnement, qui établit les missions du groupe et le rôle des membres, ainsi qu'une bonne dose de lien entre les participants, sont de bons remèdes, je pense, pour favoriser la confiance, la participation et la créativité ».

# Les outils d'animation de la réunion

## La gestion du temps de parole

Les prises de parole doivent être gérées de manière claire (celle-ci est normalement prévue dans la charte de fonctionnement du groupe). Par exemple : pour obtenir la parole, on lève la main ; on ne coupe pas la parole...

Si plusieurs personnes demandent la parole en même temps, qui l'obtient ? Logiquement, c'est celui qui a le moins pris la parole qui est prioritaire. L'animateur doit être très vigilant au respect des règles de prise de parole au début de la réunion, le temps que ce fonctionnement soit acquis par les participants (quitte à être moins formel par la suite).



Si le ton monte ou que la discussion tourne en rond, n'hésitez pas à suggérer un moment d'écriture, qui calmera les uns et les autres et relancera la discussion de manière constructive.

## N'abusez pas des tours de table

Procéder à un tour de table est une méthode pratique pour inciter chacun à s'exprimer. Attention toutefois à ne pas utiliser cette méthode systématiquement (certains seront plus occupés à préparer leur intervention qu'à écouter les autres, d'autres n'auront rien à dire à ce moment là...).

Mais le tour de table reste utile, par exemple en début de séance, pour donner à chacun l'occasion de s'exprimer.

# « L'arbre à idées », pour faire émerger une solution face à des problèmes

Cet outil intervient au moment d'une recherche de solutions. Il permet de les faire émerger puis de les hiérarchiser.

Il s'agit de dessiner un arbre dont on connaît le tronc (problème) et quelques fruits, pas les meilleurs en général (les idées spontanées). En partant des premiers fruits, on trace des branches (concepts) qui nous permettent d'attraper d'autres fruits (idées auxquelles on n'avait pas pensé dans un premier temps, idées plus élaborées, plus appropriées).

## Déroulement de l'activité :

- Identification du problème : la formulation doit être concise et exprimer dans une même phrase les préoccupations de tous (« que pourrait-on faire pour relancer la fréquentation des jeunes à l'EPN ? »).
- Associer les idées spontanées, par exemple par un « brainstorming » (« remue-méninges »). Elles seront les premiers fruits de l'arbre.
- S'appuyer sur l'expertise de chacun (expérience et connaissances), par exemple : « Vous qui connaissez bien..., savez-vous comment on pourrait...? ».
- Repérer les concepts sous-jacents aux idées proposées (« quand vous proposez de ..., c'est une manière de .... »).
- Rechercher d'autres concepts, d'autres idées (« y a-t-il d'autres façons de le faire ? Pourrait-on y parvenir autrement ? »).

## Le matériel

### nécessaire :

- un tableau pour réaliser le schéma.

# Le plan de l'arbre à idées



L'animateur rappellera que l'on est dans une phase d'imagination (respect des idées de chacun, pas de jugement de valeur).

L'animateur ne propose pas de solutions, mais stimule la production d'idées par le questionnement.

Propositions  
concrètes

Propositions  
concrètes

Pistes  
de solutions

Pistes  
de solutions

idées  
spontanées

idées  
spontanées

idées  
spontanées

Question : comment ..... ?

critères /  
besoins

critères /  
besoins

critères /  
besoins

Les idées spontanées aboutissent à des pistes de solutions, qui sont déclinées en propositions concrètes.

# Les « papiers volants», ou comment mener une réflexion collective

## Déroulement de l'activité :

- Distribuer à chaque participant 3 feuilles blanches et un marqueur,
- Donner une consigne de réflexion (consigne assez ouverte pour ne pas bloquer la réflexion),
- Chacun note les 3 premières idées qui lui viennent en tête (une sur chaque feuille). Les idées sont exprimées de manière synthétique, par un mot ou une phrase très courte.
- Au bout du temps imparti, les participants posent leurs feuilles au sol, puis tournent dans la salle pour prendre connaissance des idées exprimées.
- Les personnes déplacent les papiers pour rapprocher ceux qui expriment des idées proches.
- Au bout de quelques minutes, des tas regroupant plusieurs papiers se forment. Il faut alors donner un titre à chaque tas : ceux qui le souhaitent prennent un papier de couleur, notent un titre et le posent sur le tas concerné.

L'activité s'arrête en général au bout d'une vingtaine de minutes. On peut dégager des idées fortes (les papiers de couleur) et des idées secondaires.

## Le matériel nécessaire :

- une salle de réunion suffisamment grande pour qu'on puisse s'y déplacer facilement,
- papier blanc et papier de couleur,
- marqueurs



## Les écueils à éviter

problème	y remédier
Aucune décision n'a été prise pendant la réunion.	<p>Avant la réunion : s'assurer que c'est le bon moment pour prendre la décision et qu'on dispose de tous les éléments d'information nécessaires.</p> <p>Pendant la réunion : à chaque instant, il faut que les participants sachent s'il s'agit d'un point d'information, si une décision est à prendre...</p>
L'un des participants monopolise la parole.	Pendant la réunion : s'appuyer sur la charte de fonctionnement pour rappeler le respect du temps de parole et l'importance du respect de l'ordre du jour.
On s'écarte de l'ordre du jour.	Il est aussi possible de se munir d'un réveil et de définir une durée maximum de discussion pour un point précis.
On a trop de projets !	<p>C'est le « zèle du néophyte » : les participants à un copil peuvent vouloir mettre en place trop de projets car ils ne se rendent pas forcément compte de la réalité de la structure.</p> <p>Si l'animateur de l'EPN peut rappeler les limites pratiques (par exemple, de son emploi du temps), les élus peuvent également rappeler les ressources disponibles (notamment financières).</p>

problème	y remédier
<p>Au fur et à mesure des réunions, les participants sont moins motivés</p>	<p>Avant la réunion : l'invitation suivie d'une relance implique davantage les membres. Etablissez un ordre du jour complet et explicite : on a plus envie de se rendre à une réunion quand on sait de quoi on va parler.</p> <p>Assurez-vous que la réunion sera intéressante ! S'il s'agit d'une longue réunion, ménagez un temps pour la convivialité (accueil, café...) ou un moment plus ludique (projection d'un petit film d'information, jeu...).</p> <p>Ne négligez pas la valorisation du rôle de chacun et les décisions qui ont déjà été prises grâce à l'action de ce groupe.</p>

Nombre d'écueils peuvent être évités par une bonne préparation des réunions, par des règles de fonctionnement simples mais formalisées ainsi que par l'emploi d'outils d'animation adaptés.



Information ? Recherche d'idées ? Décision à prendre ? Le but de chaque point peut être précisé, par exemple par un pictogramme situé en haut du diaporama qui sert de support à la réunion.



Chacun saura ainsi à chaque moment de quoi il s'agit.



Cette technique peut également être utilisée pour les comptes-rendus de réunions (quand il s'agit d'une action, préciser qui s'est engagé à l'effectuer).

## Conclusion

Après avoir lu ce guide, l'organisation d'un comité de pilotage vous semble peut-être plus compliquée qu'auparavant, lorsque vous pensiez qu'il s'agissait d'une simple réunion... C'est vrai, l'organisation et l'animation d'un comité de pilotage demandent plus de travail que pour une réunion « classique ».

Mais, s'il est bien mené, le COPIL entraîne une véritable réflexion collective, qui sera force de propositions pour le projet, appui pour l'animateur de l'EPN et garant de l'implication de différents acteurs locaux.

L'animateur d'un espace public numérique n'a pas forcément vocation à animer le comité de pilotage de sa structure : faites-vous épauler par une personne investie dans le projet et légitime auprès des différents participants (élu référent, par exemple).

## Webographie

- <http://reseauecoleetnature.org> : fiches sur l'animation d'une réunion décisionnelle en démocratie participative
- [www.comite21.org/docs/fluidbook/index.html](http://www.comite21.org/docs/fluidbook/index.html) : guide « mobilisation des équipes pour le développement durable », mis en ligne par le Comité français pour le l'environnement et le développement durable. Un chapitre y est consacré au comité de pilotage.
- [www.comedie.org](http://www.comedie.org) : programme d'appui aux expériences locales de concertation et de médiation.



Ce guide vous est proposé par  
**MANCHE NUMÉRIQUE**

Syndicat mixte MANCHE NUMÉRIQUE

235, rue Joseph Cugnot - Zone Delta

50000 SAINT-LÔ / Tél : 02.33.77.83.60

[www.manchenumerique.fr](http://www.manchenumerique.fr) / [contact@manchenumerique.fr](mailto:contact@manchenumerique.fr)