

# Moca

On parie que tu me liras?



PB-PP|B-731  
BELGIE(N)-BELGIQUE  
P405307



## L'intelligence collective, notre méthode de gouvernance

3

LE DOSSIER

Entre gouvernance et intelligences

8

LE THÉMA

L'intelligence collective à Ocarina

14

LE FOCUS

l'IC testée par toi

16

OCARINA & MOI

Témoignages

# ÉDITO

Bonjour à tous !

Avec ce troisième numéro, on vous emmène au coeur de l'intelligence collective.

Une organisation de jeunesse comme la nôtre suit l'évolution de la société dans laquelle elle s'inscrit, qu'on le veuille ou non. En effet, les volontaires qui la composent mettent sur la table les thématiques qui les questionnent et qui les motivent. On a l'exemple parfait de l'écologie, qui est entrée dans notre plan quadriennal (plan qui définit nos objectifs pour une période de 4 ans). En revanche, nous pensons aussi qu'une OJ se doit d'essayer d'influencer les évolutions de la société. L'implémentation de l'intelligence collective au sein de notre OJ s'inscrit, pour nous, dans cette dynamique.

La démocratie est de plus en plus souvent remise en question. Selon un sondage de la RTBF, 25 % des belges verraient d'un bon œil le retour d'un homme fort au pouvoir. Pendant ce temps-là, Ocarina inculque à ses volontaires un tout autre schéma : la volonté d'avoir une réflexion commune et la certitude que tous ensemble on est nettement plus intelligents que chacun de son côté. La collaboration a toujours été au centre de notre fonctionnement mais par la pratique de l'IC, nous approfondissons encore cette dynamique.

Nous voulons tendre à avoir un mouvement où l'avis de chacun est important quel que soit son rôle à Ocarina. Que l'on soit président national, président régional, permanent, animateur en première année ou breveté, chacun à son mot à dire.

Toutes les instances nationales vont actuellement dans ce sens. L'IC met peut-être un peu plus de temps pour être mise en place au démarrage mais elle permet à long terme que toutes les personnes présentes dans l'instance ou le projet soit épanouies et écoutées.

**Barth et Mathieu - Présidents d'Ocarina**

Éditeur responsable

Célestine Lecocq

Coordination

Aude Scieur

Photos

Archives d'Ocarina

Graphisme

Trinôme

Imprimé sur du papier recyclé!



## LE DOSSIER

// Mam'Comu - qui peut presque faire une thèse – grâce à ses chercheuses Kim, Responsable secteurs d'activités et Anne, Secrétaire générale adjointe.

# Une méthode de gouvernance, l'intelligence collective

**D**epuis la nuit des temps, des modèles organisationnels existent entre les individus. En fonction de l'époque vécue, ces modèles changent et évoluent. Tu t'en doutes, notre société évoluant depuis des milliers d'années, on en a connu des changements. Au cours de l'Histoire avec un grand H, on connaît 5 grandes « mues » de notre civilisation. Chacune ayant amené ses spécificités, ses remises en questions, ses changements, notamment au niveau de la manière de nous organiser et nous « gouverner ». Cela s'est aussi traduit dans la gouvernance, le management, de nos entreprises et associations... Ce qu'on appelle les modèles organisationnels.

Et nous aussi à Ocarina on a notre propre méthode de gouvernance. En tant qu'Organisation de Jeunesse, c'est la manière dont on fonctionne pour travailler, mener des projets, construire, récolter la parole... Et on a choisi une méthode en particulier : l'intelligence collective.

### Le concept, en gros

L'intelligence collective, qu'on appelle aussi IC, est une manière de fonctionner en groupe. Elle permet à un groupe d'individus d'utiliser au mieux les capacités, la réflexion et la diversité des aptitudes de chacun pour parvenir à un but commun et trouver des solutions créatives et innovantes aux défis les plus difficiles.

L'intelligence collective :

- Permet d'**atteindre des objectifs plus grands et plus facilement, en mettant les compétences de chacun à contribution**. Tous les participants (volontaires et travailleurs) sont impliqués et sont de véritables acteurs et contributeurs du projet.

- Facilite la collaboration, favorise la participation active, assure l'adhésion et l'engagement grâce à une atmosphère respectueuse. Elle permet de travailler ensemble, dans un esprit de co-construction et de coresponsabilité. Elle pousse à mobiliser les connaissances, stimuler la créativité, être plus efficace et parvenir à des résultats plus ambitieux.
- Valorise les compétences. Grâce à un partage clair et explicite des tâches et des responsabilités, chacun sait ce qu'il a à faire et pourquoi. Chacun choisit des tâches qui correspondent à son énergie, sa personnalité. Chacun est aussi amené à partager ses points d'attention avec bienveillance, ce qui permet au projet de mieux avancer car chacun y contribue.

Une réunion de staff, la prépa d'une plaine ou d'un événement interrégional, une évaluation de formation, la création d'un module... sont autant de moments où tu auras besoin d'une méthodologie pour construire, débattre, échanger, créer, mobiliser. L'IC est une méthode qui peut t'aider.



« L'intelligence collective se traduit par l'ensemble des postures et des processus qu'incarne et mobilise un groupe pour imaginer, décupler et concrétiser des solutions potentielles afin de répondre à une situation complexe, tout en générant un sentiment de bien-être et d'équilibre ».\*

\* Lavens, cité dans Chapelle et al., 2014, p. 17



## Tous acteurs, mais concrètement ?

Pour profiter de tous les bienfaits de l'intelligence collective (ou en fait parce que par définition, c'est une méthode COLLECTIVE), il faut être plusieurs... (*rire sarcastique*)... Et comme la méthode permet de profiter de toutes les compétences, les rôles sont dispatchés parmi le groupe. Avant d'écrire ce MOca, on a testé, expérimenté des outils, des rôles, des fonctionnements... pour pouvoir dessiner une méthode adaptée. Dans les rôles expliqués ci-dessous, on te partage donc déjà un peu notre modèle.

La distribution des rôles n'est pas une étape à négliger en IC. Il faut s'accorder du temps pour répartir et définir les rôles de chacun. Ils sont essentiels au bon déroulement du groupe et du projet. De plus, afin de faire participer chaque membre du groupe, les rôles ne sont pas cumulables.

### Le cercle cœur



Le cercle cœur (redis-le la bouche en cul de poule avec les yeux qui clignent – si je t'assure ça s'appelle comme ça) est le garant de la mise en place, l'appropriation et l'application de cette nouvelle méthode de gouvernance. Le cercle cœur est le relai des membres des différents GT tout au long de l'implémentation de leur projet (du lancement à la clôture). Concrètement, un GT qui se lance a pour mission de construire une fiche projet qui doit être validée par le cercle cœur. Le CC se positionne et accompagne donc ensuite les membres du GT. Cet accompagnement peut être construit de différentes manières :

- Apporter du soutien en cas de situation bloquante ;
- Informer le GT sur la disponibilité d'un budget ;
- Apporter un soutien pédagogique ;
- (Re)poser le cadre si cela s'avère nécessaire.



Grâce aux échanges fréquents avec les GT, le CC assure la cohérence des différents chantiers de l'ASBL. Pour cette vision à 360 degrés, le CC a été mandaté par le CA d'un devoir de retours réguliers aux mandataires. Un « point IC » a donc été ajouté à l'ordre du jour de tous les CA d'Ocarina. Enfin, c'est au CC de prévoir un temps d'évaluation de la méthode.

**A Ocarina**, le cercle cœur a démarré avec une représentativité variée. On y retrouvait un président, la secrétaire générale, un membre du staff national et un représentant du COPIL (instance des responsables régionaux). Aujourd'hui, suite à une évaluation de nos pratiques, on a déjà changé ce fonctionnement. C'est le bureau national qui reprend ce rôle de cercle cœur. Et les membres du staff national, coordinateurs de secteur, sont là en tant qu'experts matières pour soutenir les GT.

### Le pilote



C'est le pilote qui prépare la méthode d'animation, en lien avec les étapes du projet définies par le GT. Il jouera le rôle de coordinateur de l'échange. Le pilote fait en sorte d'animer les points prévus à l'ordre du jour, de les construire avec méthode et de les agencer de façon stratégique afin de veiller au bien-être du groupe.

**A Ocarina**, on a testé l'élection sans candidat pour le pilote. Ça veut dire qu'au sein



du groupe, on élit qui va piloter le GT. Ce pilote sera un travailleur d'Ocarina et peut être soutenu par un copilote (volontaire ou permanent).

### Référent matière



Afin d'accompagner les GT qui traitent de thématiques de secteurs, Ocarina a décidé d'identifier les membres du staff national en tant que référents matières. Ils connaissent et maîtrisent les enjeux, les besoins, l'histoire... ils seront un véritable allié !

Le rôle du référent matière :

- Il va aux réunions en tant que participant et apporte son expertise sur la matière. En fonction du GT, la matière, et donc le secteur, seront identifiés afin de définir, en bureau, l'expert le plus approprié.
- Il s'occupe de récolter les informations/les ressources nécessaires aux travaux.
- Il gère l'évaluation et le suivi du projet.

**A Ocarina**, on te présente Hélo (Coordinatrice Bien-être), Malika (Chargée de Formations), FX (Coordinateur pédagogie), Emilien (Coordinateur Vacances), Caro (Coordinatrice Inclusion) et Aude (Responsable com).

### Référent méthodo



Au sein du GT, ce référent aura pour mission de lancer un GT et d'accompagner ensuite

son pilote. En bref, le référent méthodo lance le GT en organisant la première réunion (à laquelle il est présent). Lors de cette réunion, un pilote sera désigné. Le référent n'ira alors plus aux réunions suivantes mais sera disponible pour aider et répondre aux questions méthodologiques du pilote. Dans ses missions :

- Il présente la fiche projet et le guide d'accompagnement au pilote.
- Il anime le premier GT et peut venir, ensuite, animer en fonction du sujet.
- Il est contacté par le pilote en cas de besoin.
- Il forme à la gestion de projet.

**A Ocarina** les référents méthodo des GT seront coordonnés par Kim (responsable secteurs d'activités).

### Les autres rôles



- Le secrétaire : prend note lors des réunions et envoie les rapports aux coopérants. Le secrétaire s'assurera de construire le rapport de la réunion ainsi que les éventuels « TO DO » de chacun. C'est lui qui se chargera d'envoyer le rapport à l'ensemble des membres du GT.
- Le logisticien : s'occupe de la réservation des salles et de réunir les coopérants.
- Le coach : s'occupe d'accompagner les membres du groupe dans leurs « TO DO ». « Allez, allez, allez... Go, go, go... »

## LE SAVAIS-TU ?

Donner la parole, débattre, échanger sa vision... C'est aussi ce que permettent les Organisations de Jeunesse comme Ocarina. Elles sont avant tout des associations par et pour les jeunes.

Cap sur 2 organisations qui mettent aussi en place l'intelligence collective pour donner la parole aux jeunes.

### La voix des jeunes au CJC

Les Organisations de Jeunesse, reconnues par un décret, sont connues pour leurs séjours/camps, leurs plaines, leurs activités culturelles, artistiques... Au-delà de ces activités diverses et variées, les OJ constituent un pilier dans l'apprentissage démocratique. En effet, une de leurs missions est de former des CRACS<sup>1</sup>. Les jeunes sont invités à renforcer leurs valeurs d'égalité, de démocratie, de mixité et de solidarité. Grâce aux pratiques d'éducation permanente utilisées par les OJ, et à partir de leurs réalités, les jeunes ont l'opportunité d'échanger sur leur vision du monde et d'agir collectivement. Le contact privilégié que les OJ entretiennent avec les jeunes leur permettent ainsi d'évaluer leurs besoins et de les représenter.

### Se faire entendre

Pour avoir plus de poids, les OJ et associations de Jeunesse se rassemblent dans des Fédérations qui partagent des valeurs et une vision commune de la société. Le Conseil de la Jeunesse Catholique (CJC) regroupe 25 associations, dont Ocarina, œuvrant dans le domaine de la Jeunesse. Une des missions du CJC est de représenter ses membres dans différentes instances, comme par exemple la Commission Consultative des Organisations de Jeunesse (CCOJ). C'est l'instance de représentation du secteur des OJ, ce qui implique qu'elle est consultée lors des projets de décrets, qu'elle formule des avis ou des propositions sur toutes les politiques culturelles ou connexes touchant les jeunes ou les OJ, etc. Le CJC est également présent à la Fédération des Employeurs du Secteur des Organisations de Jeunesse (FESOJ), à la Confédé-



ration des Employeurs du secteur Sportif et Socio-Culturel (CESSoC) ou encore au sein de la Plate-forme francophone du Volontariat (PFV). L'apport des Organisations de Jeunesse est donc primordial pour connaître la réalité du terrain et l'implémenter dans les décisions.

### Forger une parole commune

Le CJC utilise les outils d'intelligence collective pour favoriser un positionnement, une parole, une pensée collective. Ce travail est rendu possible grâce aux membres de l'AG, des GT et aussi aux mandataires du CJC qui partagent leurs expériences, leurs réflexions, leurs visions et leurs analyses au sein des différentes réunions de concertation. Organisées autour d'enjeux spécifiques (volontariat, enfance et formation, emploi, CCOJ...), ces réunions consistent en des temps de rencontres et d'échanges. Cet exercice a pour objectif de permettre la co-construction d'une parole politique commune que le CJC défendra. Il agit donc comme un relais, que ce soit au sein même du secteur de la Jeunesse, auprès du monde politique ou de la société en général, et défend les positions construites collectivement au sein de la fédération.

Tu l'as donc compris, dans ce paysage institutionnel la voix des jeunes est, et doit être, représentée. Et c'est notre rôle, à Ocarina, d'assurer notre représentativité dans ces lieux et de faire remonter tes besoins et tes préoccupations. Tu peux voir les OJ comme le bateau où charger tes besoins et tes préoccupations.

1. Tu connais la chanson par cœur maintenant : des jeunes Citoyens, Responsables, Actifs, Critiques et Solidaires.

// Estelle, chargée de communication au CJC



## La voix des jeunes Forum des Jeunes

Le Forum des Jeunes, c'est l'organe officiel de représentation des jeunes de 16 à 30 ans sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le Forum écoute les voix des jeunes et les fait résonner via l'émission d'avis officiels portant une parole collective et représentative de la diversité. On représente aussi les jeunes lors de conférences nationales et internationales, ainsi qu'à travers la réalisation de projets d'initiative citoyenne. En plus d'exercer ce rôle de plaidoyer politique, le Forum met la participation des jeunes au cœur de ses actions. C'est donc un projet par les jeunes pour les jeunes, les rendant acteurs et actrices de la société.

*[NDLR] On a interviewé le Forum des Jeunes pour te brosser un peu leur univers. Découvre-les à travers quelques questions. Si tu as envie d'en savoir plus, tu peux demander à Barth notre président, il y a déjà participé.*

**QUEL GENRE D'ACTIONS EST-CE QUE VOUS MENEZ ? PAR EXEMPLE, PAR RAPPORT AU CLIMAT, QU'AVEZ-VOUS DÉJÀ RÉALISÉ ?**

Le Forum essaye de centrer son action autour de projets concrets que des jeunes issus d'horizons différents auront décidé de mener ensemble. Plusieurs projets sont en cours, notamment sur la thématique du sans-abrisme, des droits des jeunes et des droits des femmes, de l'accessibilité au sport, de la mobilité, le harcèlement scolaire...

Au niveau du climat, le nouveau projet « Ramène la COP à la maison » vient d'être lancé. L'objectif est de sensibiliser les jeunes aux enjeux de la COP26 et aux défis climatiques via la réalisation de vidéos et de fiches infos qui seront partagées sur les réseaux sociaux. L'important, c'est de faire monter un maximum la pression sur les politiques avant la

COP de décembre pour que des décisions importantes puissent être prises et que la voix des jeunes soit entendue.

**EST-CE QUE ÇA A VRAIMENT UN IMPACT ?**

Oui et on a déjà eu de belles victoires. Lorsque le Forum remet un avis officiel, celui-ci est envoyé aux politiques compétents et nous plaidons pour que l'avis des jeunes soit pris en compte. Par exemple, pour notre projet « jeunes et police », nous avons été auditionnés au Parlement bruxellois et un projet de résolution a pris en compte nos recommandations. Nous avons aussi pu être entendus au niveau de la Région bruxelloise et du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre de notre memorandum « Droits des femmes », sorti en mars dernier. Grâce à ce travail de plaidoyer, le Forum continue à faire vivre l'avis des jeunes au-delà des projets.

**ET LES POLITICIENS, ILS VOUS DONNENT UNE VRAIE PLACE DANS LES CONSULTATIONS OU DÉCISIONS ?**

On a l'impression que les hommes et femmes politiques commencent petit à petit à comprendre à quel point il est important de pouvoir consulter les jeunes et de les intégrer dans les processus décisionnels. Le Forum est de plus en plus sollicité, mais ce n'est pas encore suffisant ! On continue de travailler dans ce sens et beaucoup de projets vont être mis en place pour continuer notre travail.

**Tu as entre 16 et 30 ans, tu résides en Fédération Wallonie-Bruxelles et tu as envie de participer ou porter un projet ? Bienvenue ! Tu peux contacter le Forum sur les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter. Ou envoyer un mail à [forum.jeunes@cfwb.be](mailto:forum.jeunes@cfwb.be).**

*// Nayira Painblanc-Dupriez, chargée de communication au Forum des Jeunes*

# L'intelligence collective à Ocarina

OK, tu as compris ce qu'est l'intelligence collective et tu commences à voir, même de loin, quel lien ça peut avoir avec Ocarina. Mais je sens cette question te titiller... comment c'que c'est arrivé chez nous ? Non, il n'y a pas un jour quelqu'un qui l'a lu dans son fil d'actu Facebookkkk. Je te propose un petit bon en arrière pour revivre avec moi l'histoire... tu me suis ?

L'IC à Ocarina, ça part d'abord d'une envie de développer 10000 projets, théma, outils... MAIS sans avoir assez de temps pour le faire dans les Commissions et instances « classiques » du mouvement. Pourtant, à Ocarina, on a un max de volontaires et travailleurs ultra chauds, intelligents, compétents... En se renseignant autour de nous, dans les pratiques de nos partenaires, on découvre l'intelligence collective. En novembre 2019, on en parle aux Responsables Régionaux. Entre curiosité, emballement et doute, ils décident de se lancer... Janvier 2020, le RCR<sup>2</sup> vient les former et leur apporter quelques outils d'IC et en février 2020, on valide définitivement la méthode en COPIL (Réunions des RR) et en CA.

Ça y est, Ocarina se lance !! Et le tout premier GT (Jeu Sécu) ouvre le bal en février 2020. Ça fait mouche... Les participants sont convaincus et le travail avance bien. La porte s'est alors ouverte à des tas de GT, créés pour répondre aux envies et projets du Mouvement (GT Alcool, Prospection, Kit Starting Bloque, Chansonnier, Smartphone, Farde R...).

Dans cet élan, même si on est chauds, on se sent encore trop peu outillé. Alors, en 2021, l'ensemble des travailleurs se forment en 4 journées avec le CFIP<sup>3</sup>. Les outils de l'IC sont intégrés petit à petit dans nos instances. Avant l'été 2021, c'est le moment d'évaluer la méthode, chaque participant de GT a l'occasion de donner son avis sur son expérience. L'éval est positive, mais avec des points d'attention. En août 2021, le Cercle Cœur analyse et évalue l'ensemble et propose une série de changements pour fonctionner encore mieux en IC.

Septembre 2021, la dynamique se relance. A la sortie de l'été, de nouvelles théma surgissent, la motivation est là, les GT reprennent et de nouveaux sont prêts à se lancer (séjours interrégionaux, rythmes scolaires...).

- 🔥 Ebullition d'idées et de projets
- 🔥 Un max de volontaires et travailleurs compétents et motivés
- 🔥 Une solution : l'intelligence Collective
- 📅 **Novembre 2019** : Présentation de la méthode aux Responsables Régionaux (RR)
- 📅 **Janvier 2020** : Formation des RR par le Réseau des Consommateurs Responsables (RCR)
- 📅 **Février 2020** : « GO » des RR et du CA. L'IC, c'est parti!!!!
- 📅 **Février 2020** : 1<sup>er</sup> GT en IC, le GT Jeu Sécu
- 📅 **2020** : Ca s'emballe ! Foisonnement de GT's (Alcool, KSB, Prospection, Chansonnier, Smartphone...)
- 📅 **2021** : Formation de tous les travailleurs à l'IC
- 📅 **Août 2021** : Evaluation de la méthode. Le Bureau prend la place du Cercle Cœur.
- 📅 **Septembre 2021** : Relance et création de nouveaux GT (séjours interrégionaux, rythmes scolaires...).
- 📅 L'IC à Ocarina, to be continued...

2. Réseau des Consommateurs Responsables

3. Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologique



## Ce qu'on a testé à Ocarina

En bonne Madame Comu que je suis, je te dirais qu'on a répondu aux questions : QUOI – POURQUOI – QUAND mais pas COMMENT. Et oui, l'intelligence collective existe, mais tu t'en doutes, à Ocarina on aime modeler les choses à notre image. Et une méthode de gouvernance, ça n'y échappe pas. C'est un modèle qu'on s'approprie, qu'on critique, qu'on adapte, qu'on évalue, qu'on fait évoluer. C'est ce qu'on a fait avec l'Intelligence Collective durant ces 2 dernières années d'expérimentation. Cap sur 3 outils clé-sur-porte : les chapeaux de Bono, l'élection sans candidat, le cadre relationnel.

### Cadre relationnel

La Commission Congrès a testé dès ses débuts l'élaboration d'un cadre relationnel. Ce cadre permet de co-construire les bases de fonctionnement du groupe, avant de démarrer les discussions. Il permet que chacun trouve sa place et se sente investi et respecté. La Com Congrès s'est basée sur l'existant et a rajouté ses petits plus, adaptés à ses spécificités. Tu peux t'inspirer de cet exemple.

- Ecoute et parole active
- Comprendre plutôt que répondre
- Ne pas couper la parole
- Parler en « JE »
- Bienveillance: envers soi et les autres
- Construction collective positive
- Responsabilité individuelle
- Chacun est garant du fonctionnement et du cadre
- Ce qui est dit est dit...
- Objection argumentée

### L'élection sans candidat

Élire une personne pour un rôle particulier dont le groupe a besoin (ex: un secrétaire, un porte-parole, un animateur...) et valoriser les personnes qui obtiendront des voix. Ici ce n'est pas une personne qui se propose, mais le groupe qui vote pour un/des membre(s) du groupe qui semble(nt) avoir les compétences pour le rôle.

### DÉROULEMENT

1. Présente le rôle dont il est question (quelles sont les tâches à réaliser et les compétences nécessaires).
2. Distribue les bulletins de vote, chaque membre du groupe remplit un bulletin avec le nom de la personne qu'il souhaite élire. Les bulletins sont ensuite remis à l'animateur de groupe/le pilote temporaire.
3. A chaque fois qu'un bulletin est lu par l'animateur, le votant exprime à la personne, pour qui il a voté, les raisons qui l'ont poussé à ce choix (en termes positifs et en la tutoyant) : «J'ai voté pour toi car je te pense/trouve...».
4. Quand chaque bulletin a été présenté, un tour est proposé afin que chacun puisse ajouter un argument (qui n'a pas encore été dit) en faveur de son candidat, et chaque personne citée a un droit de réponse.
5. En fonction des arguments entendus, et pour l'intérêt du collectif, chacun a la possibilité de changer son vote (oui/non – et si oui sans justification).
6. L'animateur demande si quelqu'un a une proposition de candidat (seule la première proposition sera gérée).
7. Quand tout le monde adhère, l'animateur demande au candidat retenu s'il adhère ou non. Si oui, le groupe «célèbre» la décision prise.

## Les chapeaux de Bono

La méthode des 6 chapeaux permet d'aborder une thématique sous différents angles. Lorsque l'on change de chapeau, on se force à changer son angle de vue et on pense la thématique différemment.

Lorsqu'on met :

- Le chapeau blanc : on décrit les informations (sans jugement).
- Le chapeau rouge : on décrit les sentiments que la thématique suscite.
- Le chapeau jaune : on décrit les avantages de la thématique.
- Le chapeau noir : on décrit les points d'attention.
- Le chapeau vert : on décrit les alternatives, on fait preuve de créativité.
- Et le chapeau bleu permet l'ouverture, la coordination et la clôture de l'ensemble.

## COMMENT L'UTILISER ?

- Selon la problématique, définis dans quel ordre tu mets les couleurs de chapeaux.
- Pour chaque tour de table, définis une durée et des questions clés.
- Présente l'objectif, la thématique ainsi que chaque chapeau et ce qu'il y a derrière sa couleur
- Par couleur de chapeau, réalise un tour de table où chaque membre doit donner un argument correspondant à la couleur.
- Lorsqu'il n'y a plus d'arguments pour un chapeau, passe au chapeau de la couleur suivante, et ainsi de suite.
- Le chapeau bleu ne sert pas à alimenter la thématique, mais à instaurer le cadre
  - À l'ouverture, pour poser le cadre, les objectifs et expliquer le déroulé.
  - À la clôture, pour synthétiser et préciser les prochaines étapes.

Ce n'est pas un mode de décision. Cependant, cela peut aider en amont à la décision, pour une écoute, pour construire une proposition, en présenter les avantages et les inconvénients.



**NEUTRALITÉ**



**ÉMOTIONS**



**CRÉATIVITÉ**



**CRITIQUE  
POSITIVE /  
OPTIMISME**



**CRITIQUE  
NÉGATIVE /  
PESSIMISME**



**ORGANISATION**

## Exemple d'enchaînement en sous-groupe

**Chapeau blanc** état des lieux des informations à notre disposition.

**Chapeau rouge** exprimer ses sentiments, surtout si c'est une thématique qui cristallise.

**Chapeau vert** brainstorming, moisson d'idées (étape créative).

**Chapeau jaune** développement constructif, opérationnel, évaluation positive de ces propositions, recherche de profits et de valeurs.

**Chapeau noir** évaluation négative de ces propositions.

**Chapeau bleu** on synthétise les idées et on les traduit en plan d'actions.

## Et moi, volontaire, comment je me lance dans un projet d'IC ?

« Une expérience en IC à Ocarina c'est une corde en plus à l'arc du jeune CRACS et sa place de citoyen dans un monde en mutation... »

A Ocarina, notre mission est de former des CRACS (on ne te rappelle plus ce que veut dire cette abréviation, si ? Citoyen Responsable Actif Critique et Solidaire). Cela veut dire qu'à Ocarina, on t'incite à prendre la parole et à t'engager. Pour ça, la structure de notre mouvement permet et encourage les volontaires à prendre part aux projets et la vie d'Ocarina. Tant au niveau de ta région, qu'au niveau global du mouvement, différents lieux existent pour débattre, échanger, décider... Et c'est justement pour permettre à tous ces lieux de vivre et d'aboutir à leurs projets qu'on a décidé de s'orienter vers l'intelligence collective.

L'implémentation de l'intelligence collective à Ocarina, elle te concerne directement, toi volontaire. Grâce à cette nouvelle gouvernance, tu trouveras toujours un lieu et un soutien pour lancer un nouveau projet. C'est une vraie nouvelle forme d'investissement.

Mais surtout, on ne te laisse pas te dépatouiller dans tout ça. On est en train de compiler des outils pratico-pratiques et un guide pour t'aiguiller et t'outiller dans la mise en place ou la création d'un projet en intelligence collective.

Tu as envie de travailler une thématique, que ce soit suite à ce que tu as vécu pendant ta semaine de plaine, un constat fait en formation, une difficulté rencontrée dans ton staff... tu peux te lancer ! Pour passer de la thématique au Groupe de travail, il y a quelques étapes. Aujourd'hui, lorsqu'une thématique de travail émerge, elle passe dans une des instances du mouvement : COPIL, CA, Commission... elle est relayée en Bureau et c'est celui-ci qui décidera ou non de mandater/ créer un GT. C'est ainsi qu'une thématique se transforme en groupe de travail. Le référent méthodo pourra alors rechercher/rassembler les participants et convoquer le GT à une première réunion qu'il coordonnera. Si tu décides de te lancer au sein de ta régionale, alors ce sera à toi (avec le soutien de ton CR, de tes permanents ou de tes prési) de lancer la première réunion... Voici les premières étapes :



## Je lance la première réunion du GT

On te donne ici quelques étapes pour te lancer, mais, en fonction du groupe (nouveau groupe ou participants qui se connaissent déjà), les étapes peuvent être modifiées.

### 1. On met les bases – on se rencontre

Lors de la première réunion, il est important de prévoir un temps de rencontre par un jeu dynamisant, un tour de présentation... C'est sur base de la connaissance des membres du groupe que le GT pourra élire les différents rôles dans le groupe. En plus de ce moment dynamisant, chaque GT en IC commencera par une ronde d'ouverture où la place sera laissée à « comment je me sens ». Emotions, sentiments, vécus peuvent s'exprimer pour commencer sereinement la réunion.

### 2. La mise en place du cadre relationnel

Chaque GT, pour bien fonctionner, a besoin de construire son cadre de fonctionnement. On l'appellera de manière générale « cadre relationnel et de sécurité ». L'intelligence collective met chacun au cœur du processus de construction-décision-évaluation, il est donc important que chacun se sente en confiance pour échanger, discuter, s'exprimer. Ce cadre est toujours coconstruit et sera rappelé à chaque début de GT (et peut être modifié par le groupe si besoin).

### 3. L'explication du modèle IC

Pour démarrer un GT, il est important que chaque membre soit bien au fait de la méthode de travail. Un temps sera donc consacré à ce qu'est l'intelligence collective et comment on l'envisage à Ocarina. Pas de panique, on prévoit un support pour t'y aider (que tu pourras personnaliser). Il est possible

que des questions, des craintes émergent. Il est important de les noter et de les garder et d'inviter les participants à faire confiance à la méthode. Une évaluation sera réalisée en fin de processus par le GT et des retours pourront être faits au Bureau, garant de la méthode à Ocarina.

### 4. Election sans candidats

- Définition des rôles

Après ces premières étapes, il faut décrire les rôles que les membres pourront prendre pour toute la durée du GT (idem on te fournira toutes les explications nécessaires pour les présenter). Les rôles définis sont un guide, ton GT pourra personnaliser son fonctionnement et faire, par exemple, des duos de pilotes, chercheurs... Ce qu'il faut cependant éviter c'est qu'une personne porte plusieurs rôles.

- Election du pilote

Le premier GT est lancé par un pilote « provisoire », si c'est pour un GT National, ce sera par le référent méthodo, si c'est un GT régional, ce sera quelqu'un choisi par la régionale. Il sera en charge d'organiser et animer la première réunion. C'est donc lors de cette première réunion que le pilote définitif sera élu. Tu as lu dans les pages précédentes la méthode pour l'élection sans candidat, elle se retrouvera aussi dans le guide. Chaque élection doit être célébrée. C'est un moment positif du GT, profitons-en (applaudissement, goûter, musique...). A vous de personnaliser le moment. Le pilote prendra ses fonctions dès la préparation du second GT.

### 5. Préparation des réunions

Pour que les membres du GT puissent prendre leur place et leur rôle dans le GT, il est important que les convocations, ordres



du jour et rapports suivent de manière précise et régulière. Les délais d'envoi peuvent être définis en groupe. Voici un guide qui pourra être adapté :

- Fixer les dates au plus vite, et au plus tard au GT qui précède, pour le GT suivant.
- Envoyer les convocations avec l'ordre du jour 10 jours avant la réunion (et au plus tard, 7 jours avant).
- Envoyer le rapport, au plus tard 10 jours après la réunion.

Veille à mettre en évidence les points de préparation et les TODO dans les convocs et PV, avec l'échéance pour laquelle les choses doivent être faites. C'est notamment sur cette base que le coach pourra accompagner les membres du groupe dans leurs TODO. Le GT devra définir qui est en charge de fixer les dates, envoyer la convoc et envoyer le PV. Par facilité et cohérence, il est important de faire l'ensemble en concertation avec le pilote.

## Je lance la deuxième réunion du GT

### 6. Elections des autres rôles

Lors de ce second GT, il est important d'élire les autres rôles : secrétaire, chercheur/référent matière, logisticien et coach. Tu les auras bien expliqués lors de la première réunion. N'oublie pas, chaque élection se fête. Ensuite, chaque nouveau rôle prendra ses fonctions dès la préparation du GT suivant.

### 7. Rédaction de la Fiche Projet

Afin de guider le travail du GT, une fiche projet est à compléter avec le groupe, dès ce second GT. Il s'agit de définir les objectifs du GT, et pour ça on te propose d'utiliser la méthode SMART (dans les annexes du guide à venir) pour se donner des étapes réalistes, de construire un échéancier et de nommer l'ensemble des membres du groupe.

Cette fiche projet est à transmettre au Bureau (ou un lieu régional), qui apportera une validation ou invitera le pilote à une rencontre pour préciser/travailler certains aspects. C'est aussi sur base de cette fiche que le Bureau pourra faire part, à l'ensemble du Mouvement (via le CA et le COPIL) du projet en cours.

### Pour les réunions suivantes

Les réunions suivantes se déroulent en bonne intelligence, en s'inspirant de techniques d'animation qui permettent à chacun de s'exprimer en confiance et de faire avancer le projet. Chaque participant adoptera une posture proactive et constructive et veillera à accompagner chaque rôle du GT.

Tu peux te représenter l'intelligence collective par exemple sous la forme d'une équipe de joueurs de hockey. Ils doivent mobiliser toutes leurs compétences et mettre en commun leurs énergies pour accomplir des objectifs et donner le meilleur d'eux-mêmes. Chaque joueur doit trouver sa place pour apporter sa pierre à l'édifice et contribuer à cette forme de réflexion commune.

# L'IC testée par toi

## J'ai vécu les élections sans candidat

// Clément – permanent HO et pilote du GT Jeu Sécu

C'est au cours d'un GT pour le nouveau Jeu Sécu que l'on m'a présenté une nouvelle méthode pour attribuer les rôles de chacun. Il s'agissait des élections sans candidat. Comme son nom l'indique, un vote a lieu pour chacun des rôles utiles au GT, sans que personne ne se présente. Une fois le dépouillement fait devant tous, chacun peut expliquer les raisons qui ont poussé vers un choix ou vers un autre. Enfin les personnes citées peuvent imaginer la façon dont ils se projettent dans le rôle et accepter ou décliner la proposition. Cette méthode permet de laisser la place à tous, même au plus timide, ceux qui ne se seraient pas présentés d'eux même.

Lors de la mise en place de cette méthode, j'ai trouvé le processus long et redondant. Il a fallu le renouveler pour chacun des rôles et cela nous a presque pris la totalité de la première réunion. Néanmoins, les fois suivantes ont été beaucoup plus rapides, tout le monde était rodé à l'exercice.

Ce qui a aussi été un compliqué, c'est que dans la mise en place de ce tout nouveau GT, les membres ne se connaissent pas encore. Il faut alors estimer les compétences d'une personne à la simple impression que l'on a d'elle. La méthode peut alors être faussée, mais cette même méthode peut être renouvelée à tout moment si quelqu'un veut se retirer de son rôle.

Lorsque que ton nom sort des votes, c'est à la fois gratifiant et aussi surprenant. C'est une certaine forme de reconnaissance et de confiance de la part du reste du groupe. C'est grâce à cette méthode que j'ai pu devenir coach du GT, décliner le rôle de secrétaire et enfin vivre le rôle de pilote. J'ai à chaque



fois été agréablement surpris d'entendre les raisons qui faisaient que l'on pensait à moi. Après presque deux ans à expérimenter les élections sans candidat, je trouve finalement que cette méthode a bien des avantages et permet de nouvelles possibilités pour chacun des membres d'un GT.

En tant que pilote de GT, mon rôle principal est de m'assurer du bon déroulement des réunions, et d'accompagner les membres au cours de celle-ci. Pour ce faire, je dois préparer un ordre du jour en amont de la réunion mais aussi certaines techniques d'échange, selon les points à aborder, afin que cette réunion soit vivante. Pendant la réunion, il est important que tout le monde se sente à l'aise de participer et de prendre la parole. Je commence souvent par un tour d'humeur, ce qui permet de connaître l'état d'esprit de chacun, mais c'est aussi un excellent brise-glace. Cela ouvre la parole et favorise l'échange. Il faut ensuite assurer la conduite de la réunion, pour que tous les points de l'ordre du jour soit abordés. Et enfin, il faut pouvoir gérer le temps de parole de chacun et être à l'écoute de tous.

Je pense qu'il y a autant de manières de piloter qu'il n'y a de pilotes. Par exemple, quand d'autres seraient plus cadrants, je sais que je suis assez souple. Je laisse parfois les débats déborder et j'accueille les idées qui n'étaient pas prévues initialement dans l'ordre du jour. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de faire, chaque personnalité s'adapte avec le groupe qui est en face.

## Des techniques et des outils pour préparer et mener un comité régional à Verviers

// Catherine et Louis, anciens Présidents de Verviers

A Verviers, un Comité Régional (CR) est toujours précédé d'une réunion du Bureau Régional (BR), composé des présidents et des permanents. Le BR est l'occasion de passer en revue les points qui devront être abordés avec les volontaires lors du prochain CR: cela va du simple point informatif aux projets de fonds qui nécessitent un suivi plus long. Un ordre du jour est établi et les points sont répartis entre les présidents et les permanents (si nécessaire) et un timing est déjà indiqué.

Cet ODJ est toujours envoyé quelques jours avant le CR à tous les mandataires avec une brève explication de chaque point afin qu'ils puissent déjà réfléchir de leur côté.

Lors du BR, on imagine également comment mettre en place le travail autour de projets de fonds : brainstorming, travail en équipe, jeu, technique de créativité... On essaye de varier régulièrement les techniques de travail. Tous les moyens sont bons pour faire ressortir toutes les idées, tous les avis des mandataires au CR.

Lorsqu'on aborde un point en CR, il y a toujours un moment où on prend le temps de placer le contexte et d'exposer la situation afin que tout le monde ait les clés en main pour ensuite participer à la discussion. Les avis, les remarques, les commentaires, les questions des mandataires sont toujours pris en compte et intégrés au PV de la réunion. Une grande discussion, animée par les présidents et/ou les permanents, est toujours entamée afin de dresser un portrait général de la situation. On regarde ensuite vers où se dirigent les avis. Lorsqu'une décision doit être prise, on essaye d'avoir un avis unanime quand cela est possible. Si cela n'est pas possible, on procède à des votes secrets et on se dirige vers la majorité.



Depuis peu, pour les grosses décisions, nous les votons à deux reprises afin de ne pas uniquement réagir à chaud. Cela permet de prendre du recul, d'évaluer la situation à froid et, avant le second vote, on remet en situation et on procède donc au vote définitif. Cela permet également au bureau pour certains sujets de rechercher d'avantages d'informations ou d'évaluer la faisabilité d'une nouvelle idée émanant des mandataires.

*[NDLR] C'est sûr, ce fonctionnement te parle. Prendre le temps de récolter la parole, utiliser des techniques créatives pour booster la motivation et la créativité... ce sont autant de fonctionnements, ou de réflexes, qui nous semblent normaux et qui, en fait, nous viennent de l'intelligence collective.*

Tu gagneras à stimuler l'intelligence collective d'un groupe pour l'aider à développer un projet, élaborer des pistes d'action, innover, sortir d'une situation difficile, traverser un changement, organiser un brainstorming, clarifier des rôles, prendre des décisions... Grâce à l'IC le groupe trouvera des réponses par lui-même et se sentira complètement impliqué dans le processus. Si tu testes la méthode, tu constateras rapidement qu'elle révèle à fois la richesse du collectif et la valeur de chaque individu.

# Et toi tu as déjà **vécu l'IC** au sein d'Ocarina ?



**Sarah, référente santé Pôle de Namur Mutu Santé et participante au GT Jeu Sécu**

*Cette manière de fonctionner est hyper enrichissante. Je trouve que le mode d'élection des postes est intéressant et permet de valoriser chacun, on apprend aussi sur nous via le regard des autres. Chacun a la responsabilité de s'exprimer au bon moment et peut faire entendre son opinion. On peut développer ses compétences en fonction de son poste et cela dans un groupe bienveillant. De manière plus générale, on se sent impliqué lors des réunions et responsabilisé, on travaille ensemble et non pas sous l'autorité de quelqu'un. Le seul bémol, selon moi, est la nécessité de reproduire des élections à chaque fois qu'il y a des départs dans le groupe, cela prend du temps durant la réunion. Être présente en tant que volontaire d'Ocarina est une opportunité de m'engager dans de nouvelles causes en tant que jeune citoyenne.*



**Barth et Mathieu, Présidents**

*C'est important pour nous d'être dans l'instance qui centralise l'avancement de chaque GT. Tout comme notre présence est importante au bureau national, aux côtés de chaque secteur (vacances, inclusion...). On y apporte notre vision volontaire, on challenge les propositions des Commissions et coordinateurs de secteurs. C'est un échange riche, notre avis et un retour critique sont toujours nécessaires et bienvenus pour faire avancer le projet d'Ocarina avec tous les acteurs du mouvement. Pour ce qui est des GT's, on s'assure que tous les aspects sont bien pris en compte, on adapte l'agenda d'année selon l'avancement. Et surtout, ça nous permet d'avoir une idée de tous les chantiers en cours au sein d'Ocarina et ça nous alimente dans notre rôle et nos prises de décisions.*