

DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE LOCALE

Formation en Techniques de Facilitation – Niveau 2

Manuel du Participant

Méthodes Participatives Avancées
ARD/Sénégal

Janvier 2001

Objet du Séminaire

Les Méthodes Avancées de Facilitation de Groupe font partie du cours de formation de ARD intitulé *Méthodes Avancées de Participation (MPA)*, un paquet d'outils méthodologiques perfectionnés qui renforcent la participation des populations aux activités de développement. La participation est maintenant perçue comme une activité fondamentale des projets de développement. La plupart des spécialistes du développement admettent la nécessité d'incorporer les approches participatives dans la programmation des activités afin de renforcer les capacités, développer les résultats, impliquer les acteurs concernés et améliorer les responsabilités institutionnelles. Même si la plupart des projets impliquent des participants dans différents types d'activités, très peu d'entre eux connaissent précisément la manière d'introduire des activités opérationnelles en s'appuyant sur des techniques participatives efficaces. ARD a mis au point ses outils APM pour régler ce problème.

Plusieurs *Méthodes Avancées de Participation* ont été appliquées avec succès dans différents contextes avec des cultures variées. ARD a mis en œuvre ces méthodes dans plusieurs secteurs pour aborder des questions techniques telles la gestion de l'environnement et de la santé, la planification stratégique dans le secteur public, la planification et la budgétisation des activités des gouvernements locaux, le développement de la société civile, la création de capacités institutionnelles et les relations intergouvernementales. Nous nous concentrons sur le renforcement des activités participatives par l'utilisation de méthodes et de compétences d'une qualité supérieure.

ARD permet aux autorités gouvernementales et leurs agents ainsi qu'aux citoyens concernés d'acquérir ces compétences. Nous entreprenons des efforts concertés pour former des groupes de facilitateurs locaux en mesure d'appliquer des méthodes participatives efficaces dans différents milieux et de manière durable. ARD a formé des facilitateurs aux Philippines, en Mongolie, sur la Côte Ouest/Gaza, en Bulgarie, en Haïti, au Sénégal et en Jamaïque.

Il faut des méthodes de facilitation efficaces pour obtenir une bonne participation des populations. Sans ces bonnes méthodes, la «participation» est souvent trop simpliste ou même inutile. On perd du temps, peu de choses sont réalisés, les dynamiques de groupe sont de mauvaise qualité (disputes, discussions sans fin, styles dominateurs, processus de manipulation), et l'énergie créatrice du groupe est mal utilisée. Des méthodes efficaces peuvent faire de la participation une expérience créatrice, productive et même une source de pouvoir pour les groupes. Ou bien, dans le langage de la participation efficace: «ce qui se passe autour de la table est aussi important que la qualité des personnes invitées à cette table».

Ce séminaire ainsi que le manuel ont été conçus par Gary Forbes, le principal Spécialiste en Participation de ARD. Ce cours est la suite de celui du Niveau 1 et il englobe d'autres méthodes et techniques qui aideront le facilitateur à concevoir et à organiser des activités participatives d'une qualité supérieure. Il s'appuie sur les toutes premières méthodes de recherche et développement qui ont créé la Technologie de Participation qui est maintenant utilisée partout dans le monde par les facilitateurs et les consultants qui se sont engagés à renforcer la participation des populations dans tous les aspects de la vie de la société.



Table des Matières

✠	Le Rôle du Facilitateur.....	3
✠	Conception de la Question Centrale	11
✠	Planification Stratégique Participative.....	14
✠	Atelier sur la Vision Pratique.....	21
✠	Atelier sur les Mesures Stratégiques.....	25
✠	Planification du Processus de la Mise en Oeuvre	29
✠	Conseils et Techniques d'Elaboration des Graphiques.....	35
✠	L'Environnement Participatif	42
✠	Annexe	48

Le Rôle du Facilitateur

LES ROLES DES LEADERS DE GROUPE

	<i>Enseignant</i>	<i>Formateur</i>	<i>Directeur</i>	<i>Facilitateur</i>
<i>Image Principale</i>	<i>Contenu</i>	<i>Compétences</i>	<i>Productivité</i>	<i>Engagement</i>
<i>Indicateurs Sociaux</i>	<i>Connaissances</i>	<i>Performances</i>	<i>Résultats</i>	<i>Plans Novateurs Problèmes Résolus Décisions Prises/Mise en œuvre</i>
<i>Rôle du Groupe</i>	<i>Apprendre</i>	<i>Pratiquer</i>	<i>Exécuter</i>	<i>Participer</i>
<i>Centre d'intérêt du Leader</i>	<i>Axé sur le Contenu</i>	<i>Fixé sur l'Etudiant</i>	<i>Améliorer les Performances</i>	<i>Conseiller en Procédures</i>

Rôle du Facilitateur dans les Activités Participatives

Le rôle du facilitateur comporte cinq volets dont il assume la responsabilité directe ou partagée. Chaque volet pose une question stratégique sur laquelle le facilitateur doit réfléchir pour rester concentré sur son travail, pendant la préparation du travail de facilitateur et pendant l'activité participative elle-même.

- * **Contenu** «Quels sont les objectifs clés, les résultats attendus, et les aspects techniques de la session?»
- * **Procédures** «Quels sont les ensembles de méthodes et de techniques les plus appropriées à utiliser?»
- * **Produit** «A quoi doivent ressembler le produit final ou les résultats?»
- * **Temps** «De combien de temps disposons-nous (avons-nous besoin)? Et quel est le bon rythme à suivre pour maintenir la vivacité du groupe?»
- * **Dynamiques de Groupe** «Comment prendre en compte les personnalités individuelles, les normes et les rôles du groupe ainsi que les comportements plus complexes?»

Les Différents Rôles Joués par le Facilitateur

ROLE	CONTEXTE	DYNAMIQUE	OBLIGATION
<i>Centré sur le Participant</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Participant comme Première Priorité ➤ La sagesse de tout un chacun est prise en compte ➤ Le pouvoir/ la responsabilité au centre de la table 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jouer à Gagner d'avance ➤ Chercher le consensus ➤ Bâtir l'appropriation 	<p><i>Susciter les Réponses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Permettre à chaque participant d'être indépendant
<i>Basé sur les Procédures</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation de méthodes sans contenu ➤ Présence objective, neutre ➤ Engagement vis à vis de l'objet du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation d'images visuelles ➤ Equilibre entre dialogue & action 	<p><i>Organisateur de l'Activité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rester concentré sur le sujet ➤ Respecter les horaires ➤ Réaliser les résultats
<i>Communicateur Principal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer le cadre ➤ Passer des messages clairs <ul style="list-style-type: none"> - Programme - Buts - Résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditeur actif ➤ Recevoir le feedback des participants ➤ Poser des questions ouvertes 	<p><i>Modeler l'ouverture</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertinente et sensible ➤ Présence non-défensive
<i>Style stimulant</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourné vers les résultats ➤ Créer une expérience mémorable ➤ Faire comme s'il s'agissait d'une pièce de théâtre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer un environnement fonctionnel ➤ Le Oui avant le Non 	<p><i>Rôles variés et intentionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tout ce qu'il faut pour faire le travail

La Facilitation vue de l'intérieur

par John Epps

- Kuala Lumpur, février 1994

Introduction

Il nous arrive quelquefois de plaisanter à propos de la facilitation et de la «Technologie de Participation» et d'en parler comme d'un exercice qui requiert une certaine expertise dans l'utilisation des rubans de masquage. Et lorsqu'on observe des novices qui s'évertuent à l'utiliser au cours des ateliers lorsqu'ils se sont irrémédiablement embrouillés, c'est tellement drôle qu'on commence à apprécier les compétences requises. Mais la question est beaucoup plus importante que cela.

Traduit du Latin, faciliter veut dire «rendre facile». Celui qui facilite est celui qui permet aux autres d'exécuter facilement leurs tâches. Il s'agit là d'une vérité simple et profonde. En termes simples, le facilitateur réfléchit sur des procédures et des structures qui permettent un groupe à rassembler toutes ses idées, de les organiser et de décider ensuite d'une démarche à suivre basée sur un consensus et un engagement commun.

Cela peut être réalisé par toute personne qui s'arrête assez longtemps pour se dégager du contenu et réfléchir sur le processus, et qui accepte de tenir compte des petits détails d'ordre logistique qui perturbent souvent le cours des discussions au sein d'un groupe. On peut toujours faire tout cela et n'obtenir aucun résultat. Cela vaut à peine le temps et l'énergie qu'on y consacre; pourtant, si on le fait assez intelligemment, cet exercice peut facilement se révéler très enrichissant. Il n'y a pas beaucoup de gens qui acceptent de le faire.

Dans sa signification profonde, la facilitation consiste à éveiller l'humanité authentique des participants et à aider le groupe à devenir autre chose de plus que la somme de ses membres. C'est une œuvre de réconciliation: des individus avec le groupe, des gens avec l'organisation, et des gens avec eux-mêmes.

Le Savoir des Facilitateurs

Les facilitateurs comprennent certaines choses de la vie qui sont à l'origine de notre souci quelquefois fanatique de certains détails que les autres considèrent comme sans importance. Les facilitateurs savent que les gens sont poussés à l'action par l'espoir et les rêves.

La plupart d'entre nous nient cette réalité: nous avons été tellement désillusionnés et déçus qu'aucun d'entre nous ne croit plus au Père Noël après l'âge de huit ans. Cela ne signifie pas que le facilitateur est naïf. En fait, un bon facilitateur pourrait rendre un cynique dépressif du fait de sa lucidité par rapport à ce qui est réellement possible et probable. Les gens vivent dans la tension entre l'avenir souhaité et le présent. Le fait d'essayer de réduire cette tension en niant le futur est une attitude courante mais déshumanisante. Même si l'on est pleinement conscient de ce qu'on soit, on rêve toujours. Les gens sont tournés vers l'espoir, même dans les situations désespérées, et cet espoir est une force motrice dans la conduite des affaires humaines. Ainsi, les facilitateurs osent s'appuyer sur une vision pour créer des espoirs et des rêves inouïs dans l'avenir, même si leur contenu est extrêmement hypothétique. Le facilitateur ranime la tension. Ce faisant, il travaille dans un domaine au-delà du rationnel. Il travaille avec l'esprit. Et l'esprit n'a pas grande chose à voir avec les probabilités statiques. Il s'intéresse aux désirs réels et

aux passions qui agissent en dessous de la conscience. La vision n'est pas ce que vous faites mais ce dont vous rêvez. Ce sont les rêves qui vous font agir.

L'une des tâches du facilitateur consiste à «libérer» les espoirs et les rêves véritables des participants pour les aider à transcender la prudence et à reconnaître leurs désirs, même si cela signifie aggraver la tension entre la vision et la réalité. La facilitation n'a pas pour objet de réduire la tension des participants ne de les «mettre à l'aise». Il vise à les emmener à s'approprier la réalité vivifiante de la vie. Des visions communes peuvent être plus fortes que toute une gamme de divergences. Un groupe dont les membres partagent la même vision du futur constitue une très grande force d'action.

Le travail d'équipe prôné et généré par les facilitateurs n'est pas basé sur l'affection mutuelle autant que sur l'engagement mutuel des participants vis à vis d'une tâche commune.

Les facilitateurs savent que les problèmes peuvent être résolus; les obstacles sont des opportunités par lesquelles on peut réaliser le futur.

Le potentiel humain authentique est souvent contrecarré par des perspectives négatives qui empêchent l'apparition d'autres alternatives. Le potentiel est intégralement réalisé lorsqu'on a la sensation que tout ce qui existe est bon. Il s'agit là d'une perception de la réalité et non d'un jugement moral; elle permet d'appréhender la réalité avec profondeur et sérieux sans être menacé par des blocages. En fait, les obstacles, les irritations, les problèmes, les barrières et les contraintes sont une partie intégrante de la vie à tout moment. Ce ne sont pas des problèmes à «résoudre» comme s'il était possible de s'en éloigner; ce sont des opportunités à saisir pour créer l'avenir souhaité. Les facilitateurs aident les gens à dépasser les questions de torts, d'excuses, et de reproches vis à vis des causes sous-jacentes ou des contradictions ! Il est quelquefois nécessaire d'être dur avec les gens à la fois pour

identifier les véritables contradictions et pour les considérer sous un éclairage positif.

Les facilitateurs savent que les gens s'accomplissent en assumant leurs responsabilités et non pas en les évitant.

L'humanité authentique ne se réalise pas au bout de quelques heures de travail; la période de temps qui suit ces heures est un moment de renouvellement de l'énergie et des perspectives requises par le travail même. Le travail et la dépense d'énergie sont les lieux où la vie trouve son accomplissement. Les structures, les attitudes et les habitudes qui nient cet aspect de la vie sont les pires ennemies des facilitateurs. L'ancienne forme d'organisation hiérarchique, avec un processus de prise de décision de «bas en haut» constituait une forme très élaborée de fuite des responsabilités – à tous les niveaux de l'organisation. Au sommet, les gens disent qu'ils ne peuvent pas être au courant de tout ce qui se passe; en bas, les autres affirment qu'ils ne peuvent rien entreprendre sans autorisation. Pour et entre ces deux niveaux, la structure fournit des cachettes pour la fuite des responsabilités – et de l'authenticité. C'est peut être une des raisons pour lesquelles les hiérarchies sont si intransigeantes; elles constituent des artifices très commodes pour tout le monde. L'idée qu'on «puisse» se cacher fait partie des illusions révélées lors des procès de

Les facilitateurs savent que les problèmes peuvent être résolus; les obstacles sont des opportunités à travers lesquelles on réalise le futur.

Nuremberg : le soldat est responsable, même lorsqu'il exécute des ordres. Par implication, le fait de suivre des ordres n'atténue en rien les responsabilités professionnelles. Les facilitateurs le savent, et ils savent aussi que quel que soit le rôle qu'on a au sein d'une organisation, aussi autoritaire soit-elle, on a néanmoins

des responsabilités à assumer. Et le fait de vivre ces responsabilités est une source d'énergie.

Les facilitateurs savent que les équipes sont soumises à une tension perpétuelle.

La paix qu'on l'on vit dans l'accomplissement de soi n'est pas la sérénité, c'est une lutte active avec d'autres collègues pour une même cause. C'est le fait d'utiliser au maximum les ressources dont on dispose pour réaliser ce qui mérite d'être fait. Ainsi, le travail d'équipe prôné et généré par le facilitateur n'est pas basé sur l'affection mutuelle autant que sur l'engagement mutuel des participants vis à vis d'une tâche commune. Des quantités surprenantes de différences d'âges, de sexes, de cultures et d'intérêts peuvent être contenues dans cet engagement. Et ces différences sont pleines de tension. Mais celle-ci est atténuée par le souci commun d'exécuter un travail dans lequel chacune des composantes de ces différences a une contribution à apporter. Lorsque les tensions sont reconnues et appréciées, elles ont tendance à générer de la créativité.

Que font les Facilitateurs

Ces parcelles de compréhension profonde donnent naissance à des actions particulières chez le facilitateur : des actions symboliques mais qui n'en sont pas moins réelles. Ce type d'actions consiste à veiller tout particulièrement à ce que le groupe se sente respecté. La vie comporte deux dimensions fondamentales : le côté pratique et le côté significatif; les activités symboliques traitent de ce monde de la signification.

L'action symbolique signifie l'entretien du lieu de rencontre. Le facilitateur ne laisse pas cette tâche aux personnes chargées de faire le ménage : il (elle) visite la salle de réunion au moins une heure avant le démarrage des travaux, pour d'habitude placer le mobilier de sorte à créer un environnement qui annonce aux participants dès leur arrivée que «Quelque chose d'important va se

dérouler en ce lieu». Cela signifie la mise en place d'un décor qui met en valeur l'objet essentiel de la rencontre de sorte que lorsque les esprits divagueront, et c'est sûr que cela arrivera, ils le feront autour d'éléments ayant un rapport avec le sujet en question plutôt que sur autre chose de différent. Et il reste dans la salle au moment des pauses pour y remettre de l'ordre de manière à ce que les participants entendent le même message au moment où ils reviendront. Et il peut s'agir de remplir l'espace avec des son – musique- pendant les pauses pour créer une ambiance de relâchement au sein même du travail. Le facilitateur est le véritable gardien du groupe.

L'action symbolique signifie veiller au respect de l'horaire des réunions. Rien n'est aussi irrespectueux que le fait d'attendre l'arrivée d'un ou de deux retardataires. S'il est inévitable que certains personnes arrivent en retard, alors le facilitateur commence à l'heure prévue ou bien organise des activités spéciales pour le reste du groupe. Le rythme aussi est important : le facilitateur fait varier le rythme des sessions pour éviter les répétitions et la routine et préserver l'attention des participants pendant le déroulement des travaux. Un rythme ennuyeux peut tuer la participation du groupe. Le facilitateur doit l'éviter. Il est le véritable métronome du groupe, qui sent le rythme le plus entraînant à un moment donné de la journée, et qui mène les activités d'une manière qui lui permet de «capitaliser» sur le «temps» du groupe.

L'action symbolique signifie la célébration constante de certains repères dans le voyage du groupe. Des anniversaires, des récompenses, des dates importantes, l'achèvement d'une tâche, les jours de paie, l'acquisition (ou la perte) d'un compte – tout peut pratiquement faire l'objet d'une célébration. Il ne s'agit pas tant de s'amuser que de marquer de façon spectaculaire la signification des actions qui se déroulent. Le facilitateur est le véritable clown du groupe.

En termes de moi, le facilitateur joue le rôle d'un modèle d'authenticité pour le groupe. Il (elle) évite d'adopter une position défensive même lorsqu'il (elle) est attaqué(e); il (elle) écoute pour connaître en profondeur les décisions qu'il est nécessaire de prendre; il (elle) ne parle que sur la base de son expérience, et préfère se taire plutôt que de donner de «bons conseils» qui ne reposent pas sur son expérience personnelle; il (elle) se réjouit des succès du groupe; et il (elle) donne l'impression d'avoir tout son temps. Le facilitateur peut jouer n'importe quel rôle requis par le groupe pour

Le facilitateur n'est pas censé exprimer des reproches; on peut en faire à tout le monde pour n'importe quoi, ainsi il ne sert à rien de formuler des griefs et il n'y a rien à gagner à prétendre être vertueux.

donner l'image vivante d'un moi authentique au milieu des tâches pratiques. Il peut être sérieux et sonder les profondeurs de puzzles inconnus; il peut être gai et mettre à l'aise ceux qui hésitent à participer; il peut être distant et amener le groupe à réfléchir sur ses propres idées; ou proche pour partager ses connaissances d'une

manière qui illumine la situation vécue par les participants. Etant donné que le facilitateur n'a rien à gagner ou à perdre, il est entièrement libre de faire ce que la situation du moment requiert pour dévoiler un potentiel humain authentique. Il est le modèle du groupe.

Le Style du Facilitateur

Le facilitateur est rempli d'émerveillement face à la mystérieuse complexité de la vie. Il n'y a rien qui ne comporte un aspect potentiellement impressionnant. Chaque personne, chaque observation, chaque méthode, chaque organisation est une fenêtre qui s'ouvre sur le mystère profond qui envahit tout ce qui existe. Ainsi, on respire la satisfaction, pendant qu'on mène une bataille féroce contre les forces de l'inauthenticité. Etrangement, cette satisfaction se transforme en une épidémie contagieuse capable de faire d'une situation de travail un lieu d'investissement dans la vie.

Le Facilitateur est un Provocateur.

Cela vaut dire que le travail particulier en cours est fait avec énergie, créativité et enthousiasme; mais le véritable travail du facilitateur dépasse le particulier. A l'instar d'un prêtre, il agit pour concilier des valeurs

fondamentales et des situations particulières. De manière spécifique, le facilitateur mène le groupe/ l'organisation/ l'individu en particulier à la rencontre de la dimension profonde de la vie, et ramène les valeurs fondamentales au niveau pratique. Voilà tout ce dont il s'agit. Tout le reste n'est que l'ensemble des «tâches» au sein desquelles on évolue.

Le facilitateur est l'absolution incarnée. Le facilitateur n'est pas censé exprimer des reproches; on peut en faire à tout le monde pour n'importe quoi, ainsi il ne sert à rien de formuler des griefs et il n'y a rien à gagner à prétendre être vertueux. Il (elle) vit comme si on lui avait pardonné ces défauts, ses erreurs, ses faiblesses et son ignorance- non sans regrets ou excuses, mais aussi sous l'effet paralysant d'un sentiment de culpabilité et de peur des représailles. Plus important encore, le facilitateur transmet cette attitude au groupe pour lequel il (elle) devient un catalyseur d'humanité et de gratitude.

Ainsi, voilà la vérité sur les facilitateurs. La prochaine fois que vous serez empêtrés dans un exercice de camouflage, souvenez-vous de ces choses. Cela illuminera vos frustrations

Eléments de Réussite d'une Action Participative

- * Tous les participants sont effectivement impliqués dans les discussions et les ateliers.
- * Les groupes qui étaient «marginalisés» auparavant sont bien écoutés et impliqués dans l'activité.
- * Les activités futures sont conçues.
- * Il y a une gestion efficace de la dynamique de groupe qui fait que:
 - les participants se sentent honorés et respectés
 - les participants évoluent dans un lieu ou une ambiance sûres et équilibrées
 - les participants se sentent libres de s'exprimer d'une manière qui leur convient
 - les discussions sont centrées sur des questions et non sur des personnalités
 - les participants ne s'engagent pas dans un processus de contestation ou de défense d'idées
- * Les participants éprouvent un sentiment d'accomplissement pendant et surtout à la fin des travaux.
- * Les participants ont le sentiment de partager la propriété des résultats ou du produit des activités.
- * Le temps dont disposent les participants est utilisé au mieux par l'adoption d'un rythme approprié, par une bonne répartition des horaires et par des pauses.
- * Les activités catalysent l'engagement individuel, les responsabilités et les nouvelles initiatives.
- * Les activités suscitent une plus forte demande de sessions participatives à l'avenir.
- * La poursuite de l'utilisation des méthodes participatives est assurée par l'identification d'une «maison» institutionnelle pour d'autres applications.

Facteurs de Réussite Cruciaux

1. Satisfaire de la rencontre du groupe.
2. Présence des acteurs appropriés.
3. Les objectifs de la rencontre et des activités sont clairs et approuvés par tous.
4. Les procédures sont réalistes, bien comprises et bien diffusées.
5. Un temps suffisant (mais pas plus) est alloué à chacune des activités.
6. Les méthodes sont conformes au niveau de difficulté technique
7. Compétences des facilitateurs

Conception de la Question Centrale

Conception de la Question Centrale de l'Atelier

Le Point de Départ:

La Question Centrale de l'Atelier est le point de départ des activités du groupe. Il est essentiel pour la réussite et l'efficacité de l'atelier d'avoir une question centrale bien formulée et pertinente. Elle concentre l'attention du groupe sur un sujet particulier, et elle est par conséquent nécessairement limitative. L'une des embûches des ateliers de groupe consiste à avoir un champ de discussion trop vaste, ce qui peut transformer les sessions en des séances de discussion de « tout et rien à la fois » qui mènent quelquefois à des débats très abstraits qui manquent de réalisme. Il est en même temps nécessaire d'avoir un domaine de discussion assez ouvert et large pour susciter des réponses créatrices de la part des individus qui forment le groupe.

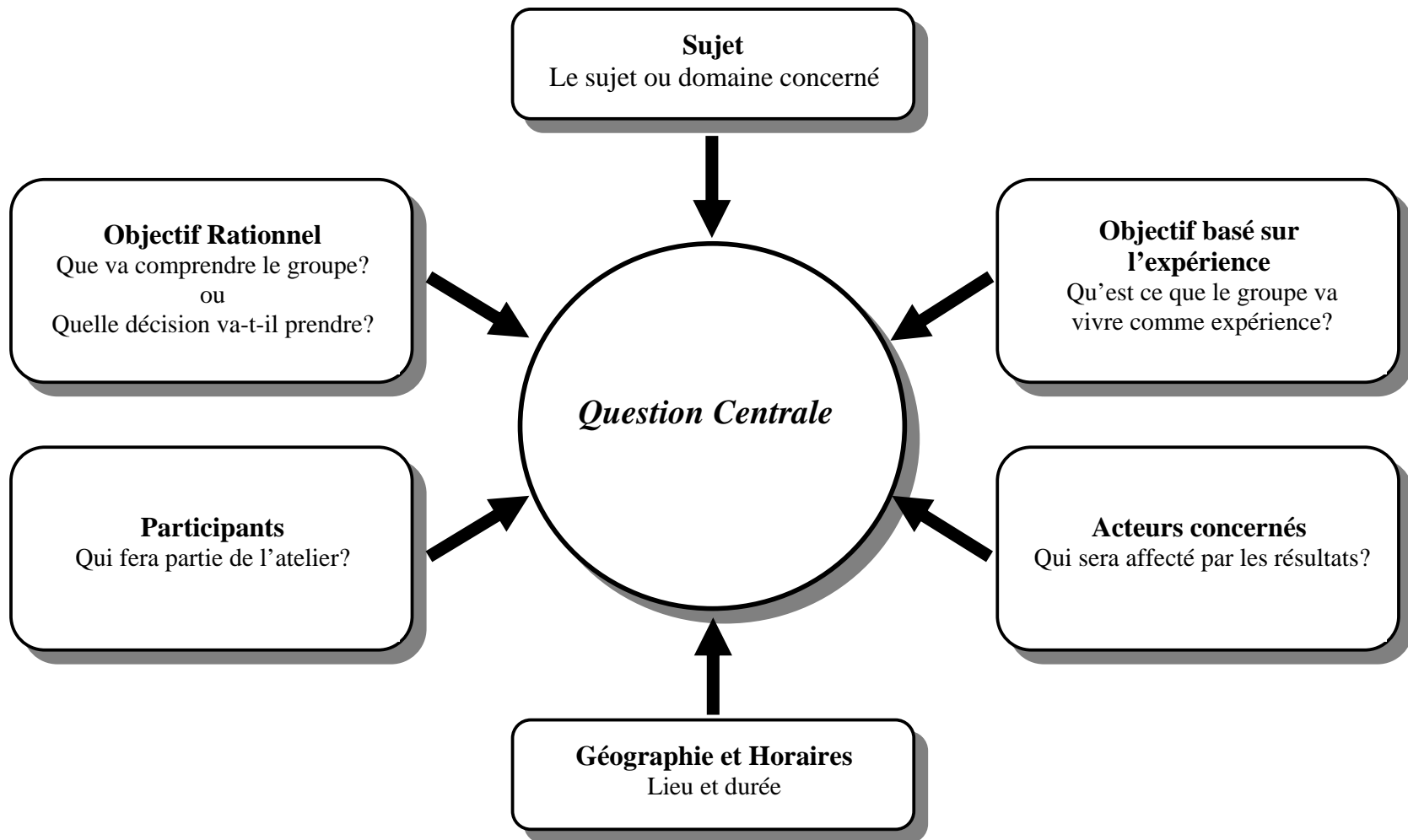
Points à Retenir:

- * S'assurer que la question centrale n'est pas sujette à différentes interprétations –il est nécessaire d'être précis sur le problème / la préoccupation essentielle, les caractéristiques des participants, les personnes qui seront les plus affectées, ainsi que le calendrier si nécessaire.
- * Veiller à avoir une question centrale *claire, concrète et précise*
- * La question doit être ouverte – d'habitude, une question du type « quoi » ou « comment » qui suscite une réflexion innovatrice.
- * Ecrire de manière lisible la question sur une grande feuille de papier et présentez-la au groupe. N'utilisez que d'abréviations. Servez-vous de différents sous-points pour expliquer la question et / ou en définir les termes. Il est possible que vous ayez à discuter de ces sous-points avec les participants pour les aider à mieux comprendre la question centrale.
- * Placer la feuille sur laquelle la question est inscrite en un endroit bien visible pendant toute la durée de l'atelier et essayer de la rappeler aux participants le plus souvent possible.

Comment Elaborer la Question Centrales:

- * Cette tâche incombe aux facilitateurs qui peut-être travailleront en étroite collaboration avec les leaders du groupe qui participera à l'atelier. Les facilitateurs qui ont de l'expérience collectent souvent des informations auprès du groupe, préparent une ébauche de question et ensuite recueillent les réactions des leaders ou des représentants du groupe.
- * Soyez souple – il est possible que la question centrale doive être modifiée à la dernière minute pour la prise en compte d'un certain nombre de nouvelles informations. Mais une fois que la question centrale est approuvée par tous, le rôle du facilitateur consiste à maintenir l'attention du groupe autour du sujet en question.

Conception du Tableau de Présentation de la Question Centrale

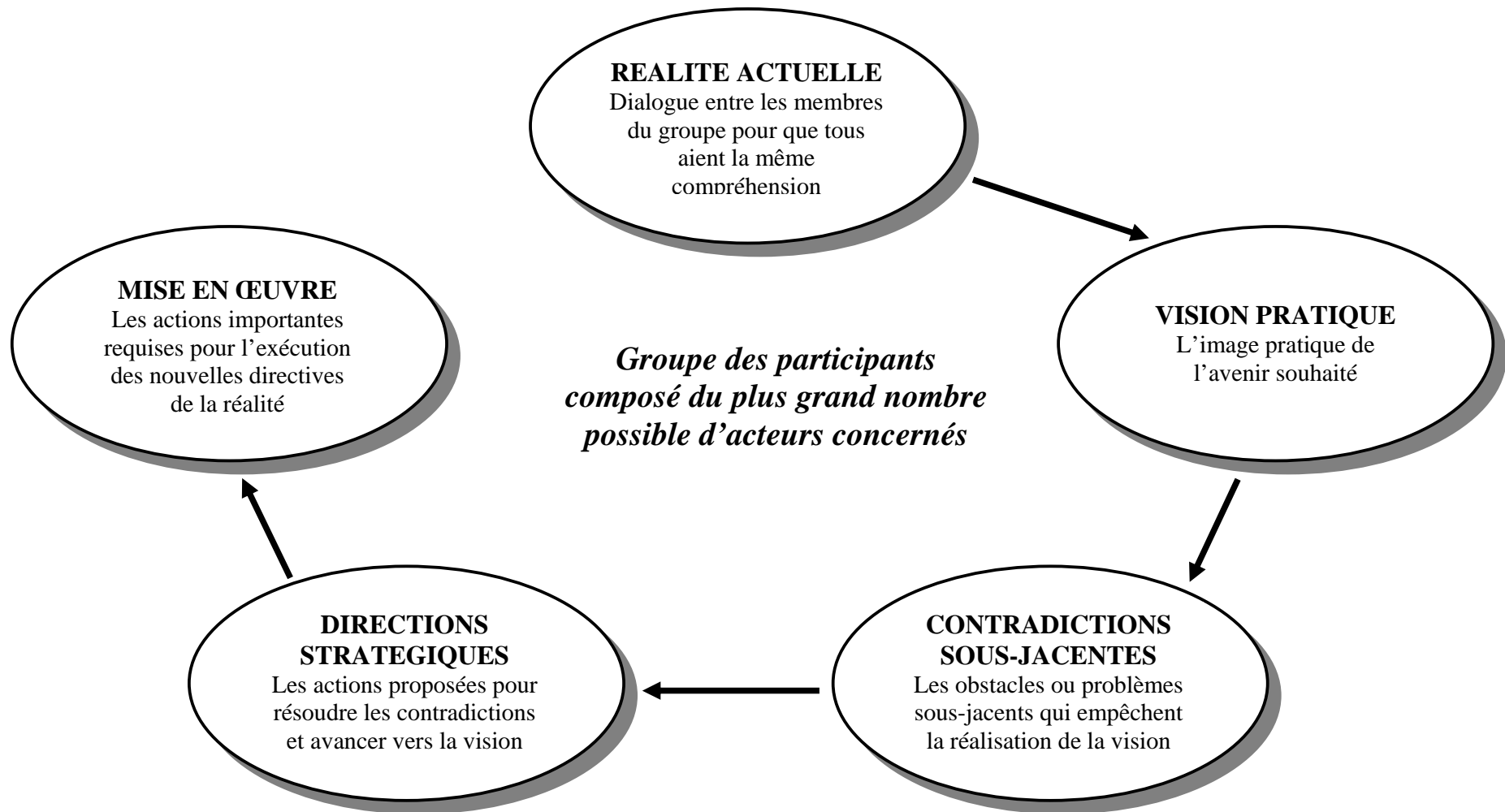


Planification Stratégique Participative

Caractéristiques de la Dynamique Sous-Jacente

- * Un processus en 5 étapes qui inclut:
 - L'Évaluation de la Situation Actuelle
 - Une Vision Pratique
 - L'Analyse des Obstacles
 - Les Actions Stratégiques
 - La Planification des Activités de Mise en Oeuvre
- * Modulaire, dans la mesure où chaque événement doit avoir une conception propre.
- * Des Séances de Brainstorming, d'Organisation des Données, et de Réalisation d'un Consensus sous la forme d'ateliers.
- * Les méthodes utilisées sont conçues pour faciliter le dialogue qui mènera au consensus de groupe.
- * Participatif parce qu'on tient compte de l'expertise de chacun des membres du groupe qui sont tous censés s'impliquer et s'engager dans le processus.
- * Sensible et réaliste par rapport au contexte externe ou interne du groupe ou de l'organisation qui peut changer.
- * Le travail en équipe est mis en exergue pour créer une expérience de collaboration qui mènera les participants à s'appropriier les activités et à s'engager davantage.
- * Créer des formes de renforcement des responsabilités individuelles et collectives.
- * Comporte « un penchant pour l'action » - ne pas réfléchir en termes de « pourrait faire » ou « devrait faire » mais plutôt planifier en termes de « fera »; une approche intentionnelle plutôt qu'idéaliste.

PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE



Le Processus de Planification Stratégique

La Planification Stratégique Participative est une approche basée sur le consensus qui réunit les acteurs clés pour un travail intensif d'échange de points de vue et de planification. Cette approche comporte cinq volets présentés sous différents formats selon les besoins.

✱ **Discussions sur la Réalité Actuelle:**

« *Quelle est la situation qui prévaut au moment où on commence le processus de planification? »* »

La première étape consiste à faire évaluer la situation actuelle par les acteurs en présence. Il s'agira d'une discussion structurée et centrée autour d'un sujet. Les participants évaluent leur situation selon différentes perspectives, en faisant l'analyse des tendances, et en dressant une liste des réalisations, en plus de l'identification des forces et des avantages aussi bien que des défis et des problèmes.

✱ **Atelier sur la Vision Pratique:**

« *Que voulons-nous réaliser d'ici cinq ans; quels sont nos espoirs et nos rêves d'avenir les plus réalistes? »* »

Chacun des membres du groupe détient une partie de la vision : cet atelier vise à la reconstituer sous la forme d'une perception commune de l'avenir. Il s'agit d'une présentation des possibilités de réaction vis à vis de la situation qui prévaut. Au cours de l'atelier les membres du groupe fusionnent leurs images en une vision partagée qui est concrète, stimulante et réalisable.

✱ **Atelier sur les Contradictions Sous-Jacentes:**

« *Quels sont les problèmes et les obstacles qui bloquent l'évolution vers notre vision commune? »* »

Le groupe réfléchit sur l'ensemble de ces problèmes pour en trouver les causes profondes et fixer avec sérieux des objectifs ayant trait à leur résolution. Les contradictions sont des réalités vivantes, et non des absences ou des vides, qui mènent à des idées de dépendance basées sur des « besoins » ou des « listes de vœux ». Tous les facteurs de blocage internes et externes sont pris en compte.

✱ **Atelier sur les Mesures Stratégiques:**

« *Quelles sont les mesures qu'il faudrait adopter pour régler la situation et commencer à réaliser notre vision? »* »

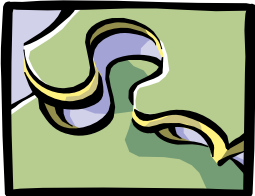


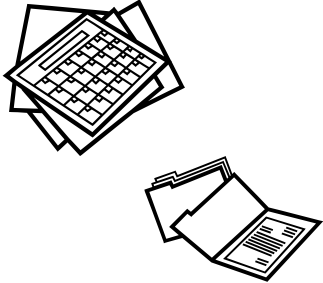
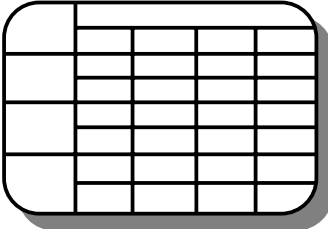
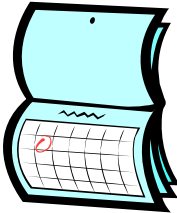
Les stratégies sont des directives ou des propositions qui donnent des images toutes fraîches de visions novatrices qui permettront d'agir sur le futur. Il s'agit d'habitude de tâches, de programmes, de projets, d'activités, de campagnes, de décisions ou d'événements qui déterminent les programmes d'action à court et moyen terme.

✱ **Planification de la Mise en Oeuvre**

« *Quelles sont les actions prioritaires et comment peut on lancer le nouveau plan? »* »

La mise en œuvre efficace d'un plan repose sur la clarification des tâches, l'organisation des ressources et la définition des rôles des différents leaders. Ce travail s'appuie sur des systèmes de classement, de formation d'équipes, de sélection des réalisations clés, ainsi que sur l'élaboration d'un plan de coordination

EXAMEN DETAILLE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

	VISION	CONTRADICTIONS	DIRECTIONS STRATEGIQUES	MISE EN OEUVRE
QUESTION CENTRALE	Compte-tenu du domaine qui vous préoccupe, quelle est la situation précise que vous espérez avoir dans les quatre années à venir? Ou bien que souhaiteriez-vous voir d'ici trois à cinq ans?	Si la vision déclarée doit être réalisée, quels sont les problèmes, les éléments dissuasifs, les blocages, les sources d'irritation, etc., qui devront être traités.	Quelles sont les directions stratégiques vers lesquelles il faudra aller pour résoudre les contradictions et réaliser notre vision?	Quelles sont les mesures à prendre pour l'application des nouvelles directives?
ILLUSTRATION	 <p>Chaque personne détient une pièce du puzzle.</p>	 <p>Fleur: trouver toutes les causes sous-jacentes ou profondes</p>	 <p>Chercher plusieurs nouvelles directions ou approches pour contourner les obstacles sous-jacents.</p>	
PRODUIT				 <p>90 jours de mise en œuvre</p>

Conseils pour l'Organisation d'un Bon Atelier

Un Brainstorming Méthodique

Présenter clairement le sujet de l'exercice de brainstorming

Le sujet de l'exercice de brainstorming doit être clairement défini et il est souvent utile d'afficher la question centrale pour que le groupe s'y réfère. Le facilitateur présente les critères de temps, décrit les procédures et amène les membres du groupe à réfléchir sur la signification de ce qu'ils s'appêtent à faire. La chose la plus importante à se rappeler est que les participants ont besoin de savoir ce qu'ils attendent.

Commencer par un Brainstorming Individuel

Après avoir clairement redéfini le sujet du brainstorming, s'il subsiste avoir une quelconque possibilité de confusion, le facilitateur peut donner un exemple ou demander au groupe d'en trouver un. Il donne ensuite aux participants le temps de rassembler leurs idées avant de les partager avec les autres. La meilleure façon de le faire consiste à donner aux participants quelques minutes de silence absolu pendant qu'ils dressent sur une feuille de papier la liste de leurs idées.

A ce stade, ils ont la liberté d'être créatif, en notant toutes les idées qui leur viennent à l'esprit même si certaines devront être écartées plus tard. Pendant cette phase initiale, même les idées les plus folles pourraient susciter des points de vue véritablement créatifs.

Définir des Règles de Base Appropriées

Les règles de base requises pourraient reposer sur le nombre d'idées à produire, les instructions concernant la formation de petits groupes de travail pour discuter et sélectionner les idées les plus claires, la manière de les inscrire sur des fiches, ou bien de choisir les leaders de

ces petites équipes (on a deux options majeures: la désignation ou l'absence de leaders)

Organiser l'Information

Faire d'abord des combinaisons évidentes

Commencer ce processus d'analyse par les éléments les plus simples avant de passer aux plus complexes. Laisser les participants faire des combinaisons évidentes, intuitives, basées sur certaines formes de similarités qu'ils auront constatées.

Il ne faut pas prématurément regrouper les informations

S'il y a une hésitation initiale ou un désaccord entre les membres du groupe concernant le rassemblement des idées produites par le brainstorming, conserver les idées telles quelles jusqu'à un moment ultérieur; elles pourront être discutées et intégrées lorsque le processus de groupage sera mieux défini. Le fait de laisser les idées se rassembler lentement et méthodiquement donnera au groupe le sentiment d'avoir créé une signification commune à tout un ensemble d'idées très variées.

Impliquer l'Ensemble du Groupe

L'organisation en plusieurs catégories des informations produites par l'exercice de brainstorming constitue un dialogue élargi entre le facilitateur et le groupe. Il est souvent difficile et quelquefois même peu pratique de donner la parole à chacun des participants. En ces circonstances, les facilitateurs utilisent des moyens innovateurs pour maintenir l'implication des participants. Pour cela ils usent de méthodes assez faciles à appliquer comme le contact visuel permanent avec l'ensemble des membres du groupe, une gestuelle et une voix encourageantes, et le fait d'inviter les individus à apporter leurs contributions

Consensus du Groupe

Définir le Cadre Général de Regroupement des Idées.

Le facilitateur demande au groupe d'identifier rapidement le cadre général de regroupement des idées. Le nom du thème approuvé par tout le monde peut être écrit en gros caractères et placé de manière très visible auprès du groupe d'idées.

Déterminer les Caractéristiques du Nom de la Catégorie

Les questions particulières concernant les caractéristiques du titre dépendront du sujet particulier de l'atelier. Une bonne manière de tester l'adéquation d'un nom proposé consiste à vérifier si chaque élément peut facilement y être rattaché – il s'agit dans ce cas, d'un processus de résumé. Une autre technique consiste à discerner l'intention commune ou le résultat commun – en s'appuyant sur une situation future convenue pour nommer le groupe d'idées.

Marquer la Désapprobation d'une Proposition de Nom en Offrant une Alternative

Réaliser un consensus autour du nom d'une catégorie, c'est comme acheter un nouveau costume. C'est une question d'essayage et d'erreur puisque le groupe « essaie » différents noms afin de savoir s'ils lui « vont ». Il arrive rarement que le premier nom proposé soit celui que le groupe adopte finalement. Lorsqu'un nom est proposé, le facilitateur ne permet jamais qu'ils soit rejeté avec un simple « non, ce n'est pas ça ». Le désaccord est marqué par la suggestion d'une alternative. C'est avec toute une série d'autres noms possibles que le groupe commence à clarifier ses propres idées.

Eviter le Vote

Si la discussion sur le nom d'un groupe d'idées s'enlise dans un désaccord entre deux propositions différentes, éviter la tentation de procéder à un vote. Le vote divise toujours un groupe et crée immédiatement des gagnants d'un côté et des perdants de l'autre. Continuer à chercher d'autres noms jusqu'à ce qu'un consensus soit réalisé.

Dialogue sur la Réalité Actuelle

Objet du Dialogue sur la Réalité Actuelle:

- * En tant qu'activité d'ouverture, s'en servir comme brise-glace pour stimuler et impliquer tout le monde d'emblée.
- * Créer un dialogue sérieux entre les individus, les bureaux, les niveaux, etc.
- * Développer un niveau initial de collégialité et de confiance mutuelle, ainsi qu'avec le facilitateur et les procédures.

Forces de la Méthode

- * Elle permet un partage rapide mais intense d'idées et de points de vue clés.
- * Dialogue positif et réfléchi
- * Exercice efficace de recherche et de compte-rendu
- * Permet d'engager facilement les participants dans le processus.

Modèle de Compte-Rendu

1. Créer des modèles pré-formatés de tableaux à feuillets avec plusieurs questions ouvertes à discuter; par exemple: les Evénements Majeurs de l'Année, les Défis Actuels, les Prochaines Etapes.
2. Sélectionner les équipes (au hasard ou par désignation)
3. Chaque équipe a un espace défini, discute et complète son modèle avec un nombre défini de réponses dans un délai déterminé
4. Les équipes font des compte-rendus oraux, suivis par des discussions dirigées par le facilitateur.

Modèle de Recherche

1. Créer des feuillets mobiles pré-formatés, dont chacun aura pour titre une question ouverte, par exemple : Dernières Réalisations, Tendances Externes, Forces & Avantages, Problèmes et Obstacles
2. Le facilitateur invite les participants à exprimer leurs observations, idées ou points de vue sur chaque sujet, en écrivant les résumés des termes clés indiqués par des points.
3. Discussion de Groupe
Facultatif: Ce modèle peut aussi utiliser des équipes définies pour la conduite de l'exercice de brainstorming, le facilitateur dirige les sessions de compte-rendus et de discussions

***L'ATELIER SUR LA VISION
PRATIQUE***

La Force de la Vision

- ❖ *La vision définit ce que le groupe ou l'organisation veut devenir*
- ❖ *La vision introduit des valeurs personnelles dans la culture de l'organisation*
- ❖ *L'énoncé d'une vision est une expérience d'optimisme et d'espoir*
- ❖ *L'action d'élaborer une vision peut insuffler une nouvelle motivation et un engagement accru*

« Pour ceux d'entre nous qui travaillent dans des organisations, la première étape vers l'autonomie consiste à mettre en œuvre l'avenir que nous voulons créer pour notre département. Cela s'appelle une vision de grandeur. Nous décrivons l'avenir de notre choix vis à vis duquel nous et notre département nous nous engageons. Nous croyons que cette vision sera bonne pour les individus, pour le département et pour l'organisation. La création de la vision est notre principal acte de leadership. »

♦ Peter Block, *Un Directeur qui S'assume*

« L'origine de la vision est beaucoup moins importante que le processus par lequel elle est partagée. Elle n'est vraiment une « vision partagée » que lorsqu'elle rejoint les visions personnelles des autres agents de l'organisation. »

♦ Peter Senge, *La Septième Discipline*

« Une vision claire et concrète peut susciter et renforcer une action concertée : La Vision Pratique montre la direction vers laquelle une organisation peut se trouver et se réorganiser. Plus la vision est claire, plus la stratégie est cohérente. »

♦ Laura Spencer, *Gagner par la Participation*

Atelier sur la Vision Pratique

Théorie de la Vision:

L'Atelier sur la Vision Pratique offre au groupe l'occasion de tisser une image commune de leur avenir probable. La vision élaborée pendant l'atelier est ce qu'on appelle « la vision latente » du groupe. Différents individus fonctionnent déjà à partir de certains éléments de cette vision, des images du futur qui les motivent et influencent leurs actions. Donc, il existe déjà au sein du groupe – une vision qui est plus ou moins clairement appréhendée. L'atelier amène le groupe à prendre conscience de la vision et lui donne une nouvelle énergie ainsi qu'un engagement commun pour sa réalisation.

L'Approche basée sur la Vision:

Les tuyaux suivants peuvent aider les participants à discuter entre eux des images et des aperçus de leur vision.

- * Penser visuellement – « Qu'est ce qu'on voit »
- * Faire une représentation de l'avenir positif préféré partagé par le groupe
- * Une positive futuriste – prendre une « position » 5 ans dans l'avenir et chercher
- * Des espoirs, des rêves et des aspirations pour le groupe
- * Pratique – qu'est ce qu'on peut réaliser, *il ne s'agit pas* d'une image idéaliste ou d'une « liste de vœux »
- * Une description par des notes de l'image du futur qu'on veut créer
- * Utiliser un langage descriptif – des noms et des adjectifs

Question Centrale:

Une question centrale initiale sert de point de départ pour l'atelier. Elle est élaborée au cours du processus de planification stratégique effectuée par le groupe, inscrite sur une affiche, et exposée pendant toute la durée de l'atelier sur la vision. Un cadre général de définition de la question centrale:

« *Que souhaitez vous voir à _____ dans le domaine de _____ en l'an _____ ?* »

Les propositions de domaines à prendre en compte comprennent

- _____
- _____
- _____
- _____

ATELIER SUR LA VISION PRATIQUE

Question Centrale: Qu'est ce que vous verrez ici dans cinq ans?

LE CONTEXTE

1. **METTRE EN EXERGUE LA QUESTION CENTRALE**
Qu'est ce que vous souhaitez voir ici dans 5 ans?
2. **INDIQUER LE PROCESSUS, LE CALENDRIER & LE PRODUIT**
Indiquer clairement le mode d'insertion de l'atelier sur la vision pratique dans le processus de planification stratégique.
3. **ORIENTER LES PENSEES DU GROUPE VERS L'AVENIR**
En visualisant ou en créant des images dans « l'œil de leur esprit. »

OBJECTIF RATIONNEL

Identifier les espoirs et les rêves du groupe

OBJECTIF D'EXPERIENCE

Avoir une vision commune du futur

BRAINSTORM

1. **BRAINSTORM INDIVIDUEL**

Chaque personne prépare une liste des éléments concrète de la vision qu'on pourra voir dans les 3 à 5 prochaines années
2. **SELECTIONNER DES GROUPE SELON LEURS VISIONS**
 - choisir 5 à 7 idées
 - Mettez-les chacune sur une fiche (3 à 7 mots)
3. **BRAINSTORM AU SEIN DU GROUPE**
 - 1^{er}, les plus claires
 - 2^e, les plus téméraires
 - 3^e, les idées différentes sur d'autres fiches

ORGANISATION

1. **FORMER 4 à 6 PAIRES**

Chercher des réalisations similaires
2. **PREPARER DES COLONNES**
3. **RAPPROCHER LES IDEES SUPPLEMENTAIRES**

NOM

1. **SELECTIONNER UNE COLONNE ET POSER LA QUESTION SUIVANTE:**

« Que pensez vous qu'il arrivera dans 5 ans? Qu'et ce qui se passe? »

« Que pourrons nous accomplir? »
2. **DONNER AU GROUPE D'IDEES UN NOM DE 3 - 5 MOTS.**
3. **REPETER LA PROCEDURE POUR LES AUTRES COLONNES**

REFLEXION

1. Faire lire les titres des colonnes. Ce sont les piliers de la vision pratique.
2. Quel est le titre le plus frappant?

Quel est le plus difficile à imaginer, le plus flou?
3. Quelle est l'importance du changement que nous avons décrit ?
4. Créer un graphique visuel pour montrer les relations internes.

Utiliser la technique de la « Clef de Voûte »

L'ATELIER SUR LES MESURES STRATEGIQUES

Atelier sur les Mesures Stratégiques

Théorie:

Les stratégies sont des orientations ou des propositions qui influenceront l'avenir par l'utilisation des forces existantes et par le mouvement vers de nouvelles directions. Cet atelier est le pivot d tout processus de planification stratégique mené par un groupe, lorsqu'on passe d'une position de « connaissance » (vision et analyse) vers une position de « réalisation » (intention d'agir). Les stratégies agissent comme des gouvernails qui consolident les changements et orientent le groupe vers une direction particulière.

Il s'agit d'un atelier de grande créativité et de réflexion novatrice qui suscitent des capacités intuitives à prévoir des futurs possibles et à voir toutes les opportunités des futurs possibles et à voir toutes les opportunités éventuelles. C'est aussi un atelier de découvertes qui part de la réalité actuelle à la recherche de nouveaux schémas d'engagement, et de nouvelles manières de provoquer des changements. Il ne s'agit pas d'essayer de faire tout ce qui vient à l'esprit, ou de dresser une liste d'actions qu'on souhaite entreprendre. C'est quelque chose qui ressemble davantage à la Voie Etroite du Bouddha. Il y a plusieurs manières de procéder, mais la stratégie est finalement une voie étroite soigneusement réfléchi par un groupe d'acteurs engagés.

L'élaboration d'une stratégie est plus orientée vers un processus qu'elle ne repose sur un but, dans la mesure où elle indique la direction à suivre « vers » quelque chose, en ouvrant une voie dans le futur, et en n'essayant pas d'imposer une série de futurs buts. En d'autres termes, en ne prenant pas les buts du groupe pour reculer avec, mais en restant dans le présent pour y trouver des actions prioritaires réalistes qui pourraient avoir un impact sur le futur du groupe.

Les Objectifs de l'Atelier: Obtenir un consensus initial autour d'actions futures qui pourront permettre de:

- * Opérationnaliser la vision pratique dans le moyen-terme,
- * Répondre de manière réaliste aux changements et aux tendances de l'environnement extérieur,
- * S'appuyer sur les forces et les avantages comparatifs du groupe,
- * Réduire l'impact des obstacles, lacunes ou problèmes auxquels le groupe est confronté
- * Créer un programme d'action qui mène à de futures activités de mise en œuvre, et
- * Développer une appropriation et un engagement communs vers l'avenir.

Question Centrale: Comme pour l'atelier sur la Vision Pratique, une Question Centrale est conçue et affichée pendant le déroulement de l'Atelier:
« *Quelles sont les mesures prioritaires particulières et ciblées que nous devons prendre au cours des 2 à 3 prochaines années pour faire face aux tendances et aux problèmes auxquels nous sommes confrontés, et créer une organisation plus efficace et plus forte? »*

- * Prendre en compte les recommandations, les suggestions, les idées issues du brainstorming
- * Les nouvelles initiatives, les campagnes, les projets d'affaires, les collaborations
- * Les programmes, les projets, les activités, les événements
- * S'appuyer sur et renforcer les capacités internes
- * S'appuyer sur l'efficacité interne et externe

La Réflexion Stratégique

La base de l'Atelier sur les Actions Stratégiques est d'amener les participants à réfléchir stratégiquement, et non d'une manière linéaire orientée vers des buts, mais avec un mode de réflexion plus créatif. Voici quelques tuyaux ou conseils utiles :

- * Quelles sont les mesures qui permettront de réagir le plus directement possible face aux obstacles sous-jacents et aux implications négatives des tendances de base de l'environnement
- * Fenêtres d'Opportunités – Positionner l'organisation pour qu'elle puisse saisir les ouvertures importantes qui pourraient se présenter – être au « bon endroit », au « bon moment », avec les « mesures appropriées »
- * Petites Victoires – des actions ciblées progressives et des actions d'amélioration continue permettront de faire un important pas en avant et aussi de bâtir une dynamique positive; se concentrer sur des résultats réalisables et s'appuyer sur les réussites
- * Une Réflexion tournée vers l'Echiquier – une image de grand maître d'échecs; Il « regarde toujours l'échiquier » pour prévoir les déplacements de son adversaire et élaborer d'autres scénarii
- * Règle des 147/805 – l'idée de persévérance dans la planification, de remaniement permanent du programme d'action; il n'y a pas d'échecs, juste des erreurs passagères qui deviennent des opportunités e réajustement, de faire les choses autrement
- * Des mesures qui agissent comme des catalyseurs – chercher des mesures qui peuvent avoir un effet sur plusieurs problèmes, et permettre plusieurs réalisations simultanées; être en mesure de voir les différentes réalités connexes de l'atelier
- * Equilibre du Yin et du Yang – le concept de la « à la fois / et » plutôt que le paradigme dualiste vrai ou faux ou bien oui ou non; les actions font partie d'un tout, les forces ne sont pas en conflit mais travaillent ensemble en harmonie; la nécessité de considérer à la fois des mesures hardies et classiques dans l'élaboration des futures stratégies

LE CONTEXTE

1. METTRE EN EXERGUE LA QUESTION CENTRALE

Nous pourrions entreprendre une multitude de choses; mais qu'est ce qui nous permettra de lever les blocages et d'avancer vers la Vision?

2. DECRIRE BRIEVEMENT LE PRODUIT / RESULTAT
3. DECRIRE LE PROCESSUS ET LE CALENDRIER

ATELIER SUR LES ACTIONS STRATEGIQUES

Question Centrale: Comment régler les Contradictions et Avancer vers la Vision?

OBJECTIF RATIONNEL

Que devons nous FAIRE cette année?

OBJECTIF D'EXPERIENCE

Avoir une vision commune du futur

BRAINSTORM

1. BRAINSTORM INDIVIDUEL

Les mesures de prise en charge des contradictions, au moins une mesure par colonne de contradiction.

2. SELECTIONNER 5 à 7 MESURES

Inclure les mesures quelque peu aventureuses et mesures classiques. Ecrire sur les fichiers.

3. BAINSTORM AU SEIN DU GROUP

Indiquer:

- la mesure la plus aventureuse
- la mesure la plus classique
- autres

Disposer les fiches au hasard sur le mur

ORGANISATION

1. FORMER DES PAIRES avec les mesures qui ont des intentions similaires
2. CONSTITUER DES GROUPES D'IDEES dans les cases (il y aura peut-être moins de 9 cases contenant des données)
3. Remettre dans chaque case une phrase composée de 1 à 2 mots clés

NOM

1. Sélectionner la case qui contient le plus grand nombre de fichiers et lire à haute voix ce qui est inscrit sur toutes les fiches de données. Demander au groupe de discuter autour d'une phrase de 3 à 7 mots qui décrit l'intention, ou la directive ou l'engagement à entreprendre des changements implicitement exprimés dans les fiches.
 1. Aider le groupe à formuler un consensus sur la stratégie présentée dans chaque case. Généralement, un verbe d'action suivi d'une description du sujet ou du domaine, constitue la méthode la plus utile.
 2. Faire le tour des cases en suivant les étapes 1 et 2, jusqu'à ce que chacune d'elles ait un titre ou un Nom motivant ou significatif pour dénommer la stratégie. En faire 2 ou 3 en groupe et réparer le reste entre les équipes autour de la table pour qu'elles les remplissent.

REFLEXION

1. Lire les différentes stratégies
2. Poser plusieurs questions sur ces stratégies:
 - Quelle sera la plus facile à réaliser?
 - Quelle sera la plus difficile?
 - Quelles sont les plus importantes pour notre avenir?
 - Quelle est celle qui comporte les idées les plus novatrices?
 - Laquelle mène vers de nouvelles directions?
3. Exercice de groupe pour l'identification des directions stratégiques
 - Trouver 2 ou 3 cases qui décrivent une direction commune.
 - Trouver un deuxième, un troisième ou un quatrième groupe de cases ayant chacun des directions communes
 - Replacer horizontalement les fiches sur un mur ou un tableau pour monter visuellement les relations qui existent entre elles (3 ou 4 « directions »)
4. Donner un nom à chaque direction avec des phases descriptives de 3 à 7 mots commençant par des verbes d'actions terminés en « ant » (gérondif)

***PLANIFICATION DU
PROCESSUS DE MISE EN
ŒUVRE***

Planification du Processus de Mise en Oeuvre

Le Plan de Mise en Oeuvre fixe les directions, organise les ressources, fixe les rôles et les responsabilités des leaders et détermine l'engagement et l'appui des équipes. Les participants constituent les équipes de travail, élaborent un programme d'activités, ciblent les futurs repères et établissent des calendriers. Le mode de réflexion requis est très pratique et immédiat – « Qu'est ce qu'il nous faudra effectivement pour réaliser ce que nous avons décidé de mettre en œuvre? »

Le plan de mise en œuvre se compose d'un ensemble d'actions approuvées par le groupe, qui par ce biais passera de la « phase de planification » en cours à celle de « mise en œuvre jusqu'au bout » qui constitue l'étape suivante. C'est le lien crucial entre la planification et la réalisation, entre la prise de décisions et le passage à l'action.

Souvent le plan de mise en œuvre comprend deux parties. D'abord de petits groupes de personnes se réunissent pour discuter et identifier les principales réalisations prévues pour les douze prochains mois. Ensuite il y a un exercice de planification de 90 à 180 activités pendant lequel le plan sera détaillé.

Les réalisations sont spécifiques et concrètes. Elles ont de la consistance, elles impliquent une date finale ou une phase de clôture.

La planification du processus de mise en œuvre ne produit pas une liste de bonnes idées. Le groupe passe de la phase d'analyse et d'élaboration de stratégies à l'identification de ce qu'il « a l'intention de faire. » C'est une phase d'engagement – « que sommes-nous prêts à faire? » qui reste encore flexible. Elle n'est pas faite pour rester immuable dans l'avenir mais plutôt pour donner au groupe une idée très claire et enthousiasmante de son éventuel futur.

FACTEURS DE REUSSITE ESSENTIELS

- Faire constituer par les participants des équipes de planification des activités basées sur les stratégies
- Utiliser des réalisations *INTELLIGENTES*:
 - Spécifiques*
 - Mesurables*
 - Tournées vers l'Action*
 - Réalistes*
 - Limitées dans le Temps*
- Impact Visuel – désigner un endroit pour créer la matrice du plan d'action; utiliser des fiches, des couleurs, des symboles
- Les compte-rendus oraux ont un caractère spectaculaire et sont très stimulants; ils montrent aussi le niveau d'engagement des participants
- Utiliser des techniques qui permettent de confirmer les responsabilités des équipes et des individus; par exemple: dates de démarrage, dates de clôture, définition du produit fini, inscription des noms sur des fiches, etc.
- La documentation et la diffusion du plan d'action final sont nécessaire pour les futurs activités de suivi et d'évaluation

ATELIER DE MISE EN ŒUVRE

Question Centrale: Que fera-t-on pendant la première année?

LE CONTEXTE

1. METTRE EN EXERGUE LA QUESTION CENTRALE

Qu'avons nous l'intention de faire au cours des 12 prochains mois ?

2. INDIQUER LE PROCESSUS, LE CALENDRIER & LE PRODUIT
3. REPARTIR LES PARTICIPANTS DANS PLUSIEURS EQUIPES

Une pour chaque orientation stratégique. Les participants constituent eux-mêmes les équipes.

OBJECTIF RATIONNEL

Concevoir les étapes du processus de mise en œuvre

ACTIVITES DE L'ANNEE COMME EQUIPES

1. BRAINSTORM des activités et/ou projets qui peuvent être menés pendant les 12 prochains mois pour la mise en œuvre des Orientations Stratégiques
2. SELECTIONNER 8 ACTIVITES CLES DISTINCTES
Inscrivez –les sur des fiches Répartissez-les entre les 4 prochains trimestres à raison de 2 par trimestre
3. PLENIERE
Faire lire à l'un des membres de chacune des équipes leurs activités trimestrielles. Demander après chaque présentation s'il y'a des questions de clarification. Après la présentation de l'ensemble des rapports, demander si ces activités vont dans le sens des orientations stratégiques. Est-ce qu'il s'agit des activités que nous souhaitons mener au cours des prochains 90 jours différents sur d'autres fiches

OBJECTIF D'EXPERIENCE

Sentir qu'on fait partie d'une équipe qui gagne

CALENDRIER D'ACTIVITES POUR 90 JOURS

1. Constituer encore des équipes pour discuter des activités du 1^{er} trimestre :
 - Comment allons nous les mener?
 - Qui s'en chargera?
 - Quand? Où?
 - Quel en sera le coût?
 - Quelle est la source de financement?
 - Qui en assurer la coordination?
2. Préciser les étapes du processus de mise en œuvre pour chaque réalisation de 90 jours.
3. Rassembler l'ensemble du groupe.

PLENIERE

1. Faire lire à l'un des membres de chaque équipe leurs calendriers pour les 90 jours
2. Après les avoir entendus, poser les questions suivantes:
 - Est ce que ces activités et ces Etapes sont conformes aux Orientations Stratégiques?
 - A quel niveau se chevauchent ils?
 - Où se trouvent les lacunes?
 - Quels éléments peut on combiner?
3. Désigner les groupes de travail et le coordinateur

A quelle date aura lieu la prochaine réunion?

REFLEXION

1. Quels sont les 6 points, parmi les activités de ces 90 jours, susceptibles d'être des catalyseurs?

Marquer d'une étoile et ranger dans le coin des priorités

2. A quel niveau trouvez-vous une percée?
3. Qu'avons nous appris ensemble?

Quelle sera l'importance de ces réalisations?

4. Quelles sont les prochaines étapes?

VUE D'ENSEMBLE DE L'ATELIER SUR LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

Orientations Stratégiques	REALISATIONS POUR UNE ANNEE (Trimestres)			
A →				
B →		(1)		
C →				

ETAPES DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE EN 90 JOURS

TITRE DE LA REALISATION _____


INTENTION POUR LES 90 JOURS (QUOI & POURQUOI)

ETAPES DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE	Qui	Quand
1. 2. 3. 4. 5.		

(3)

COORDINATEUR:
MEMBRES DE L'EQUIPE:


(2)



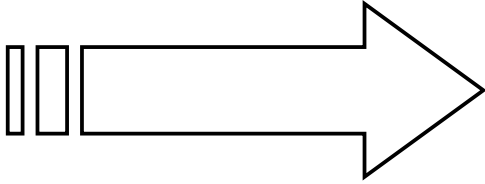
RAPPORTS

(4)

RAPPORTS



Plan de Mise en Oeuvre pour 90 Jours



Réalisation Repère

Date de Démarrage: _____ Date de Clôture: _____

Obiectif

Etapes du Processus de Mise En Œuvre	Quand	Oui
1		
2		
3		
4		
5		

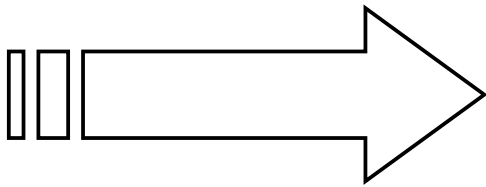
Mesures d'Evaluation

Partenaires

Equipe

Remarques Particulières

Fiches d'Instructions du Facilitateur



Réalisation Repère

Nom du produit ou du résultat attendu
(phrase de 3 à 7 mots)

Date de Démarrage: _____

Date de Clôture: _____

Objectif

Ecrire une courte phrase pour expliquer pourquoi vous ciblez cette réalisation. Quel est l'objectif global?

Etapes du Processus de Mise En Œuvre

Quand

Qui

1

✓ Citer les différentes étapes

2

✓ Le **quand** et le **qui** de chaque étape permettent de confirmer les responsabilités

3

✓ **Quels** sont les dates ou mois de démarrage ou de clôture

4

✓ la question qui concerne le membre de votre équipe qui surveillera cette étape et s'assurera qu'elle est menée à son terme, et non pas une liste de tous ceux qui seront impliqués dans l'exécution de l'étape

5

Mesures d'Evaluation

Identifier une ou plusieurs mesures que vous utiliserez pour évaluer le degré de réussite au bout de 90 jours ou 180 jours

Partenaires

Faire une liste des individus ou agences qui seront impliqués à cause de l'aide qu'ils pourront vous apporter, ou à cause du fait qu'ils doivent être nécessairement impliqués pour la réussite globale du plan stratégique

Equipe

Etablir la liste des membres de l'équipe (Peut être que vous pourrez demander à chaque membre de signer devant son nom)

Remarques Particulières

***CONSEILS ET TECHNIQUES
D'ELABORATION DES
GRAPHIQUES***

Mise en Page

- * **Taille des Lettres**
 - La taille des lettres doit être d'un pouce (2,5 cm)
 - Si les participants sont loin des graphiques, il faut écrire plus gros

- * **Marges**
 - Au moins deux pouces (5 cm) sur les côtés de la feuille
 - Les espaces vides permettent de faire des mises au point et d'ajouter d'autres idées

- * **Interlignes**
 - Au moins un pouce (2,5cm) entre les lignes

- * **Alinéas**
 - Utiliser différents types de points
 - Améliorer la netteté et faciliter la lecture

- * **Soulignage**
 - Le soulignage simple ou double permet de mettre l'accent sur certains éléments du texte
 - On peut utiliser des couleurs pour souligner

- * **Blanc**
 - Une page ouverte, aérée attire le regard du lecteur
 - Les pages trop pleines donnent l'impression d'être désordonné et difficile à lire
 - Il est préférable d'avoir des pages de 7 à 10 lignes

- * **Bas de Page**
 - Laisser un espace au bas de la page pour plus de symétrie et de netteté
 - On peut coller certaines pages à d'autres pour montrer la poursuite de l'activité

- * **Les Encadres**
 - Les cadres améliorent l'organisation et la netteté du travail
 - Les encadrés doivent être pré-formatés
 - Utiliser des lignes droites et aussi des lignes ondulées ou des symboles ; utiliser des couleurs pour souligner

Les Lettres

- * **Types de Lettres**
 - Utiliser des majuscules, ou bien des majuscules et des bas de case
 - On peut mélanger des majuscules et des bas de case, peut être distinguer les titres, les idées clés, ou les paragraphes
 - On peut utiliser des types de lettres plus fantaisistes, y compris les cursives, pour les titres ou les transitions
 - Les gens lisent plus facilement des lettres uniformes

- * **Faire des Lettres « Think-Lined »**
 - Utiliser le côté large du bout du marqueur
 - Bien appuyer sur le papier

- * **Lettres Majuscules**
 - Tracer des lettres bien droites
 - Ecrire sur une ligne bien horizontale sans monter ni descendre

- * **Effets Spéciaux**
 - L'écriture stylisée est acceptée dans certains cas
 - Elle doit être lisible et agréable à voir
 - Les couleurs et les hachures peuvent provoquer un effet visuel supplémentaire
 - Il vaut mieux faire ces effets bien à l'avance, si possible

- * **Pages Formatées**
 - Peuvent renforcer l'effet visuel avec différents styles propres et colorés
 - Presque obligatoire pour les pages contenant des informations et des instructions

- * **Transcription de Groupe**
 - Prise de notes au nom du groupe – suivi de la « mémoire du groupe »
 - Utiliser des mots et des phrases clés ; éliminer les termes qui ne sont pas nécessaires
 - Se concentre sur la transcription mot pour mot – utiliser les propres termes des participants
 - Utiliser des symboles, y compris les points, les flèches, les soulignages, etc.
 - Ecrire rapidement et de manière lisible – il n'est pas souhaitable de retarder le groupe ou de le fatiguer avec une écriture illisible
 - On peut utiliser des structures pré-formatés pour mieux présenter les données (cases, listes avec des points, etc.)
 - Demander au groupe de vous aider, s'il y a une phrase que vous n'avez pas bien entendu, ou si vous ne savez pas ce qu'il faut écrire – les participants vous aideront toujours à améliorer la qualité de votre travail.

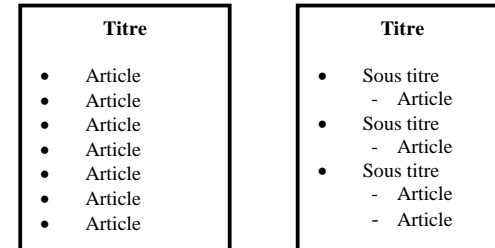
Suggestions Utiles

- * **Les Phrases doivent être Faciles à Lire**
 - Conseil: « Est ce que ce que j'écris sera encore compréhensible dans une semaine? »
 - Utiliser des phrases complètes avec des noms et des verbes
- * **Utiliser un langage qui invite à la Collaboration**
 - Utiliser volontairement des pronoms pluriels ; « nous » et « moi » et « notre »
 - Rappelez-vous qu'il s'agit d'un compte-rendu des participants – écrivez avec leur voix.
- * **Les Verbes et les Noms sont d'une très grande importance**
 - Mettez les verbes et les noms clés d'abord; vous pourriez avoir besoin de résumer.
 - Exemple: Si vous entendez « J'espère que nous penserons à fixer la date de la prochaine réunion avant de quitter la salle » -
 - Ecrivez + Date Prochaine Réunion
- * **Les Adjectifs et les Adverbes sont moins importants**
 - Il faut les mettre si vous avez le temps, ou s'ils clarifient vraiment le sens de ce qui est dit
 - Rappelez- vous qu'en écrivant vous prenez une partie du temps très précieux dont dispose le groupe
- * **Utiliser des Abréviations**
 - Utiliser de abréviations standards – il ne faut pas en inventer sur le moment juste pour écrire plus vite
 - Conseil : « Est ce que e que j'écris peut être compris par quelqu'un qui ne fait pas partie de la réunion ? »
 - Ecrire une première fois l'intégralité du mot avec l'abrégié entre parenthèses ; ensuite n'utiliser plus que l'abréviation
 - Entendez vous avec le groupe sur les abréviations à utiliser
- * **Mettre un titre pour Chaque page**
 - Haut de page, centré, gras, en majuscules ou fantaisie, couleur différente, souligné, encadré, etc.
 - Les pages qui continuent doivent être identifiables
 - Vous pouvez numéroter les pages
- * **Encourager les Participants à vous relire**
 - Invitez les gens à relire votre travail et acceptez leurs corrections avec joie
 - Ne vous en faites pas trop pour l'orthographe – continuez à écrire et demandez au groupe de vous aider pour l'orthographe.

Techniques de Formatage Visuel

1. La Liste

La liste est le format le plus communément utilisé. Elle se compose d'un titre, ou intitulé, suivi d'une série d'articles. Une liste comporte souvent des sous-titres avec des articles pour chacun d'entre eux. Utiliser des points.



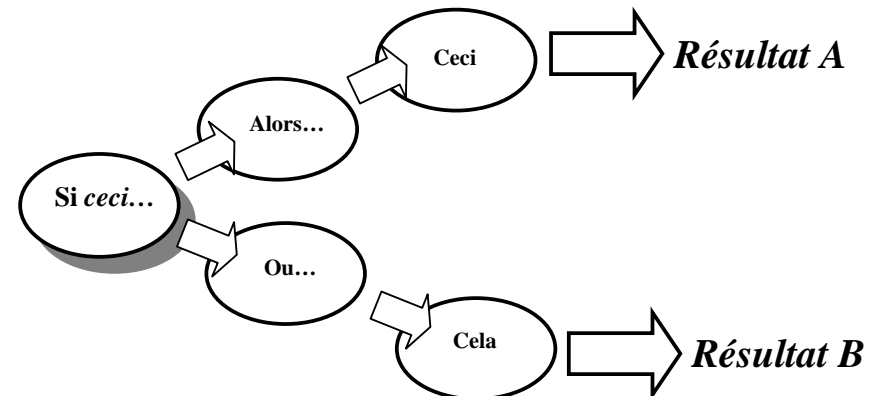
2. La Matrice

La matrice est une grille avec des intitulés placés horizontalement (en haut) et verticalement (sur le côté gauche). Une matrice peut être utilisée pour aider un groupe à discuter des relations entre deux ou plusieurs variables

	Pour	Contre
Idée No. 1		
Idée No. 1		
Idée No. 1		

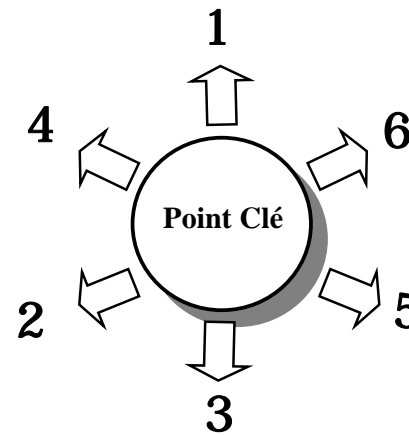
3. L'Organigramme ou Graphique d'Evolution

Le graphique d'évolution peut montrer la manière dont quelque chose se déroule, ou bien une séquence d'événements



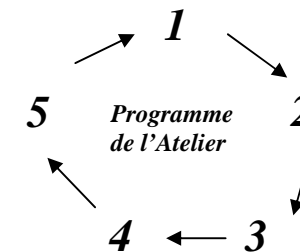
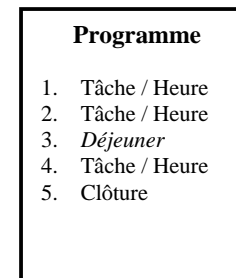
4. Le Diagramme en Orbite

Un diagramme en orbite peut mettre en valeur un point clé et en décrire d'autres de manière moins linéaire



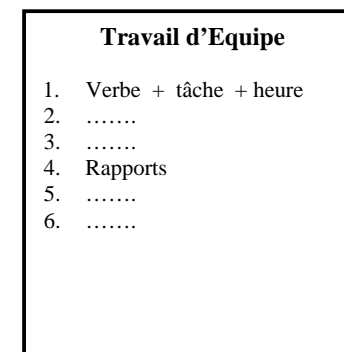
5. Programmes Ecrits

Il y a deux manières de présenter un programme sous une forme visuelle. L'une consiste à énumérer verticalement les activités principales dans une liste sur un tableau à feuillets mobiles, avec peut-être des sous-points plus détaillés, et un horaire. L'autre consiste à utiliser un diagramme d'évolution visuel avec un cercle pour chaque activité et des flèches qui tournent dans le sens des aiguilles d'une montre, et le titre général au centre du cercle

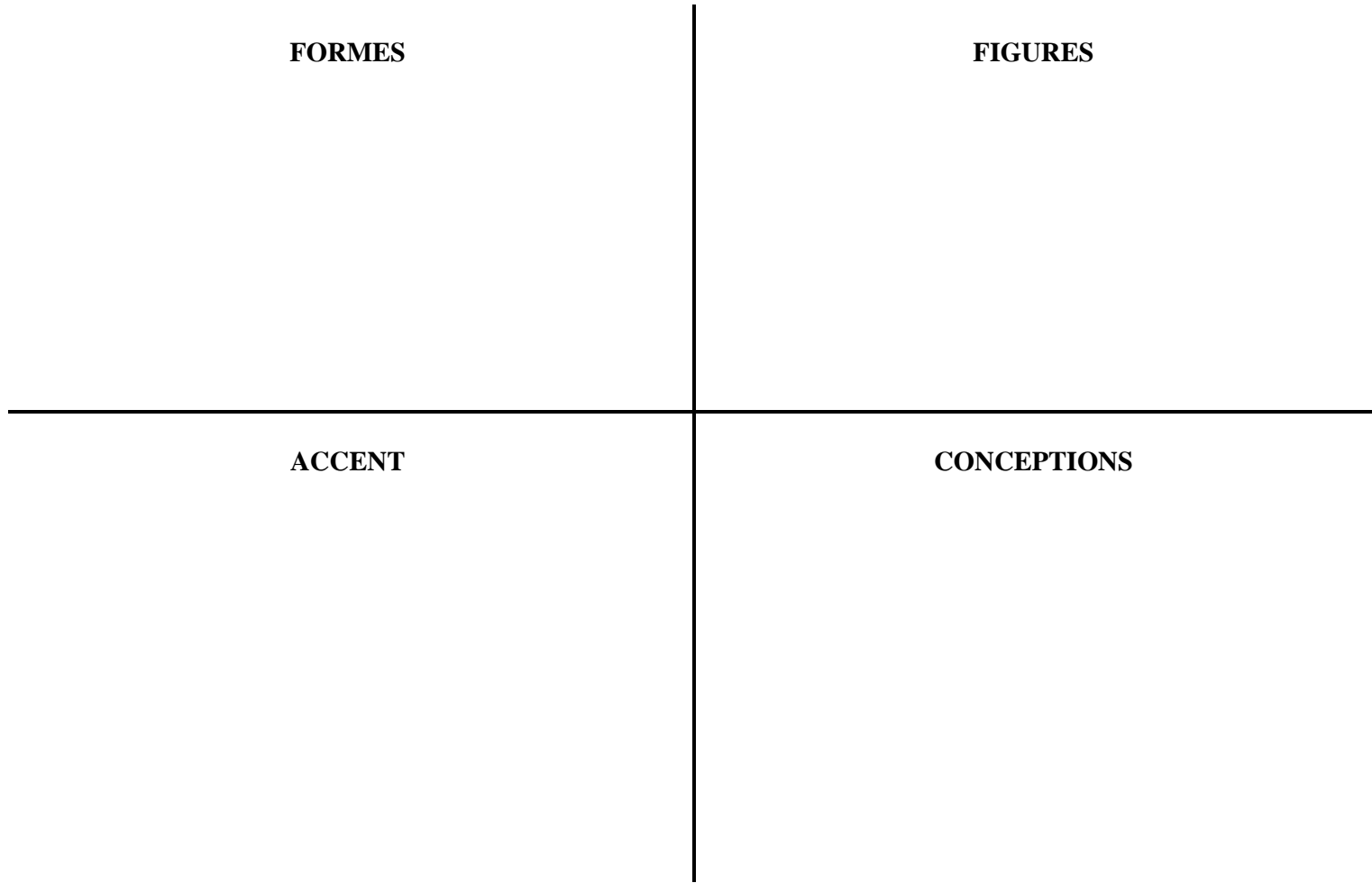


6. Procédures de Groupe Ecrites

En utilisant un tableau à feuillets mobiles, énumérer les tâches de l'équipe / groupe par ordre de succession; pour chaque tâche, le premier mot devrait être un verbe, et les horaires devront être présentés aussi. Les rôles énumérés et clarifiés (par ex: facilitateur, archiviste, rapporteur). Les procédures de groupe sont plus efficaces lorsqu'elles sont présentées « juste au bon moment »

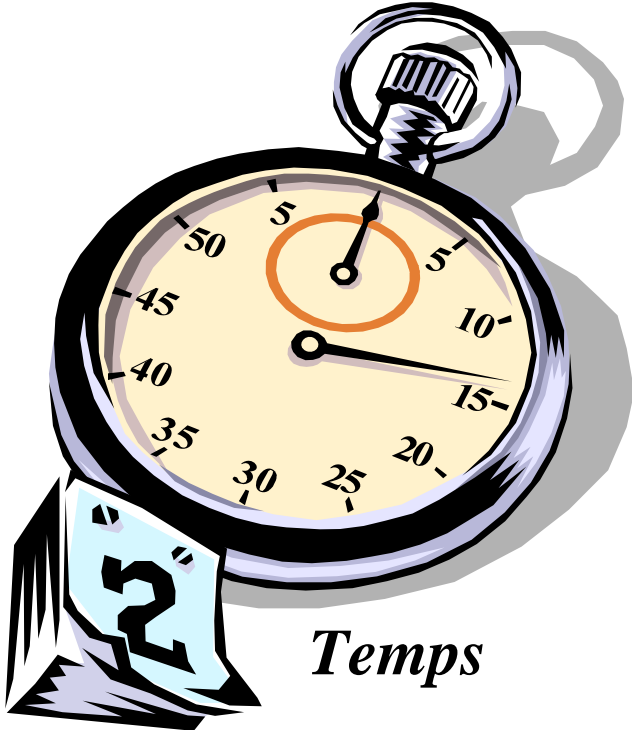


Autres Techniques Visuelles



L'ENVIRONNEMENT PARTICIPATIF

Création d'un Environnement Participatif



Temps

Style

Produit

Ambiance



Espace

« *ETAPES* » de Création d'un Environnement Participatif

Il est important de créer une atmosphère appropriée pour permettre aux participants de se sentir suffisamment à l'aise pour apporter leur contribution à une session dirigée par un facilitateur. Le document intitulé « Etapes » présente cinq dimensions clés qui contribuent à la création d'un environnement participatif: l'espace, le temps, l'ambiance, le produit et le style. Il est aussi recommandé de consulter le document intitulé « Processus de Création d'un Environnement Participatif » pour établir vos propres listes de contrôle.

L'Espace

Les activités participatives sont organisées dans toutes sortes d'endroits. Mais celles qui sont couronnées de succès ont toujours été précédées par une préparation soignée et l'adoption de dispositions appropriées. Avant l'activité il faut visiter le cadre proposé et passer en review les éléments de la liste de contrôle ci-après:

- ❖ Est ce que l'espace est suffisamment grand pour que tous les participants y soient à l'aise?
- ❖ Comment vont s'asseoir les participants? Y-a-t-il assez de tables et de chaises?
- ❖ Est ce que l'espace a été relativement dégagé de tout élément décoratif distrayant qui n'est pas en rapport avec les activités prévues? Si non peut on retirer ces éléments pendant la période d'exécution de l'activité?
- ❖ Est ce que les produits de l'activité peuvent être facilement affichés sur les murs? Y-a-t-il aussi de la place pour des décorations spéciales?
- ❖ Y-a-t-il assez d'espace pour le travail en petites équipes ainsi que pour les présentations où l'ensemble du groupe est impliqué lorsque la nature de la réunion l'exige?

Par exemple, de grandes réunions avec 30 (ou plus) participants sont souvent mieux organisées avec des tables rondes. Jusqu'à 30 personnes peuvent être mises en place dans le style des NU avec des tables et des chaises tournées vers l'intérieur sur les trois côtés pendant que le quatrième reste ouvert pour le facilitateur est la présentation des rapports des groupes.

Temps

Une bonne gestion du temps constitue un élément essentiel pour une participation réussie. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte:

- ❖ Préparer la salle bien à l'avance – Prendre du temps pour installer le décor, apporter des rafraîchissements, mettre le programme sur un tableau à feuillets mobiles et s'assurer que la salle est tout à fait prête pour accueillir l'activité.
- ❖ Arriver à la réunion un peu avant l'heure. En étant résolu et prêt à démarrer, ainsi qu'en mesure d'accueillir les participants à leur arrivée et de les aider à se sentir à l'aise, vous susciterez chez eux un esprit de participation dès l'entrée de la salle.

- ❖ Organisez les sessions conformément à la vitalité du groupe et arrêtez-les à l'heure prévue. Toutes les étapes d'une activité n'ont pas la même durée. Au début de la réunion, revoir avec le groupe les éléments du programme ainsi que le temps prévu pour chacun d'eux. Comme dans un marathon il est important de savoir le moment où il faut accélérer et le moment où il faut ralentir. Il est utile d'évaluer soigneusement le temps à l'avance.

L'Ambiance

L'ennui mine les activités participatives. Il faut tout faire pour que les sessions restent enthousiasmantes et intéressantes. Une bonne session crée de nouvelles manières de renforcer l'intérêt démontré par les participants.

- ❖ Maintenir un bon équilibre entre les différents types d'activités. Les bonnes sessions mettent le même accent sur les présentations, les discussions et les ateliers. Les participants ont besoin de temps pour réfléchir de par eux-mêmes, de partager leurs idées et de travailler en petits groupe, puis de parler de leur travail au sein de l'ensemble du groupe. Pour les réunions dont la durée dépasse une heure, il est important de changer d'espace et d'avoir des pauses appropriées.
- ❖ Il faut préserver le niveau d'engagement de tous les participants. Il est souvent demandé aux petites équipes de présenter leur rapports à l'ensemble du groupe. C'est une bonne idée de faire ces présentations par autant de personnes différentes que possible plutôt que de laisser une seule personne émerger comme le porte-parole de l'équipe. De la même manière, lorsque des questions sont posées au groupe, le facilitateur peut encourager différents participants à répondre.
- ❖ Servez-vous de votre humour (sans faire de plaisanteries). Les discussions deviennent plus intéressantes lorsque les gens se libèrent par un rire collectif. L'humour peut être utilisé très efficacement dans les activités de groupe. Il faut faire très attention que l'humour en question ne se manifeste aux dépens d'un des participants. L'humour est d'habitude utilisé au tout début de la session. Au fur et à mesure que les discussions s'intensifient et deviennent ainsi plus intéressantes pour d'autres raisons, l'humour pourrait être déplacé.
- ❖ Saluez les résultats des groupes. Lorsque des équipes présentent leur travail, laisser le reste des participants apprécier ces résultats par des applaudissements ou des observations positives. Pour des réunions de plus longue durée qui comprennent plusieurs sessions, telles que les Retraites, des casse-croûtes spéciaux ou des récompenses pendant les pauses, à la fois sérieuses et humoristiques, pourront aider à saluer le travail du groupe

Le Produit

Une documentation bien organisée des sessions participatives renforce le sentiment d'accomplissement du groupe. Beaucoup trop souvent, les conclusions et les discussions de certaines réunions très intéressantes auxquelles ils ont pris part ne deviennent

pour les participants que de vagues souvenirs car rien de tangible n'a été produit par ces réunions. Il faut s'assurer que de par sa conception l'activité générera des produits spécifiques.

- ❖ Expliquez au début de l'activité les objectifs et les produits attendus. Les participants peuvent participer aux discussions avec plus de confiance lorsqu'ils sont clairement informés de l'objet de la session. Les gens doivent être au courant de l'objectif de leur travail commun. Le fait d'expliquer la nature du produit final attendu facilite la maîtrise des discussions.
- ❖ Il faut documenter les résultats. Le produit de l'ensemble des différentes réunions et sessions de planification consistera en un plan écrit. Il faut s'assurer qu'un scribe a été désigné pour noter les résultats et produire un document.

Style

Le style personnel de l'individu chargé de diriger la session participative, d'habitude le facilitateur, contribue probablement autant que tout autre élément à créer une atmosphère de travail agréable. Même si chaque individu assumant ce rôle a son style propre, il y a plusieurs choses qu'il faut connaître qui permettent de favoriser la participation.

- ❖ Il faut saluer les contributions individuelles. Reconnaître le travail des participants. Accepter toutes les réponses et se dire qu'il y a une sagesse derrière chaque contribution. Il est de la responsabilité des facilitateurs de poser des questions sensibles qui permettent une réflexion plus approfondie. Ces questions doivent être posées de manière respectueuse et communiquer un désir sincère de trouver d'autres idées.
- ❖ Faites preuve d'égards à l'endroit du groupe. Ecoutez attentivement tout ce que les participants auront à dire. Soyez tout simplement attentif, que vous soyez assis d'un côté de la salle ou debout devant les participants.
- ❖ Montrez la force du travail d'équipe. Le noyau dur des équipes et / ou l'équipe de facilitation peuvent commencer à donner à la communauté une idée de l'enthousiasme lié au fait d'être impliqué à la fois dans la planification et dans la mise en œuvre du plan grâce au bon travail réalisé par l'équipe pendant les sessions de planification. Soyez prêts à aider de quelque manière que ce soit. Prenez des notes et posez les questions idoines lorsque la discussion s'enlise quand vous êtes à l'écart, d'un côté de la pièce. Recueillez les réactions et les suggestions des participants pour améliorer votre travail.

Conseils pour la Création d'un Environnement Participatif

Sujet:

<i>Espace</i>	<i>Temps</i>	<i>Ambiance</i>	<i>Produit</i>	<i>Style</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A quoi ressemble la salle? ✓ Les tables? ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De combien de temps disposons-nous? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y-a t-il des réalisations à partager et à saluer? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y-a t-il des réalisations à partager et à saluer? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A quel style les participants sont ils habitués? ✓ Avec lequel se sentent ils à l'aise?

Annexe

Fiche d'Evaluation du Participant

Activité: _____ Site: _____ Date: _____

Equipe de Facilitation: _____

INSTRUCTIONS:

Si la session est répétée, qu'aimeriez-vous:

Préserver – garder et répéter la prochaine fois

Améliorer – garder et améliorer

Eliminer – abandonner et / ou remplacer

PRESERVER

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

AMELIORER

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

ELIMINER

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

NOTE GENERALE DE L'ACTIVITE

CONTENU:

Mauvais

Passable

Bon

Excellent

PRESENTATION:

Mauvais

Passable

Bon

Excellent

Tout le monde peut être grand, parce que tout le monde peut servir. Il n'est pas nécessaire d'avoir un diplôme universitaire pour servir. Vous n'avez pas à accorder vos verbes à leurs sujets pour servir. Vous n'avez pas à posséder la théorie de la relativité de Einstein pour servir. Il vous faut seulement un cœur plein de grâce, une âme née de l'amour.

- Martin Luther King, Jr.

Le consensus est à la fois le processus par lequel des personnes arrivent à s'attendre sur une décision et le produit même de ce processus.

- Bruce Williams

Le facilitateur joue le rôle d'un modèle d'authenticité pour le groupe: il écoute pour connaître en profondeur les décisions qu'ils est nécessaire de prendre, il ne parle que sur la base de son expérience, et préfère se taire plutôt que de donner des « bons conseils » qui ne reposent pas sur son expérience personnelle, se réjouissant des succès du groupe.

- John Epps

*Le travail d'équipe prôné et généré par
les facilitateurs n'est pas basé sur
l'affection mutuelle autant que sur
l'engagement mutuel vis à vis d'une
tâche commune.*

- John Epps

Le Facilitateur est un Catalyseur Social, une ambition des plus appropriées pour ceux qui perçoivent la réalité sociale comme constamment changeante, et qui, sans faire semblant de pouvoir la contrôler, espèrent en influencer le cours.

- Gary Forbes

*Si vous exprimez de la douceur et de la
précision dans votre entourage, alors
l'intelligence et le pouvoir véritables
pourront descendre en ces lieux*

- Chogyam Trungpa

Le processus participatif libère les individus du groupe et renforce le groupe. Le groupe n'évolue pas vers son plus petit dénominateur commun on s'y attend souvent, mais s'élève au niveau de ses valeurs communes les plus importantes. Le groupe n'est pas tiré par un seul leader dominateur mais il est poussé par ses membres qui prennent la responsabilité individuelle d'être des leaders et des disciples.

- David Lester

L' apprentissage de la Technologie de Participation et l' interiorisation de ses valeurs intrinsèques d'honneur, de respect et de compassion constituent le moyen efficace de développer le leadership. En un seul processus, les individus et les groupes peuvent trouver le centre qu'ils se sont eux-mêmes défini & voir un nouveau paradigme de leurs relations de groupe internes et externes.

- David Lester

La perception de chaque personne est une image unique d'une réalité plus large. Si je peux « regarder » à travers votre perception et vous à travers la mienne, nous verrons chacun quelque chose que nous n'aurions peut être pas vue tout seul.

- Peter Senge

*La preuve de vos stratégies se trouve
dans leur mise en œuvre. C'est là
que se trouve l'action. C'est la voie
de réalisation de vos fantasmes*

- James Bandrowski

L'origine de la vision est beaucoup moins importante que le processus par lequel il est partagé. Elle n'est vraiment une « vision partagée » que lorsqu'elle rejoint les visions personnelles des autres membres de l'organisation.

- Peter Senge

Il est difficile de jeter un regard froid et neutre sur notre mauvaise situation actuelle. L'instinct nous pousse à en tirer le meilleur parti et à rationaliser toutes nos frustrations. Si notre objectif est de satisfaire les demandes de tous nos clients, nous pouvons facilement rationaliser la rupture. Nous pouvons adopter l'idée que les choses iront mieux avec le temps. Nous avons tendance à continuer de faire ce que nous faisons actuellement, et peut-être même davantage... Le premier acte de courage est alors de voir simplement les choses comme elles sont. Sans excuses, sans explications, sans illusion de progrès dont on a envie... Faire à la dure réalité comporte plusieurs avantages.

- Peter Block

La marque d'un leader mûr consiste en sa capacité à porter simultanément attention aux tâches du groupe (la qualité des résultats), sa dynamique (les normes), et ses processus (la fidélité à des procédures appropriées). Cette étude multidimensionnelle est la compétence la plus importante qu'un leader doit avoir.

- Bill Daniels

« Nemawashi » - Dérivé d'un terme de jardinage Japonais – décrit la pose de fondations à l'avance pour obtenir l'approbation des personnes concernées afin qu'une proposition ou plan soit accepté. L'importance de la collecte de contributions, de la consultation avec les autres, de l'élaboration d'un consensus.

Une vision claire et concrète peut susciter et renforcer une action concertée: La Vision Pratique montre la direction vers laquelle une organisation peut se tourner et réorganiser. Plus la vision est claire, plus la stratégie est cohérente.

Laura Spencer