

Concevoir et animer réunions et ateliers dans un contexte international



Formation de facilitateurs et facilitatrices Livret d'accompagnement

Auteure : Isabelle Ortlieb
Bonn, octobre 2020

Afin d'assurer une égalité de représentations des deux sexes, l'écriture inclusive est utilisée dans ce livret.

Sommaire

Introduction : l'atelier participatif, une aventure collective	5
Concevoir et préparer un atelier	7
Six « P » pour concevoir et préparer un atelier.....	9
P n°1 : partenariat efficace avec le.la client.e	10
Zoom : les différents types de réunions	12
Zoom : le questionnaire envoyé en amont de l'atelier	13
P n°2 : processus	15
Zoom : l'organisation de l'espace de travail	16
Zoom : la forme du groupe.....	18
Zoom : la taille du groupe	18
Les étapes	19
Zoom : la durée des étapes	20
Zoom : les attentes et craintes des participant.e.s	22
Zoom : la place de parking	22
Zoom : la distribution de mandats	23
Zoom : les accords de groupe	24
P n° 3 : pratique	29
P n° 4 : pièges	30
P n° 5 : plan d'animation personnel	31
Zoom : les dynamiseurs	33
Zoom : la bonne consigne	33
P n° 6 : préparation physique et mentale de l'animateur.rice	34
Animer un atelier	37
Rôles, savoir-être et savoir-faire, attitudes de l'animateur.rice	39
Zoom : les éléments de communication non verbale	43
Enregistrer la séance : le pouvoir de la visualisation	44
Dialoguer au cours d'un atelier	55
Gérer les situations qui peuvent constituer un obstacle à une coopération efficace.....	60
Condidérations interculturelles.....	71
Boîte à outils	76
Actes de parole.....	139
Annexes.....	149
Ressources	162

L'atelier participatif : une aventure collective

Les termes « animation » et « facilitation » seront utilisés dans ce livret. Selon le contexte dans lequel vous travaillerez, vous pourrez aussi retrouver le terme de «modération ».

Qu'entend-on derrière ces mots ?

Comment préparer sa réunion ou son atelier ?

Quel est le rôle d'un animateur ou d'une animatrice, d'un facilitateur ou d'une facilitatrice ?

Quelles techniques sont utilisées ?

Ce livret propose des pistes pour y répondre.

La facilitation consiste à rendre plus facile le travail d'un groupe. Elle permet d'organiser et de gérer des réunions et des ateliers efficaces et incluant tous.les participant.e.s. On parle d'**approche participative**, qui encourage les participant.e.s à réfléchir par eux.elles-mêmes, face à un enjeu commun. Ils.elles partagent et échangent les informations, la collaboration, leurs expériences afin de résoudre des problèmes communs. C'est grâce à la facilitation que chaque membre du groupe pourra s'impliquer dans les discussions et les prises de décisions et s'engager dans la mise en œuvre des actions qui en découlent.

Pour réussir, l'animatrice ou l'animateur est donc un.e spécialiste de la dynamique de groupe. Il.elle se sert d'une méthodologie spécifique et d'outils déterminés pour orienter le groupe vers un résultat, cela, en principe, sans influencer ses décisions. À chaque nouvelle étape, il.elle propose une méthode et l'explique à ceux.celles qui le désirent. Il.elle peut avoir une influence positive ou négative sur l'ambiance qui règne mais n'est pas responsable des contenus discutés. Comme il.elle ne doit pas prendre position pour l'un ou l'autre parti, il.elle travaille souvent avec un.e autre animateur.rice. En effet, en tandem, le risque de ne pas respecter les règles de neutralité est moins grand.

Il.elle aura plusieurs rôles et tâches. Bien animer veut dire rester neutre, digne de la confiance de chaque membre du groupe, et traiter tous les membres du groupe en égaux et égaux.

Animer un atelier, qu'est-ce que ça implique ?

Une préparation solide, minutieuse : clarté dans la définition de l'objectif, précision dans la planification des méthodes et dans la question à traiter, et surtout concertation avec le.la client.e. ou le.la commanditaire.

Un déroulement précis et flexible à la fois, c'est-à-dire l'animateur.ice maîtrise si bien ses outils qu'il.elle peut au besoin utiliser d'autres méthodes si la situation et la dynamique l'impose.

Une „postparation" qui ne comporte pas seulement un compte-rendu photo mais aussi un rapport final complet et un entretien avec le.la client.e, comprenant des recommandations pour la suite.

Concevoir et préparer un atelier

Six « P » pour concevoir et préparer un atelier

Le plus important réside dans la préparation. Elle demande du temps et un travail minutieux, il ne faut pas la négliger.

Partenariat efficace avec le/la client.e sur :

- le pourquoi
- les participant.e.s
- le produit
- la forme de la réunion

Processus, à planifier

Pratique, la logistique

Pièges

Plan d'animation ou feuille de route ou déroulé : cadre d'intervention clair et solide

Préparation physique et mentale personnelle

Quelles questions l'animateur.rice doit-il.elle se poser ?

P n° 1 : partenariat efficace avec le.la client.e ou le.la commanditaire

Ils.elles s'assurent qu'ils.elles sont en phase sur les enjeux et l'approche, ils.elles mettent au clair leurs rôles respectifs.

Le pourquoi : clarifier l'objectif

- Quels sont les objectifs de l'atelier ? Quel type de réunion ? Former, trouver une solution, stimuler des idées, aboutir à un accord, mettre au point une stratégie, informer, échange de bonnes pratiques, définir un plan de travail, mettre en place des processus de sensibilisation...
- Quels problèmes sont à résoudre ? Faire un diagnostic des besoins du.de la client.e
- Approfondir ses connaissances sur le sujet et l'organisation

Les participant.e.s

- Qui sera impliqué ?
- Quelle sera la taille du groupe ?
- Y a-t-il des femmes et des hommes ?
- Les principaux acteurs vont-ils venir ?
- Quel rôle vont jouer les personnes ?
- Quelles sont leurs attentes ? Leurs intérêts ? Leurs craintes ?
- Se connaissent-ils.elles ?
- Quel est leur statut ?
- Quelle est leur langue ? Leur niveau de langue ? Leur éducation ?
- Faut-il prévoir un.e traducteur.trice ?
- Quelle sera la langue de l'atelier ?
- Sont-ils.elles opposés à la réunion ?
- Existe-t-il des conflits entre les participant.e.s ? Quelles difficultés entre les participant.e.s pourraient surgir ?
- Quelle disposition d'esprit les participant.e.s ont-ils.elles à l'égard de l'animateur.rice ? (Neutralité ? Expérience ? Trop lié.e à la hiérarchie ?) Mieux vaut renoncer que d'entreprendre une tâche vouée à l'échec.
- Quelle position chaque participant.e a-t-il.elle sur le thème donné ?
- Quelles expériences les participant.e.s ont-ils.elles en ce qui concerne la (ou les) méthode ?
- De quelles informations disposent-ils.elles déjà ?

- Doivent-ils.elles se préparer en amont ? Faut-il leur envoyer des documents à lire, à préparer... ?
- Viennent-ils.elles d'une même culture ou non ?
- Peut-on les consulter avant de programmer l'atelier ?
- Recevront-ils.elles des per diems ?
- Autres : ...

Le produit :

- Quel résultat doit être atteint ?
- Qu'est-ce qui est attendu à la fin de l'atelier ?
- Qu'est-ce qui doit être livré (le livrable) ? Des idées ? Combien ? Lesquelles ? Une décision ? Un plan d'action ? Sur 3 mois ? 3 ans ? Sous quelle forme (papier, clé usb...)? Quel niveau de précision est attendu ? ...
- Comment saurons-nous si nous avons réussi ? Évaluer le niveau de satisfaction.
- Faut-il prévoir une attestation ?

La forme :

- Durée ? Solliciter les participant.e.s en amont si l'on dispose de peu de temps pour la réunion
- Lieu ?
- Contexte ?
- Matériel nécessaire ?

Mettez le focus sur la fin de l'atelier, sur ce qui va être produit en essayant de l'identifier de la façon la plus précise possible. Une fois le livrable bien identifié, il ne reste plus qu'à déterminer le chemin pour y arriver.

Zoom : les différents types de réunions

Type de réunion	Comment réussir
Informer (Information descendante)	<ul style="list-style-type: none"> · s'appuyer sur des faits · tenir compte de la culture du groupe · faciliter la perception · dégager la logique des informations · répondre aux questions · conclure
S'informer (Information ascendante)	<ul style="list-style-type: none"> · exprimer clairement ses besoins d'information · faire s'exprimer chacun · approfondir ce qui est dit · reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris
Trouver des solutions	<ul style="list-style-type: none"> · motiver les participant.e.s · respecter la méthode pas à pas et utiliser les outils de résolution de problème · amener chacun à faire le vide de ses a priori · faire dialoguer
Stimuler des idées	<ul style="list-style-type: none"> · adopter des méthodes de stimulation de la créativité · faire s'exprimer les points de vues, les idées · rassurer
Aboutir à un accord	<ul style="list-style-type: none"> · faire s'exprimer les points de vue · définir les buts de chacun · faire ressortir les points de convergence / divergence · inventer des solutions
Former	<ul style="list-style-type: none"> · s'assurer que chacun possède les pré- requis · alterner théorie et pratique · partir de la réalité · contrôler les acquis
<i>Noter ici d'autres formes de réunions</i>	

Extrait de : Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires: Guide méthodologique du travail en commun. IAAF 2005.

Zoom : questionnaire envoyé en amont de l'atelier

L'on peut demander à l'avance aux participant.e.s leurs attentes par rapport à l'atelier, ainsi que leur niveau actuel d'expérience. Discuter avec les participant.e.s avant que l'atelier ne soit programmé permettra d'en adapter le contenu et de faire en sorte que le matériel et les activités soient appropriés à tous.te.s.

Exemple de formulaire :

Titre de l'atelier :

Lieu et date :

Questionnaire

Prénom et nom :

Dans quel service travaillez-vous? Dans quel domaine intervient-il? :

Quelles est votre fonction? Votre tâche? :

Question 3 :

Question 4 :

Concernant cet atelier :

- quelles sont vos attentes? :

- quelles sont vos craintes? :

P n°2 : Processus, à planifier

Comment mettre en pratique ?

- Quelles seront les étapes à prévoir ? Combien de temps faut-il prévoir pour les activités ? (timing)
- Comment commencer, comment clore ?
- Quels rites seront mis en place ? Ils sécurisent, jouent un rôle dans l'atmosphère émotionnelle
- Quelles activités seront faites ? Aident-elles le groupe à atteindre son objectif ?
- Sous quelle forme ? Assis, debout, en marchant ? Faut-il des tables ? Quelle sera leur disposition ? Disposition des chaises ? Quelle sera la forme du groupe ? Plénière, sous-groupes, binômes, individuel ? Mini labo ? Promenade d'échange/moment d'échange personnel avec l'animateur.trice ?...
- Quelles méthodes seront utilisées (les plus adaptées) ? Avec quelles techniques ? Quels outils ?
- Genre/culture/diversité des participant.e.s/normes du.de la client.e à prendre en compte
- Comment vais-je visualiser ? Dois-je préparer des affiches, des tableaux, des cartes... ? Un diaporama ? Des vidéos ?
- Vais-je distribuer un livret d'accompagnement ? Des photocopies ? De quels supports ai-je besoin ?
- S'il y a deux animateur.trices.s ou une équipe, qui fait quoi ?
- Comment sera faite l'évaluation ?
- Comment le **suivi** sera-t-il assuré ?
- Etc etc...

Zoom : l'organisation de l'espace de travail

Prévoir le lieu de la rencontre, ni trop exigu, ni trop vaste, clair, disposant de la lumière du jour, à l'écart des bruits dérangeants, et disposer les meubles pour assurer un confort optimal. Une disposition en cercle est idéale car elle permet à la parole de circuler, alors que les tables représentent un obstacle.

L'on peut envisager d'utiliser tous les espaces disponibles : terrasse, escalier, couloir, plage ...

Vérifier les fenêtres ou les ouvertures par lesquelles passe le soleil. Ne pas se mettre directement sur la trajectoire du soleil ou de manière à ce que les participant.e.s aient le soleil dans les yeux . Si les participant.e.s ne peuvent pas voir le facilitateur.rice, ils auront du mal à le suivre.

Faire en sorte que le fait de s'asseoir (dispositifs des chaises), ne crée pas de barrière entre l'animateur.rices et les participant.e.s. Ne pas s'asseoir derrière un bureau.

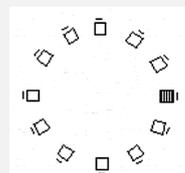
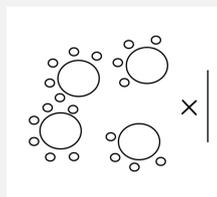
Utiliser de préférence des dispositifs cercle, sans tables. À l'intérieur du cercle, l'on peut disposer des fleurs, des éléments de décoration, les badges, des bonbons, du matériel (feutres, cartes, bâton de parole, balle pour les jeux), un petit cadeau pour chacun.

Prévoir une table « bureau » de l'animateur.rice et demander au groupe de ne pas y toucher.

D'autres dispositifs existent, ils sont peut-être plus adaptés à l'espace ou au type de formation envisagé, tel le dispositif type 'cafétéria'.

Le fait d'utiliser des petites tables signifie généralement que les groupes sont déjà formés (par table) et peut être utile pour certaines situations.

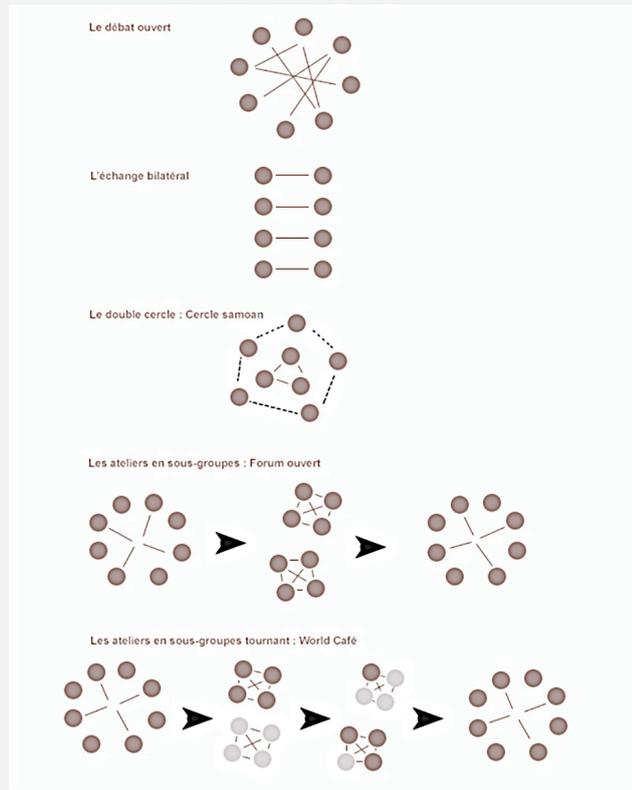
S'assurer dans tous les cas qu'il est facile de se déplacer librement dans la pièce.



Tiré et inspiré de de : Dossier d'outils pédagogiques du modérateur de l'ARC . <http://www.unhcr.org/fr/4b151b93e.p>

Autres dispositions, en fonction des méthodes utilisées :

Tiré de : CPCOOP – Guide pour concevoir / animer des réunions et ateliers créatifs

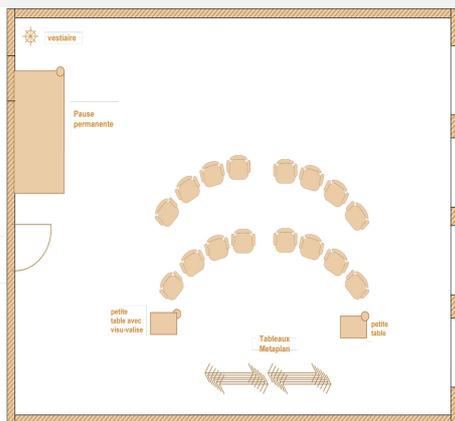


L'aménagement Métaplan :

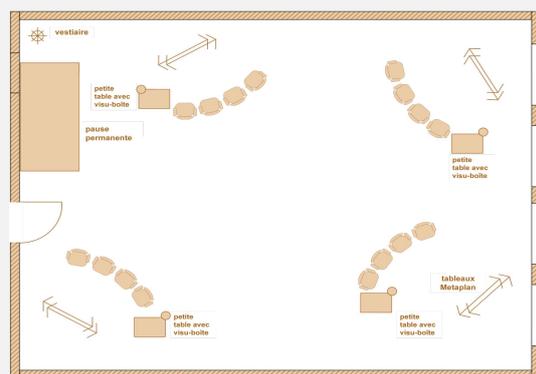
Ci-dessous un plan d'aménagement de salle qui permettra d'anticiper deux configurations de réunion métaplan.

<http://methode-materiel.metaplan.fr/materieldanimation/comment-amenager-la-salle/>

1 :



2 :



Zoom : la forme du groupe

- Debout, assis, en déplacement
- Plénière, sous-groupes, binômes, individuel, mini labo, speed-dating en rond, speed-dating en ligne, cercle Samoan etc...
- Coaching/conseil : moment ou marche d'échange avec l'animateur.ice. Les réunions en marchant se différencient aussi par le nombre de collaborateur.ice.s qui est fortement réduit. En effet, lors de ces réunions, les collaborateur.ice.s sont par petits groupes de 2, 3 ou 4. Le faible nombre de personnes permet à chaque participant .e d'exprimer son point de vue, ce qui est moins le cas lors des réunions où il est possible d'être passi.f.ve.

Zoom : la taille du groupe

Comment choisir la taille des sous-groupes ?

La taille des sous-groupes influence considérablement le travail qui y est mené. Certains travaux appellent donc une taille de sous-groupe adaptée.

2 personnes : la qualité d'écoute et la cordialité sont privilégiées et contribuent à créer un climat de confiance. En revanche, il y a peu d'esprit critique et de stimulation des idées.

3 personnes : le sous-groupe est productif et se met rapidement d'accord tout en permettant la stimulation des idées. C'est rapide et efficace.

4 personnes : diversité, stimulation, confrontation respectueuse, la réflexion est approfondie tout en maintenant les participants fortement engagés. C'est assurément une bonne taille pour susciter l'émergence de nouvelles perspectives et idées.

5 personnes : c'est accepter de faire naître l'instabilité dans les sous-groupes. Il y en a toujours un qui n'est pas d'accord, qui n'est pas compris ou ne comprend pas, qui se met en retrait ou se fait gentiment écarter. Mieux vaut privilégier un sous-groupe de quatre ou de six personnes.

6 personnes : cette configuration permet de créer des dynamiques spécifiques à l'intérieur du sous-groupe. On peut, par exemple, constituer ponctuellement trois sous-groupes de deux ou deux sous-groupes de trois à l'intérieur. Ce format permet également de donner des rôles à certains participants, en particulier le célèbre trio : un gardien du temps, un scribe et un rapporteur.

7 personnes : une taille bancale. Mieux vaut privilégier un sous-groupe de six personnes ou un sous-groupe de quatre personnes et un autre de trois personnes.

8 personnes et plus, toute dimension d'intimité est perdue. Des dynamiques de dominant/dominé apparaissent nettement et réduisent la probabilité de partages constructifs et de prises de conscience. À moins d'avoir un animateur ou facilitateur pour chaque sous-groupe, la qualité des travaux s'avère très aléatoire.

Les étapes

- Quelles vont être les étapes ?
- Par quoi le groupe va-t-il commencer ?
- Qu'est-ce qu'on veut faire vivre au groupe ?
- Comment faire travailler les participant.e.s ?

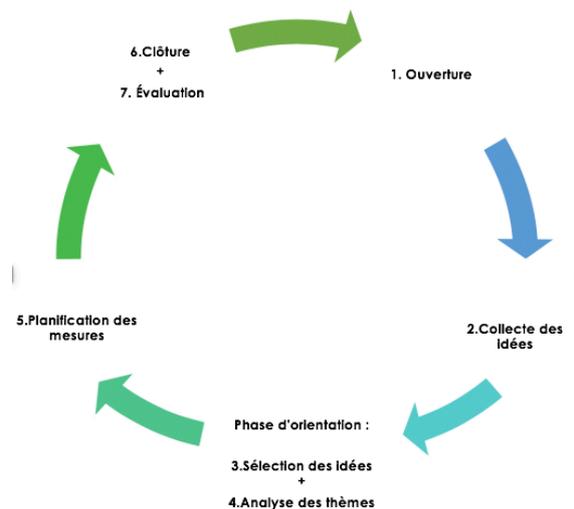
Voici une **proposition** :

1. Accueil et ouverture
2. Objectif de la séance, présentation du programme
3. Séance de présentations
4. Concertation avec les participant.e.s :
5.
 - emploi du temps
 - attentes et craintes
 - désignation de la personne qui écrira le procès-verbal, éventuellement désignation des co-animateur.rice.s : gardien.ne du temps, accueil des nouveaux.elles, distributeur.rice.s de parole, scrutateur.rice de sensations par exemple
 - adoption d'un consensus sur les règles à observer pendant la séance
 - mise en place d'un parking à idées, sur un mur ou un tableau Métaplan

6. Définition de l'objectif
7. Définition de la méthode
8. Collecte des idées, restitution
9. Sélection des idées, restitution
10. Analyse des thèmes, restitution.

Les phases 7, 8 et 9 peuvent se répéter selon la durée de l'atelier.

11. Planification des mesures
12. Évaluation et clôture



Zoom : la durée des étapes

Comment évaluer la durée de chacune des étapes ?

L'estimation de la durée d'une étape se fait en fonction d'une multitude de paramètres, qui tendent à allonger ou raccourcir sa durée. Citons au moins ceux-ci :

- **la durée de l'étape précédente.** Si elle est longue, mieux vaut privilégier un temps plus court pour la suivante et inversement ;
- **le type d'étape.** La convergence est plus courte que la divergence ou l'émergence ;
- **le nombre de personnes.** Plus la taille du groupe ou des sous-groupes est importante, plus il faut accorder du temps ;
- **la durée de l'atelier.** Plus elle est réduite, plus les étapes sont courtes ;
- **la position de l'étape dans l'atelier.** Prévoir des étapes courtes en fin d'atelier ;
- **le respect des cycles de vitalité** en particulier en début de matinée et après le déjeuner ;
- **le style du commanditaire et la culture de son organisation,** qui permettent de mieux cerner leur rythme intrinsèque.

Extrait de : Jean-Philippe Poupard, *Devenir facilitateur*, 1min30, 2017, page 109

Avant l'ouverture

Arriver à la salle au moins une heure avant le début afin d'en vérifier la disposition.

1. Ouverture

Accueil : accueillir les participant.e.s lorsqu'ils.elles arrivent et leur demander d'écrire leurs noms sur des badges, ou de trouver leurs badges s'ils ont été préparés à l'avance. Ils pourraient également indiquer la fonction des participant.e.s et/ou leur organisation.

Présentation de l'animateur.rice ou de l'équipe, annoncer son rôle, l'objectif de la réunion, et l'agenda.

Idées pour présenter l'agenda :

- Énumération classique sur poster ou paperboard
- Dessiner sur un papier kraft un chemin, y disposer des cartes ou figurent les points de l'agenda, en discuter avec les participant.e.s, éventuellement ajouter ou changer certains points.
- Le présenter sous forme de puzzle
- Le présenter sous forme de conte ou d'histoire
- Préparer une galerie de tableaux ou de posters et faire un vernissage

Séance de présentations / d'échauffement / de connexion du groupe : selon le contexte, l'objectif de l'animation, le temps disponible et le groupe cible, il est possible d'utiliser des techniques différentes pour se présenter et faire connaissance. Il est adapté s'il est en cohérence avec le contexte de la rencontre et il dépend de la composition du groupe, du temps, de l'espace disponible.

Concertation avec les participant.e.s : le but de cette phase est de clarifier les conditions liées à l'organisation, les objectifs de la journée et les méthodes de travail qui seront utilisées. C'est seulement si les participant.e.s connaissent l'objet, le but et le moyen d'y parvenir qu'ils.elles seront capables de travailler efficacement. Cela leur permettra de participer activement à la création de leur réunion. Il faut s'assurer que les participant.e.s se rendent compte qu'ils.elles sont responsables pour le(s) résultat(s) de la réunion. Il s'agit de :

- les attentes et craintes,
- la désignation de la personne qui écrira le procès-verbal,
- la désignation éventuelle des co-animateur.rices (respect du temps et des horaires, accueil des nouveaux.elles, distributeur.trice de parole, par exemple)
- le parking des idées
- adoption d'un consensus sur les règles à observer pendant la séance
- pour qui prenons-nous les décisions ?
- quels sont les impacts de nos décisions sur les autres ?

Définition de l'objectif :

S'assurer que tout le monde est au même niveau quant aux informations essentielles et que le cadre de la session soit clair pour tous les membres du groupe. S'il le faut, rappeler aux participant.e.s leur point de départ et ce dont ils.elles ont besoin pour atteindre leur(s) but(s).

Afficher le titre visualisé, l'ordre du jour et l'objectif de l'animation.

Si le contexte culturel le permet, l'on peut rendre transparents les sentiments et les avis des participant.e.s. Si l'animateur.ice sent qu'ils.elles ne le veulent pas, ne pas forcer une réponse, mais essayer plutôt de régler le problème dans un cadre plus privé et informel, pendant les pauses par exemple.

Définition de la méthode

Zoom : attentes et craintes des participant.e.s

Avant l'atelier

Pour une préparation la plus optimale possible, envoyer en amont un questionnaire aux participant.e.s et leur demander les attentes et les craintes par rapport à l'atelier. Dans la phase d'ouverture de l'atelier, l'animateur.ice les présentera au groupe, tout en respectant l'anonymat des réponses.

Pendant l'atelier

Les participant.e.s peuvent aussi communiquer leurs attentes et leurs craintes au début de l'atelier, par exemple en les notant sur des post-its et en les collant à un mur prévu à cet effet en arrivant dans la salle de réunion. Choisir une couleur différente pour chaque catégorie. L'on pourra s'y référer durant l'atelier et y revenir lors de la clôture.

Zoom : la place de parking

Cette activité permet que toutes les idées soient enregistrées et que les participant.e.s ne se sentent ainsi pas ignoré.e.s. Lorsque surgit quelque chose qui n'est pas pertinent dans la discussion, « garez-le » sur cette place parking (une grande feuille de papier sur le mur). En d'autres mots, écrivez-le sur la feuille pour pouvoir vous en occuper plus tard. Ceci vous permettra de rester concentré.e.s tout en rassurant les participant.e.s sur le fait que leurs idées seront prises en compte.

Le.la facilitateur.ice peut demander aux participant.e.s de trouver un nom à ce tableau : parking, frigo, grenier à idées, calebasse à idées, panier à idées, réserve, soubikh,...

Bien sûr, il est important de ne pas oublier de vous occuper de « la place de parking », tôt ou tard.

Zoom : la distribution de mandats et de tâches

Durant la formation, les participant.e.s pourront partager la responsabilité de différentes tâches. L'animateur.rice peut désigner des co-animateur.rices :

- maître.sse du temps et des horaires,
- accueil des nouveaux.elles,
- distributeur.trice de parole,
- ange gardien,
- chef.fe de village ou maire (temps, conflits, protecteur.rice...),
- parrains et marraines des mots (prennent note de ce qui se passe, 4 personnes/jour)

Il.elle peut également mettre en place des comités :

- **Le comité social** : organise des dynamiseurs, comme des chants ou des jeux, à des moments opportuns durant les séances. Aide à trouver et à intégrer dans le programme d'autres exercices de détente.
- **Le comité de contrôle du temps** : vérifie que les participant.e.s et les facilitateur.rice.s respectent le temps qui leur est imparti. Il serait sans doute utile d'avoir une cloche ou un instrument de musique pour leur rappeler !
- **Comité du bien-être permanent** : boissons, anniversaires, ce qui ne va pas...
- **Comité des fêtes**, si une fête est prévue à l'issue de l'atelier
- **Comité d'organisation** qui aide l'animateur.rice (temps, prise parole...)

Afficher un tableau et demander aux participant.e.s d'inscrire leur nom en face d'au moins deux comités auxquels ils participeront durant les différentes séances de formation.

Exemple de tableau :

2 Les comités de formation					
	Séances 1-4	Séances 5-8	Séances 9-12	Séances 13-16	Séances 17-22
Méditation					
Révision					
Social					
Contrôle du temps					

Zoom : les accords de groupe, règles de l'atelier

Les règles de la réunion sont conçues pour maximiser la participation et le fair-play et créer un environnement dans lequel le groupe peut atteindre son but et bien fonctionner. Vous pouvez d'abord demander aux participant.e.s quelles règles ils.elles proposent et ajouter vos suggestions après. Pour gagner du temps, si votre atelier est très court, vous pouvez aussi en proposer et les faire accepter par le groupe.

Elles doivent être discutées et approuvées avec tous.toutes. Le fait de prendre ces décisions en groupe est beaucoup plus **responsabilisant** que d'avoir à suivre des « règles » établies par le.la facilitateur.rice seul.e. De plus, les personnes sont plus disposées à respecter et à mettre en pratique un accord auquel elles ont contribué. Cela rendra votre rôle de facilitateur.rice plus aisé. Si des problèmes ou des conflits émergent, vous serez en mesure de vous référer à ces accords (Ex. : « Nous étions tous.tes d'accord au départ que c'est mieux si une seule personne parle à la fois... »).

Exemples :

- Être conscient.e des horaires – contribuer à les faire respecter, ou négocier pour les adapter
- Éteindre la sonnerie du téléphone
- Faire en sorte que chacun.e soit capable de contribuer. Pour les personnes plus loquaces : avoir un peu de retenue, pour les personnes plus discrètes : leurs contributions sont les bienvenues
- Participer activement aux discussions
- Éviter d'attaquer personnellement un.e autre participant.e que ce soit de façon ironique ou émotionnelle
- Respecter les autres points de vue même si l'on ne les partage pas
- Parler pour soi, par pour les autres
- Se manifester s'il y a un problème
- Éviter les entretiens bilatéraux
- Ne pas interrompre un.e participant.e quand il.elle développe une idée ou quand il.elle exprime son opinion sur un point
- Confidentialité – certaines choses ne doivent pas être répétées à l'extérieur de ce groupe
- S'assurer que chacun.e soit à l'aise
- Faire des pauses régulièrement
- Etc, etc...

Il faudra vérifier que l'accord sur tous les points est partagé par l'ensemble du groupe. Les participant.e.s peuvent par exemple signer l'affiche.

Pour le côté ludique : si le groupe est d'accord, on peut ajouter des gages pour ceux et celles qui ne respectent pas les règles. Par exemple : faire un dynamiseur pour le groupe, apporter du chocolat le lendemain...

2. Collecte des idées des participant.e.s

Par des méthodes créatives

3. Sélection des idées

Pour faire un choix des idées trouvées précédemment, pour les prioriser afin de voir quelles idées devraient être analysées et développées.

4. Analyse des thèmes

La tâche de l'animatrice.eur sera d'aider les participant.e.s à analyser le problème.

5. Planification des mesures, développement d'un plan d'action

Il s'agit d'aider le groupe à élaborer les étapes de mise en œuvre de la solution. Au sein de groupes très structurés et bien organisés, l'on peut travailler sur un plan et sur les prochaines étapes, à savoir préciser qui fera quoi, quand et quelles ressources supplémentaires pourraient être nécessaires pour exécuter les phases.

Utiliser différentes techniques de visualisation pour activer les participant.e.s, pour créer la transparence et documenter les problèmes les plus importants pour la session. S'assurer que tout le monde s'identifie avec la solution et les mesures créées par le groupe.

6. Évaluation et clôture :

- Clôture :

- Résumer les résultats et le processus de la session d'animation et les visualiser.
- Demander aux participant.e.s s'il.elle.s souhaitent ajouter quelque chose, ajouter ces points éventuels si le reste du groupe est d'accord.
- L'on peut mettre fin au travail en groupe en remerciant les participant.e.s pour leur bon travail et en les félicitant sur la solution qu'ils.elles auront trouvée.
- Mentionner, s'il le faut, quelles questions doivent encore être abordées lors de la prochaine séance et les points que le groupe n'a pas pu traiter.

Si un conflit a surgi au cours de la réunion, se demander s'il faut le mentionner ou s'il serait d'abord sage de s'abstenir de critiquer. Dans des sociétés plus « directes », qui sont habituées à parler ouvertement de conflit, il ne sera pas apprécié par exemple de louer le processus sans mentionner les questions critiques.

Il y a plusieurs façons de clôturer un atelier sans tenir une cérémonie officielle.

Parmi les exemples :

- *Donner une vue d'ensemble de l'atelier.* Les facilitateur.rice.s (ou participant.e.s) font un dessin qui représente les activités utilisées lors de chaque séance de l'atelier et demandent aux participant.e.s d'expliquer ce qu'il.elle.s ont retenu de cette séance, et en quoi cela est important pour leur travail.
- *Le jeu de réseaux.* Demander aux participant.e.s de former un cercle et de passer une pelote de laine d'une personne à une autre de façon à former une toile d'araignée tout en disant comment il.elle.s pourraient partager des informations ou travailler ensemble à l'avenir.
- *« Ce que j'ai appris de toi » par le jeu de balle.* Former un cercle et demander à chaque participant.e de lancer la balle à un autre participant.e tout en disant ce qu'il.elle a appris de cette personne pendant l'atelier.
- *Cadeaux imaginaires.* Diviser les participant.e.s en binômes et leur demander d'offrir, de façon imaginaire, à leur partenaire ce qu'il pense qu'il aimera et de dire quelques mots sur le fait d'avoir travaillé avec cette personne pendant l'atelier.
- Une *alternative* plus formelle serait de demander aux participant.e.s de se présenter leurs certificats entre eux.elles en s'échangeant quelques mots.
- *Se féliciter mutuellement :* se placer en cercle, main gauche sur l'épaule droite du voisin de gauche, main droite sur l'épaule gauche du voisin de droite et tapoter tout en le.la félicitant du bon travail effectué.

- Retours :

Donner des retours :

- Commencer toujours par quelque chose de positif,
- Être honnête,
- Être précis-e,
- Assumer les retours que vous donnez et acceptez que vous ne parliez que depuis votre propre point de vue,
- Adresser les commentaires à des personnes précises,
- Critiquer les actions des personnes ou leur comportement mais pas leur personnalité.

Recevoir des retours :

Rester ouvert.e aux retours constructifs : il y a beaucoup à en apprendre.

- Écouter les retours, essayer de ne pas se mettre sur la défensive, remercier la personne.
- Décider de ce que l'on va faire de ces retours : quels sont les changements qui seront opérés ?

- Évaluations :

Les évaluations sont importantes pour les processus d'animation. Elles sont un outil de réflexion qui permet aux animateur.rice.s de réfléchir sur :

- Les méthodes et les techniques utilisées tout au long du processus : avant (formulaire envoyé en amont de l'atelier), pendant, à l'issue de la réunion, et après,
- Les compétences acquises,
- L'efficacité,
- La pertinence de la réunion,
- ...

Il existe de nombreuses façons d'évaluer : jeux de rôle, récits, dessins, tests de compétences, débriefing à chaud, ou à froid quelques semaines après l'atelier, statistiques 3 mois, 6 mois, coaching par skype, mise en œuvre directe d'un projet utilisant directement les compétences... Elles peuvent être réalisées après une demi-journée, une journée, une activité, ponctuellement, à la fin de l'atelier à chaud, après l'atelier

Voir boîte à outils à la fin du livret.

7. Suivi : comment assurer un suivi efficace ?

Un compte-rendu, pourquoi ? :

- Pour s'assurer que tous.tes ont les mêmes informations afin de permettre un suivi fidèle des tâches et de l'échéancier à respecter.
- Pour permettre aux absent.e.s de ne pas prendre de retard sur le dossier et les informer des orientations et décisions prises durant leur absence ainsi que des tâches qui leur ont été attribuées, le cas échéant.
- Pour raviver la mémoire des participant.e.s. En effet, une réunion pouvant facilement s'étendre sur plusieurs heures, certains participant.e.s peuvent perdre le fil et oublier certains extraits.

- Pour fournir un outil de travail efficace afin de rappeler aux participant.e.s où la réunion s'était terminée la dernière fois.
- Pour distribuer les tâches et déterminer un échéancier.
- Pour assurer l'évolution des dossiers entre les réunions.
- Aussi et surtout, pour servir de point de départ à la réunion suivante.

Le compte rendu doit contenir l'information factuelle et le suivi des décisions prises lors de la réunion. Il doit rester fidèle aux décisions prises et aux objectifs premiers de la réunion, sans pour autant retranscrire tous les échanges ayant eu lieu lors de la rencontre.

Quels éléments insérer ? :

- Date, heure et lieu de la réunion.
- Liste des participant.e.s.
- Rappel des objectifs de la rencontre.
- Rappel des actions réalisées depuis la réunion précédente, s'il y a lieu.
- Échanges sur le sujet de la réunion, questions soulevées, actions à poser, etc.
- Prises de décision.
- Distribution des tâches.
- Échéancier de travail.
- Déterminer la personne responsable d'assurer les suivis.
- Mettre la date de la prochaine réunion à l'agenda de tous.

Après le compte-rendu, l'incontournable suivi :

- Identifier une personne responsable du suivi des réunions.
- Communiquer efficacement avec les différents participant.e.s ou avec tout le groupe pour être sûr de l'engagement de tous les intervenant.e.s. Le.la responsable du suivi joue un rôle essentiel, il.elle est, entre autres, le.la gardien.ne de l'échéancier et le lien entre les différent.e.s participant.e.s.

Pour un suivi efficace :

- Bien synthétiser les informations à transmettre. Éviter les longs courriels. Les gens préfèrent des communications rapides, simples et concrètes.
- Impliquer personnellement chaque participant.e : à l'approche des différentes échéances, envoyer un rappel personnalisé aux responsables des actions à poser en leur rappelant leurs responsabilités et en leur demandant un état de la situation.
- Demander qu'on confirme que les tâches ont bien été effectuées et si elles ne l'ont pas été, proposer sa collaboration, si c'est possible, pour aider à mener à terme chaque étape des différents projets.

- Entre les réunions, informer tous les participant.e.s de l'état d'avancement des dossiers. Ainsi, tous.te.s seront directement interpellés et seront plus enclins à collaborer et à réaliser les tâches dont il.elle.s sont responsables.
- Éviter d'envoyer trop de courriels. Trop de correspondance pourrait mener les participant.e.s à ne pas lire toute l'information envoyée.
- S'assurer que tous les participant.e.s reçoivent les documents pertinents pour accomplir leurs tâches et être prêts pour la réunion suivante.

8. Envoi du livrable au commanditaire

P n°3 : pratique (la logistique), soutenir le processus de groupe

Temps :

- Combien de temps durera la réunion/l'atelier ?
- Quand la session se déroulera-t-elle ?
- Combien de pauses devront être prévues ?

Lieu :

- Où la réunion aura-t-elle lieu ?
- Combien de salles de réunion doivent être réservées ?
- Quelle sera la taille des salles de réunion ?
- Le matériel d'animation est-il facilement disponible ?
- Y a-t-il assez de tables et de chaises ?
- Les participant.e.s ont-il.elle.s un hébergement et des repas appropriés (par exemple des plats végétariens, sans viande de porc...) ?

Salle :

- Quelle disposition est appropriée pour l'événement ?
- Faut-il prévoir une deuxième salle pour des travaux de groupe ?
- Faut-il prévoir une salle climatisée ?

Matériel :

- Combien de tableaux paperboard (chevalets de conférence)
- Combien de tableaux mobiles Métaplan ?
- Papier flip-chart
- Papier kraft
- Valise d'animateur.rice (Métaplan, post-its...)
- Projecteur ?

- Ordinateur ?
- Connexion internet?
- Microphone ?
- Téléviseur ?
- Haut-parleurs ?
- Piles de rechange
- Clé USB
- Photocopies à distribuer
- Photocopieuse ? Couleur ?
- Posters ?
- Les lumières dans la salle de réunion peuvent-elles être atténuées?
- Y a-t-il suffisamment de prises ou faut-il ajouter des rallonges électriques?
- Faut-il des adaptateurs ?
- Ai-je un appui technique ?
- Invitations, envoyées assez tôt à l'avance, prévoir un rappel quelques jours avant l'atelier
- Les participant.e.s sont-ils.elles invité.e.s longtemps à l'avance?
- Qui va les inviter ?
- Inclure dans l'invitation : date, temps, lieu, objectif, noms des participant.e.s et de l'animateur.trice.
- Rappel 8 jours /15 jours (?) avant
- Envoyer des documents à l'avance ?
- Inviter l'interprète, le.la ou les expert.e
-

P n°4 : Pièges

Par exemple :

- Quels problèmes, difficultés pourraient surgir ?
- Quelles questions pourraient être posées ?
- Quels sont les risques ? Comment les gérer ?
- La thématique est trop difficile
- Coupures de courant (Prévoir un plan B) ?
- Etc....

Pour résumer :

- Quel est le thème de l'atelier ?
- Qui sont les participant.e.s ?
- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Quelles sont les étapes ?
- Quelles activités vont permettre d'atteindre les buts ?

P n°5 : plan d'animation personnel à élaborer

Rédiger sa feuille de route (ou plan d'action, scénario, déroulé...), étape par étape. Ce sera le fil conducteur de l'atelier. Quoi et comment, l'**architecture** et le **design**.

Pour un déroulé **équilibré, intéressant et varié**, prendre en compte les éléments suivants :

- **Le principe « tête-main-cœur »** : l'esprit (tête), le corps (manuel et corporel) et les sentiments (cœur) des participants. Ce principe a été développé par le pédagogue suisse Johann Heinrich Pestalozzi :
 - Tête : réflexion
 - Main : activités corporelles (mouvements dans l'espace, activités manuelles), se lever, faire des dynamiseurs, se déplacer dans la salle... Activer son corps favorise la réflexion, l'appropriation de ce que l'on apprend, rend les participant.e.s plus dynamiques.
 - Cœur : ressentis, cohésion dans le groupe, sentiments, activités qui visent à se sentir bien dans le groupe, activités « artistiques »...
- **Le rythme** des étapes, des activités (lent, rapide),
- Un.e facilitateur.rice **encadrant.e et en retrait**,
- **La production des idées** : visualiser, écrire, dessiner, faire des photos, des vidéos,
- Les mises en commun et **restitutions variées et dynamiques**, aller à l'essentiel, question posée pas trop large.

Essayer d'obtenir des éclairages critiques sur le déroulé de la part de ses collègues.

Exemple :

Objectif de la réunion : échange de bonnes pratiques
 Date : 15.-16.3.2019
 Lieu : Bureau de la GIZ, Ivandry
 Animatrices : Holy et Sarah
 Livrable : Synthèse des discussions

Horaires	Quoi	Comment	Forme du groupe	Qui	Matériel	Durée	Remarque
8h50	Arrivée et accueil des participant.e.s			Holy et Sarah	-	10'	-
9h00	Bienvenue	Petite allocution	plénière	Holy et Sarah	-	5'	-
9h05	Présentation et approbation du programme	Présentation debout	plénière	Sarah	Poster „programme“	10'	-
9h15	Présentation des participant.e.s	La méthode des points communs	Groupes de 3-4	Holy	1 feuille de flip-chart par groupe, feutres, couleurs, 1 carte ronde par pers., scotch pour afficher les résultats	40	-
Etc...							

Une fois le déroulé prêt, le soumettre au.à la client.e et procéder aux changements le cas échéant.

Zoom : les dynamiseurs

L'animateur.rice peut utiliser des dynamiseurs pour les situations suivantes :

- après une longue séance difficile
- lorsqu'une discussion de groupe est devenue tendue ou longue
- en journée ou en soirée lorsque les participant.e.s ont besoin de se réveiller
- pour changer le rythme de l'atelier

Exemples de dynamiseurs page 86

Zoom : la bonne consigne

Une consigne bien formulée doit répondre aux éléments suivants :

- Pourquoi faisons-nous cette activité ?
- Que faire ?
- Pour quoi ? Le résultat attendu : objectifs à atteindre, pour quel résultat, pour quelle production
- Comment faire ?
- Qui ? Seul.e ou en groupe ?
- Quand ? À quel moment ? Quelle durée ?

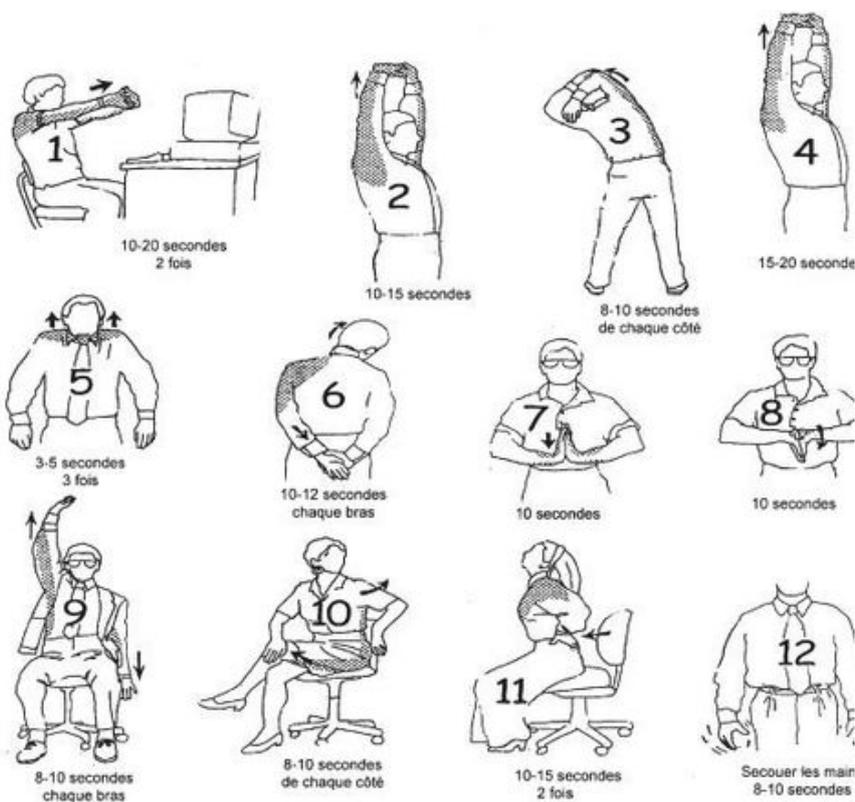
Si la consigne est complexe, on peut demander aux participant.e.s de la reformuler.

On peut l'écrire sur un flipchart ou un tableau qui sera visible de tous, ou la distribuer aux participant.e.s.

P n° 6 : préparation physique et mentale de l'animateur.rice

- Dormir suffisamment avant et pendant l'événement, bien manger et essayer de maintenir une bonne condition physique.
- Ne pas trop dépenser d'énergie pendant l'atelier
- Prendre son temps avant la séance afin de se préparer «de l'intérieur», par exemple avec :

Des exercices d'étirement :



Tiré de :

<http://www.solutionsante.ca/sante/2013/04/exercices-d%C3%A9tirement-pour-le-haut-du-corps.html>

La respiration lente (slow paced breathing) : trouver le calme dans le chaos... :

- pour gérer son stress
- pour se débarrasser de ses soucis
- pour faire baisser sa tension

Pourquoi ? :

- c'est simple
- c'est efficace

Comment ?

S'asseoir confortablement, les mains sur les genoux, les yeux fermés, selon l'envie. Inspirer lentement par le nez pendant 4,5 secondes, expirer par la bouche pendant 5,5 secondes

en portant une attention particulière à la sensation de la respiration lorsqu'elle se déplace dans le corps . Cet exercice peut être fait pendant 1, 2 ou 10 minutes.

L'application « Kardia » pour smartphone peut servir de guide dans cet exercice.

Plus on s'entraîne lorsqu' on se sent bien bien, plus la respiration lente et rythmée sera accessible lorsqu'on en aura le plus besoin.

Le Power Posing : position de fort pouvoir

Avant une situation stressante, prendre deux minutes pour s' isoler et adopter une « Power pose » juste avant de rejoindre ses interlocuteurs. L'on se sentira plus en confiance.



Cette posture induirait une modification physiologique du corps, sécrétant davantage de testostérone (liée à la domination).

Autres techniques de gestion du trac :

- Répéter devant des amis, devant le miroir, ou s'enregistrer
- La méthode de l'ancrage
- Respiration ventrale
- Méditation de pleine conscience (l'art de se recentrer sur le moment présent)
- Prière
- Petite marche
- Respiration en carré
- Le cri primal
- Méthode personnelle :

Animer un atelier

L'animateur.rice facilite et équilibre la communication entre les membres, il.elle facilite une réflexion et une production collective. Il.elle anime un processus de communication non-hiérarchique.

Rôles, savoir-être et savoir-faire, attitudes de l'animateur.rice

L'animateur.rice est le.la pilote et le guide de la réunion, son rôle est de mettre en mouvement le groupe vers les objectifs de la réunion.

Il.elle veillera à ne pas monopoliser la parole au détriment des participant.e.s.

Il.elle fera en sorte de ne pas imposer ses points de vue, mais de les soumettre aux participant.e.s à titre de propositions.

L'animateur.rice a trois fonctions :

Fonction de production (résultat) :

- Rendre le groupe et la réunion efficaces
- Produire des résultats, c'est-à-dire des solutions, des décisions, des propositions, des informations

Fonction d'organisation (structurer) :

- Favoriser l'expression de tous dans un cadre structuré
- Organiser et mettre en forme l'expression

Fonction de gestion (gérer les individus et les interactions) :

- Gérer la mise en relation d'individus qui vont réagir selon leur personnalité, leur statut, leur position hiérarchique, leur appartenance à tel groupe, leur système de valeur, leur implication plus ou moins grande dans le sujet de la réunion, leurs espoirs...

L'animation doit être la plus participative et interactive possible :

- Participative : en favorisant la participation par le questionnement
- Interactive : en évitant que la communication ne se limite à une interactivité animateur.rice -participant.e, mais qu'elle favorise aussi l'interactivité entre participant.es.

Tirés de : guide_methodo_complet IAAT.pdf

Le savoir-être d'un.e bon.ne facilitateur.rice

Il.elle devrait :

- être humble
- être généreux.se
- être patient.e
- être compréhensif.ve
- être ouvert.e aux autres
- rendre les autres capables (un.e habilitateur.rice)
- soutenir les connaissances de tous.tes
- reconnaître la valeur de toute expérience (aussi bien âge, classe sociale, que position hiérarchique, sexe, appartenance institutionnelle....)
- être sensible aux besoins des autres
- être désireux.se de tirer les leçons d'erreurs
- être dynamique, un.e motivateur.rice
- savoir bien écouter
- avoir de l'assurance
- savoir bien communiquer
- faire preuve de sérénité face aux incidents ou difficultés éventuelles
- parler brièvement

Le savoir-faire d'un.e bon.ne facilitateur.rice

Il.elle devrait :

- être bien préparé.e tout en restant flexible
- penser et agir de manière créative
- aborder des sujets délicats et bien gérer les sentiments des gens
- encourager l'humour et le respect
- gérer et respecter le temps imparti mais sans le laisser dominer
- être aimable et franc.che
- **avoir une bonne capacité d'écoute** pour entendre les préoccupations sous-jacentes dans le groupe. Ceci inclut une **manière stratégique de poser des questions**, afin de bien comprendre ce qui veut être exprimé
- **être respectueux.euse** envers tous les membres du groupe. Témoigner de l'intérêt pour ce que chaque membre peut y apporter
- être conscient.e de ses propres limites
- être sensible aux relations hommes-femmes
- avoir une bonne compréhension des objectifs de la réunion et des objectifs à long terme du groupe
- savoir quand intervenir de manière décisive et donner une certaine direction à la réunion

- **avoir une pensée claire et observer** : faire attention tant au contenu de la discussion qu'au processus. Comment les participant.e.s se sentent-ils ? Qu'est-ce qui est exprimé ?
- être neutre sur les questions discutées, il.elle ne dispose pas d'expertise sur le contenu
- admettre que l'unité des points de vue est parfois difficile à atteindre
- reconnaître le positif

Les tâches :

- connaît l'objectif de la séance qu'il.elle doit animer
- prépare une salle confortable et agréable, le matériel
- présente le sujet, les conventions, le programme, aide le groupe à se tenir au programme
- présente au groupe sa méthode de travail et attend son assentiment
- ne monopolise pas la parole
- recherche les faits
- donne au groupe les outils lui permettant d'aboutir à un résultat
- propose des outils pour permettre une réunion plus participative
- n'est pas responsable de la qualité des contenus
- doit pouvoir s'imposer sans influencer
- coordonne les demandes de prise de parole,
- ne prend pas position pour l'un ou l'autre parti
- aide le groupe à gérer d'éventuels conflits
- est à l'écoute des problèmes, préoccupations et émotions. Aide à ce qu'ils soient exprimés pour pouvoir être pris en considérations
- s'applique à faire participer tout le monde, encourage les personnes discrètes, limite celles qui parlent beaucoup
- dissipe les malentendus
- veille à ce que les participant.e.s ne s'écartent pas du sujet
- calme les esprits
- clarifie et récapitule
- fait un résumé des résultats obtenus
- visualise les décisions de la réunion, les résumés, les questions importantes qui ont été posées et auxquelles on ne souhaite pas répondre immédiatement, les données quantitatives etc.
- met un point final à la discussion

Le.la facilitateur.rice ne cesse jamais d'apprendre et de se développer

Les attitudes de l'animateur.rice :

Le regard

- accepter d'être " sous le regard " des participant.e.s : oser faire face à ce regard, ne pas fuir.
- regarder alternativement chaque membre du groupe : le regard est un moyen " d'adresser la parole ", car ne pas regarder un ou plusieurs membres de groupe revient à les ignorer, et à terme à les désintéresser du débat.
- le regard est un moyen d'avoir le retour des participant.e.s : réactions non-verbales des interlocuteur.rice.s (hochement de tête d'approbation, sourire, attention du regard, froncements de sourcils, etc.).

La dynamique corporelle

- déplacements : ne pas rester statique, alterner stationnements et déplacements.
- rythme : la précipitation est souvent synonyme de malaise, timidité. Une relative lenteur maîtrisée crée de l'assurance et la communique.
- proxémique : prendre la bonne distance et faire plutôt ses interventions debout, ce qui permettra de se déplacer et de créer un ascendant sur les participant.e.s.
- gestes : " libérez vos gestes " : ils renforcent le message émis en lui donnant une dimension visuelle et sont un élément supplémentaire de la dynamique corporelle.
- prendre un point d'appui, de préférence mobile (feutre par exemple) : cela rassure, préserve la dynamique gestuelle (déplacements + gestes) et évite de rechercher inconsciemment des points d'appui fixes comme les mains dans les poches, la table ou le dossier de la chaise, et d'y rester collé.
- énonciation : veiller à bien prononcer et articuler. L'intervenant.e est mieux entendu et compris des interlocuteur.rice.s.
- volume : parler plus fort que ne le nécessite la distance des interlocuteur.rice.s : convaincre et s'imposer comme "pilote" passe aussi par plus d'intensité dans la voix.
- débit : ne pas avoir un débit trop rapide et ménager des pauses. L'oral à la différence de l'écrit, offre toute liberté pour ménager des pauses dans la chaîne parlée. En effet, les pauses ont le mérite de :
 - permettre de reprendre son souffle,
 - d'anticiper ce qu'on va dire,
 - permettre aux auditeur.rice.s d'intégrer ce qui est dit,
 - de créer un effet d'attente et de maintenir l'attention des auditeur.rice.s.

Zoom : éléments de communication non verbale

De la tête aux pieds, nous communiquons :

- voix : tonalité, débit, volume, articulation, élocution fluide et claire, ton adapté, rythme, souffle, respiration
- expressions faciales
- gestes : mains, bras, gestes vers soi, vers les autres, en fermeture, en ouverture
- mouvements corporels
- démarche
- posture : épaules, cou, dos
- utilisation de l'espace, démarche
- distance, contact avec le public
- regard
- couleurs
- bijoux
- tenues vestimentaires
- coiffure
- cosmétiques
- silences
- symboles graphiques

Limites d'un atelier participatif :

décisions à court terme, décisions hiérarchiques, porter plusieurs casquettes

Enregistrer la séance : le pouvoir de la visualisation

L'outil visuel permet de conserver ce que le groupe a produit, de focaliser l'attention, de mémoriser plus facilement et d'aider à convaincre.

Pourquoi visualiser? :

- rend les réunions plus efficaces
- rend apparentes toutes les interventions
- implique es participant.e.s
- concentre l'attention des participant.e.s
- permet de simplifier
- permet de s'y reporter en cas de questions
- permet de comparer avec ce qui sera dit plus tard
- de donner son avis plus facilement
- permet de mieux structurer les informations
- permet de mieux gérer le temps
- facilite la documentation
- donne un fil conducteur aux participant.e.s
- brise la monotonie,
- permet une meilleure mémorisation
- met en évidence les points essentiels
- complète et approfondit ce qui a été dit
- aide l'orateur.ice à développer ses pensées en parlant

Quand ? :

- pour afficher des faits (à l'aide de diagrammes, listes, etc.)
- pour structurer
- pour montrer les relations entres plusieurs idées
- pour documenter les questions importantes
- pour motiver et générer la participation
- pour clarifier

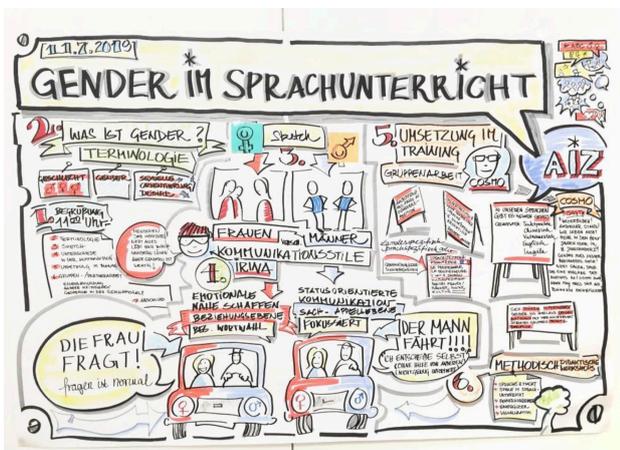
Que noter ? :

- le plan
- la méthode de travail
- les phrases importantes de la réunion ou une explication
- les processus
- les résumés, synthèses intermédiaires
- les questions importantes qui ont été posées et auxquelles on souhaite pas répondre immédiatement (les points en réserve)
- les schémas
- les idées (lors d'un brainstorming par exemple)
- les conclusions, les décisions

Comment ? :

- avec du matériel comme le papier flip-chart, les marqueurs, les cartes affichées sur des tableaux avec des épingles, les post-its...
- les flip-charts peuvent être fixés au mur en collant au dos et en-haut de celui-ci un grand morceau de scotch de tapissier que l'on aura roulé auparavant
- utiliser une épingle pour couper une grande feuille : tirer un trait avec la pointe de l'épingle et arracher pour couper
- sur les tableaux Métaplan, chevalets de conférence, murs, sol, fenêtres, en tendant une ficelle entre deux arbres et en fixant avec des pinces à linge.....
- en faisant dessiner aux participant.e.s des cartes représentant leur village ou leur communauté par exemple
- en utilisant le dessin à la place de l'écriture
- en utilisant les participant.e.s, debout (ils.elles peuvent se placer sur une carte, sur un ligne...),
- avec du matériel pour construire quelque chose (pâte à modeler, legos, sable, terre, feuilles, cailloux...),
- en jouant une pièce
- en utilisant la facilitation graphique
- en faisant des photos ou une vidéo

Exemples de fresques de facilitation graphique durant un atelier :



Qui ? :

- l'animateur.rice
- les participant.e.s : parrain des mots qui fera une synthèse le lendemain, comité de rédaction pour les grands groupes, chacun pour soi dans un carnet destiné à cet usage.

La méthode MétaPlan : la boîte à outils (Extrait du guide pratique de la méthode MétaPlan)

Pour conduire une discussion avec la méthode MétaPlan, il faut disposer de matériel de visualisation afin de rendre les idées et arguments du groupe visibles pour tous. Le matériel suivant sera nécessaire :

- panneaux à épingler
- feuilles de papier kraft
- cartes rectangulaires, ovales et rondes
- épingles pour fixer les feuilles et les cartes
- crayons-feutres
- gommettes adhésives
- bâtons de colle

Les panneaux à épingler sont recouverts de feuilles de papier kraft. Toutes les contributions à la discussion sont notées avec les feutres sur les cartes, qui sont ensuite épinglées sur les panneaux.



Il est facile de déplacer les cartes sur les panneaux, pour constituer des regroupements d'idées similaires ou des chaînes d'argumentation. Les gommettes adhésives permettent de pondérer les contributions visualisées.

Les **panneaux** à épingler utilisés dans la technique MétaPlan sont des plaques de polystyrène expansé montées sur deux pieds. Si l'on souhaite pouvoir les transporter, il vaut mieux choisir le modèle pliant, facile à emballer dans les sacs de rangement. Pour des modérations MétaPlan, il faut compter un panneau pour deux participants. Les feuilles destinées à recouvrir les panneaux sont en papier robuste, de couleur brun clair, d'un format de 145 cm sur 125 cm.

Lorsqu'on les épingle, il faut laisser en haut du panneau une marge de 4 cm, dans laquelle l'on piquera quelques épingles avant de débiter le travail. Elles seront ainsi toujours disponibles.

Sur les **cartes rectangulaires**, qui mesurent 9,5 cm x 20,5 cm, on note un par un les arguments et les contributions à la discussion. C'est avec les petits feutres que l'on rédige jusqu'à trois lignes ou sept mots sur une carte. Les trois couleurs des cartes rectangulaires servent à rendre perceptibles les différences thématiques :

Des cartes vertes pour les idées et arguments positifs ; des cartes oranges pour les critiques, les points faibles ; des cartes jaunes pour les alternatives, les actions à réaliser et les conséquences.

Les explications complémentaires, les remarques et les critiques adressées aux arguments rédigés sur une carte rectangulaire sont notées sur des **cartes ovales** blanches. Elles mesurent 9 cm dans leur longueur. Pour titrer des ensembles de cartes, on utilise des **ronds blancs** de 14 cm de diamètre.

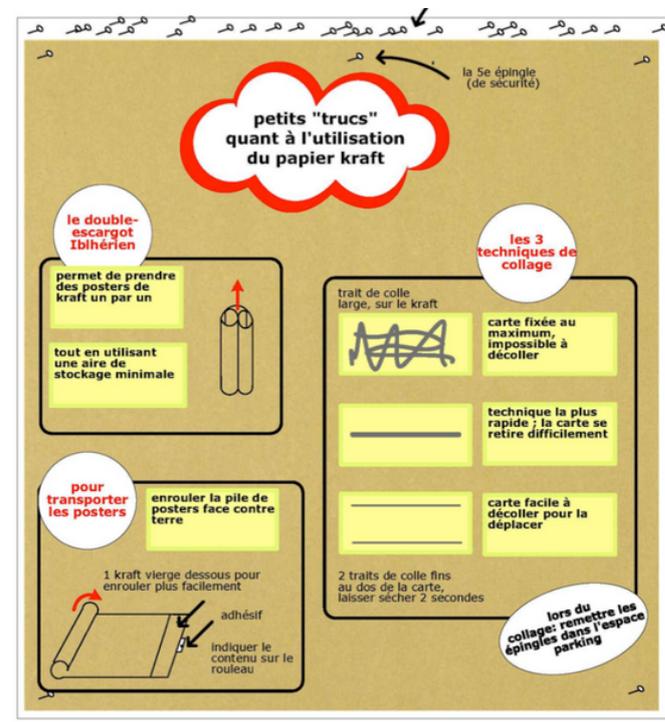
Pour titrer tout un poster, ou pour formuler une thèse, il existe de **longues bandes blanches** de 56 cm de long sur 10 cm de large. On les rédige avec un gros feutre, en deux lignes. Les **nuages Métaplan** servent pour les têtes de chapitres et pour titrer le poster d'ouverture d'une réunion.

La tranche des petits **feutres** mesure 5 mm de large. Des crayons plus fins, ou même pointus, donnent une écriture trop mince, illisible à une certaine distance. On utilise des feutres de couleur noire et rouge. La tranche des gros feutres mesure 10 mm. C'est avec ceux-ci que l'on rédige les titres - comme des affiches - sur les bandes et les nuages.

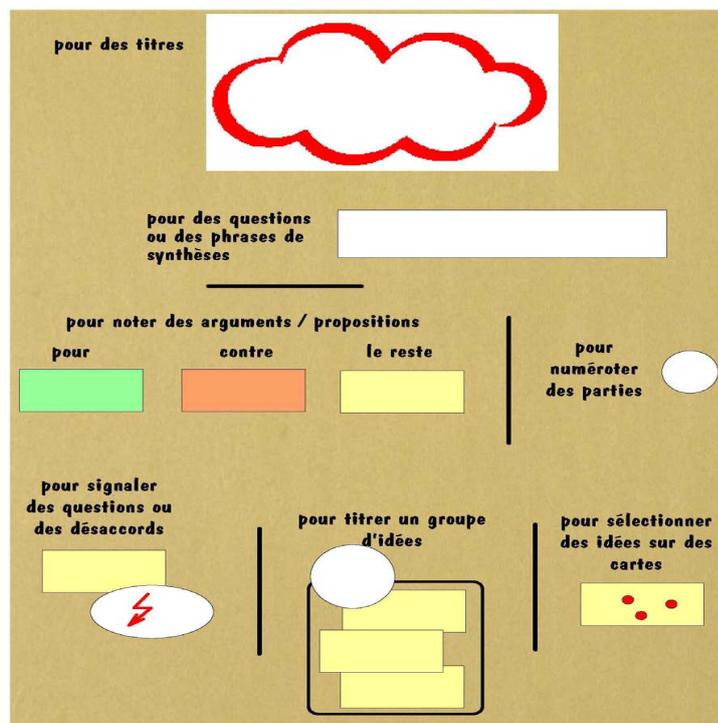
Les **gommettes** adhésives permettent de pondérer les déclarations visualisées. Il est utile d'en disposer en deux couleurs ou en deux dimensions, afin que les participant.e.s puissent marquer leur opinion dans deux directions différentes.

Les épingles permettent de fixer sur les panneaux le **papier kraft**, ainsi que les cartes rédigées qui plus tard seront collées. Un trait de colle par carte suffit. Ainsi l'on pourra si nécessaire détacher les cartes, sans pour autant déchirer le papier.

la méthode MétaPlan : le papier kraft



la méthode MétaPlan : les cartes



Écriture

Écrire avec des marqueurs noirs. Réserver le rouge et le vert aux points que l'on veut faire ressortir

Écrire suffisamment gros pour que tout le monde puisse lire

Utiliser les majuscules et les minuscules

La main et le bras bougent. Ne pas appuyer le poing sur le papier, cela fatigue et abîme le stylo

En écrivant, ne pas trop faire déborder les consonnes vers le haut ou vers le bas

Écrire lisiblement, minuscules = 2/3 des majuscules

Faire des traits de différentes épaisseurs

Serrer les lettres à l'intérieur des mots

Essayer de ne pas relier les lettres entre elles

Contenu

Écrire au maximum trois lignes par fiche

Écrire l'essentiel

Faire ressortir les points principaux en soulignant, en encadrant ou en utilisant la couleur rouge

Ne pas trop écrire de sigles

Utiliser un seul code pour les couleurs et les formes tout le long de l'animation

Structurer les fiches d'après leurs formes et leurs couleurs

Avant d'écrire, évaluer la place nécessaire

Utiliser un vocabulaire courant

Formuler clairement

Écrire une seule idée par carte, le complément d'explication sur un ovale à côté

Formuler des demi-phrases plutôt que des mots-clés

Faire des gros titres et des sous-titres

S'il n'est pas possible d'écrire tout sur une fiche, en utiliser deux et les numéroter

Composition

Le tableau doit être harmonieux et symétrique

Structurer les fiches d'après leurs formes et leurs couleurs

Veiller à ce que les documents soient bien alignés sur le tableau

Aérer les cartes

On peut coller ou agraffer plusieurs cartes rectangulaires ensemble

On peut faire des nuages d'idées avec des ovales

Jouer avec les couleurs. Elles peuvent avoir une signification particulière en fonction du contexte culturel

Ne pas écrire sur le papier kraft

Pas plus de 3 couleurs par tableau

On peut faire des rangées horizontales, verticales, obliques

Avant d'accrocher les cartes, réfléchir à la place nécessaire, essayer de le « planifier »

On peut découper ou plier des flèches

Il est possible de :

- les épingler
- les coller
- cacher une autre carte
- recouvrir une carte
- découvrir une carte
- les plier
- les retourner
- les découper
- découper une fente dans le papier kraft, y glisser une carte pour la cacher, et la sortir au fur et à mesure que l'on parle
- combiner deux formes
- combiner deux couleurs.....

La méthode Métaplan : présenter un poster

L'animateur.rice montre au groupe son meilleur côté. Quand il.elle lit le poster, il.elle regarde le groupe et ne lui tourne pas le dos.

Il.elle doit veiller à ce que sa présentation reste en rapport avec le contenu du poster. Pour ce faire, il.elle lit mot à mot ce qui est écrit sur les cartes.

Les participant.e.s peuvent ainsi se concentrer sur la signification des contributions sans être dérangé.e.s par des commentaires oraux qui dévient de ce qui est écrit.

L'animateur.rice stimule l'attention qu'un.e auditeur.rice porte à la présentation, en s'adressant à lui.elle aussi en tant que spectateur.rice : poser sa main à côté de la carte qui est lue, cela permet de synchroniser l'œil et l'oreille. Un soutien visuel stimule l'attention et augmente la mémorisation des thèmes présentés.

Des pauses artificielles entre chaque carte et des commentaires brefs facilitent l'assimilation de l'information présentée.

La méthode Métaplan : établir un compte rendu photographique

Les posters produits lors d'une modération Métaplan constituent tout à la fois un compte rendu simultané du déroulement et des résultats de la réunion. Ainsi, ce ne sont pas les seuls résultats qui transparaissent, mais aussi l'ambiance et les approches utilisées pour aboutir.

Il faut veiller à enrouler les posters de manière à ce qu'ils restent faciles à photographier. La pile de posters doit donc être retournée, en fin d'animation, face contre terre sur une feuille de kraft vierge.

On roule ensuite ces posters, les cartes vers l'extérieur. Si on fait l'inverse, elles resteront repliées lorsqu'on déroulera le poster. Pour transformer les grands posters en un compte rendu maniable et pratique pour utilisation ultérieure on peut soit les photographier, soit, si l'on désire un niveau de qualité optimal, les envoyer à un.e reprographe professionnel.le pour être scannés.

Donner à chaque poster Métaplan son propre visage

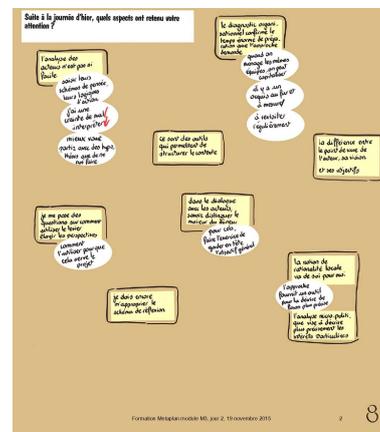
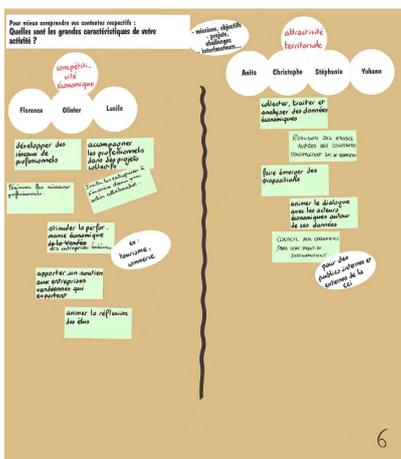
Un des principes de l'animation Métaplan consiste à visualiser de façon instantanée les idées exprimées sur des cartes affichées au fur et à mesure sous les yeux des participant.e.s : un compte-rendu collectif des débats validé par le groupe est ainsi construit en temps réel.

Sur une journée d'animation, 15 posters environ sont produits. Afin de permettre aux participant.e.s de mieux s'y retrouver et faciliter la mémorisation, penser à rendre ses posters lisibles, attrayants et différents les uns des autres, également en variant la couleur des cartes selon les étapes de discussion.

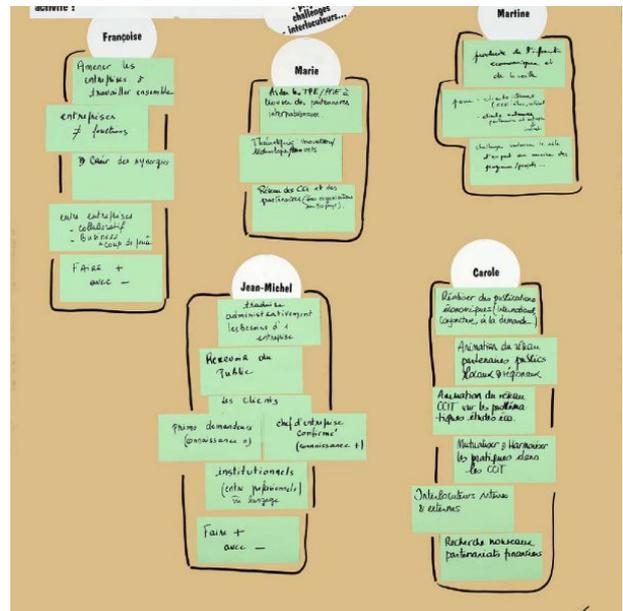
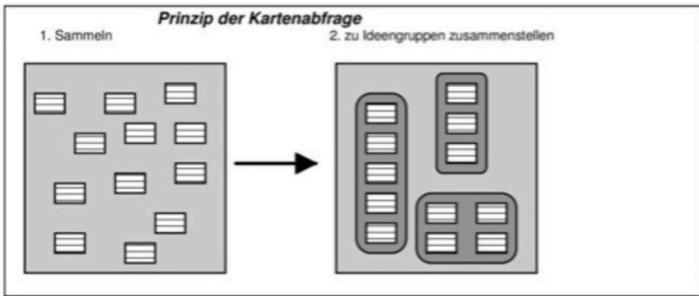
Souligner les points clés, donner un rythme, une accentuation :

- faire apparaître les grandes parties : présenter chaque partie dans un cluster ou diviser le poster en accentuant les lignes de séparation au gros feutre
- faire ressortir les points clés : regrouper les cartes qui concernent une même idée et donner un titre
- clarifier un processus, une succession d'étapes
- dessiner / faire des schémas
- synthétiser : formuler sur des bandes blanches les idées

Exemples :
Faire apparaître les grandes parties

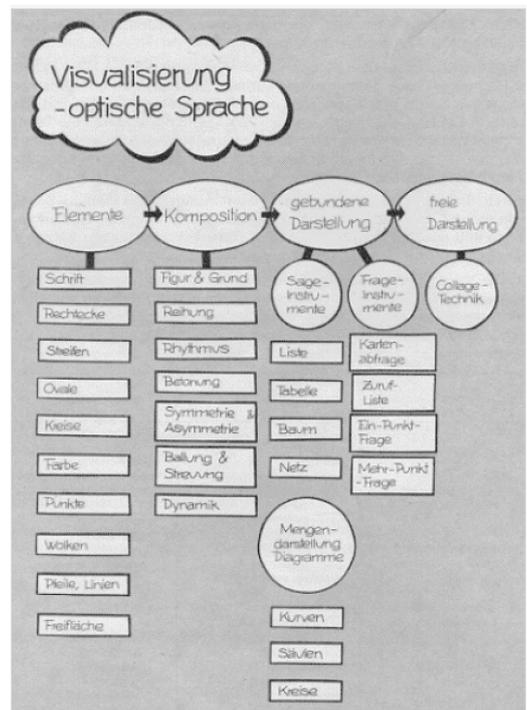


Faire ressortir les points clés, regrouper les cartes qui concernent une même idée et donner un titre :



Synthétiser, formuler sur des bandes blanches les idées principales

Visualiser une structure :



Autres exemples :

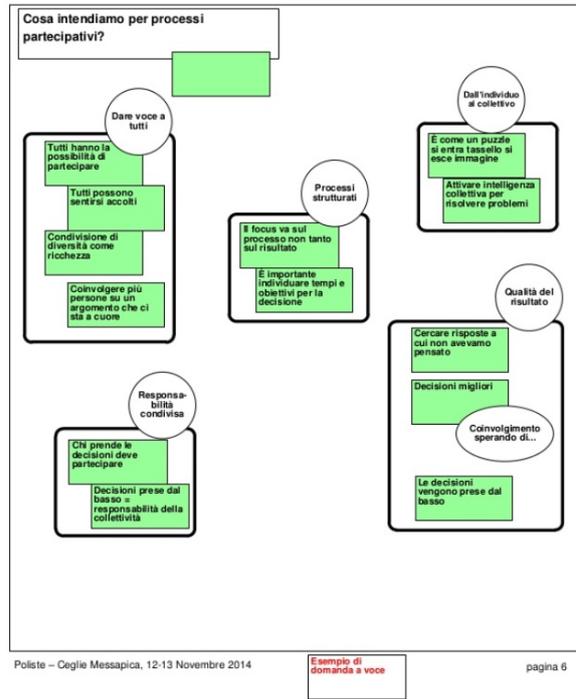
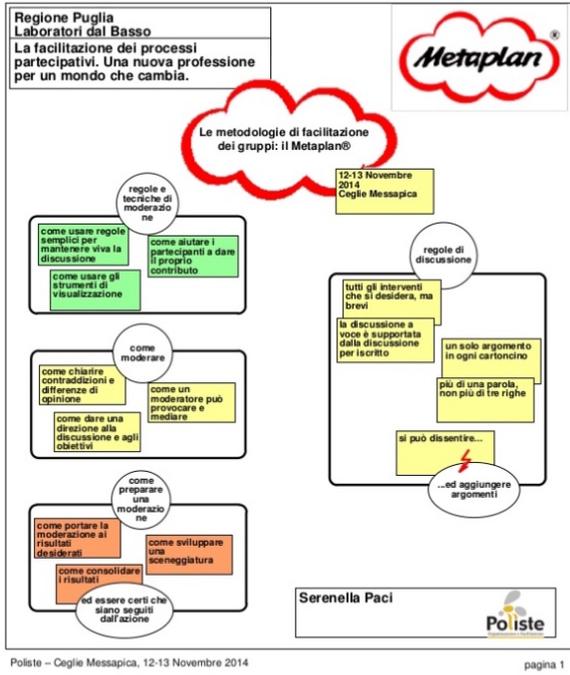
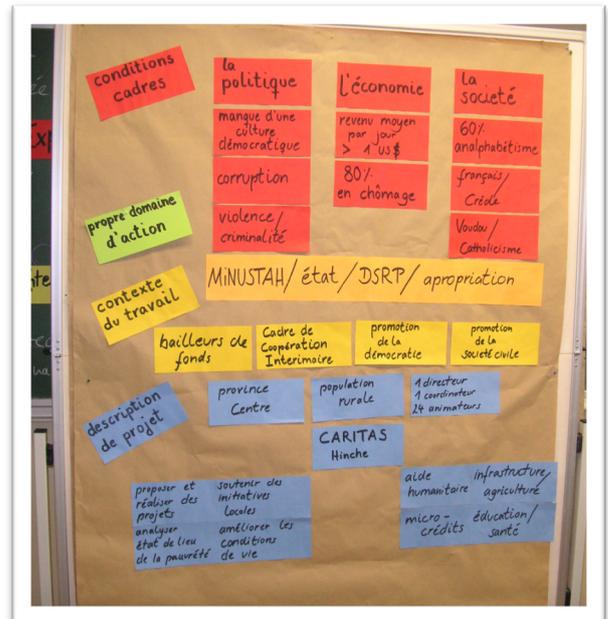


Photo : <https://www.flickr.com/photos/spd-sh/5950085954>



Dialoguer au cours d'un atelier

Les facilitateur.rice.s veillent à ce que chacun ait la même opportunité de participer. À travers une écoute active et en posant les « bonnes » questions, ils démontrent que chaque contribution a sa valeur propre. Les facilitateur.rice.s aident les membres des groupes à développer des compétences en communication en suscitant les discussions.



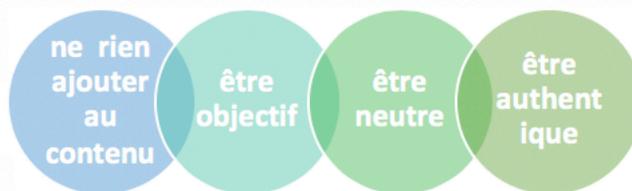
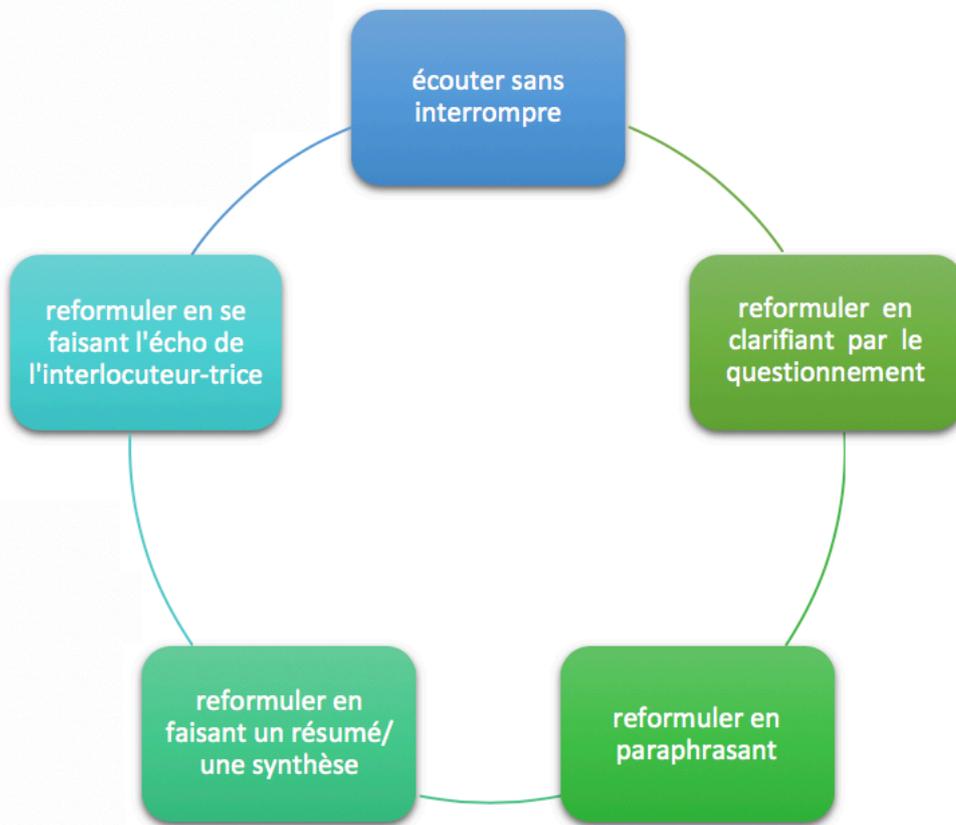
Une écoute active et bienveillante des autres et de soi, et une bonne interrogation

Les questions représentent un outil très puissant.

Une écoute active encourage l'expression libre d'idées et de sentiments – en faisant en sorte que le.la participant.e se sente non seulement écouté.e mais aussi compris.e.

Quand on écoute activement, on interrompt ses propres pensées, et on accorde à celui ou celle qui parle sa pleine attention. On fait un effort délibéré pour comprendre sa position, ses besoins, ses préoccupations et son ressenti :

- . regarder la personne qui est en train de parler – pour montrer l'intérêt de ce qu'elle dit et que l'on comprend.
- . faire attention à sa posture – montrer physiquement que l'on écoute ce qui est en train d'être dit.
- . écouter à la fois ce qui est dit et comment cela est dit – de façon à en saisir non seulement le sens mais aussi l'émotion.
- . résumer à haute voix ce que l'on a entendu – pour montrer que l'on en a saisi les points clés.
- . donner et demander aux participants de donner un point de vue critique (ou « feedback »), par exemple, après un travail de groupe
- . une « bonne » interrogation encourage les participant.e.s à aller au-delà de l'échange d'informations pour donner leur point de vue:
 - . poser des questions ouvertes plutôt que des questions fermées, par exemple :
« comment s'est passée la réunion ? » au lieu de « avez-vous participé à la réunion ? »
 - . demander des clarifications
 - . poser des questions sur les points de vue et les sentiments des participants, par exemple, demander : « Que pensez-vous des services de soins locaux en matière de traitement des maladies respiratoires ? »



1. Écouter sans interrompre :

- **Silence positif**
 - **hochement de tête**
 - **regarder la personne**
- "Oui, je vois...",
 - "Mmh... ",

2. Reformuler en clarifiant par le questionnement

• Les questions ouvertes (à privilégier) :

Animateur.rice : "Que pensez-vous de la qualité du travail?"

Participant.e : "Elle est bonne".

Animateur.rice : "Qu'est-ce que vous entendez par bonne?"

- les questions ouvertes dirigées, adressées à un participant.e :
"Madame XY, que pensez-vous de ..."

- les questions ouvertes non dirigées, adressées à la cantonade :
"Quelqu'un souhaite ajouter quelque chose à ce sujet ?"

- les questions ouvertes relais :

Un.e animateur.rice est souvent confronté.e à des questions spécifiques qu'il.elle doit renvoyer au groupe cible parce qu'elles contiennent des informations auxquelles il.elle ne doit pas répondre s'il.elle veut rester neutre.

Exemple:

Participant.e s'adressant à l'animateur.rice : "Est-ce que nous ne devrions pas informer le chef de service avant de passer à l'action?"

Animateur.rice :

"Qu'en pensent les autres participant.e.s?"

• les questions fermées :

Il n'est possible de répondre à ces questions que par oui ou par non. Pendant une réunion il n'est pas recommandé d'utiliser ce type de question.

Cependant, il faut en faire usage pour structurer par exemple le travail ou s'il est nécessaire d'entériner une décision.

Animateur.rice : "Êtes-vous d'accord avec cette solution?"

Animateur.rice : "Pensez-vous que nous avons suffisamment discuté sur ce point?"

En clarifiant, on essaye d'écouter ce qui se cache derrière les mots : ne pas seulement interpréter littéralement le message, mais chercher à le décoder.

Le.la participant.e : - "Combien de temps l'exercice que vous nous proposez va durer?"

Message caché : je n'ai pas le temps.

Réponse (possible) adaptée de l'animateur.rice : - "Vous voulez partir plus tôt?"

Actes de parole pour clarifier

- Autrement dit...
- Cela revient à dire que...
- Vous pensez donc que ... ?
- En clair...
- Qu'entendez-vous par... ?
- Que voulez-vous dire par ... ?
- Pouvez-vous donner un exemple?

3. Reformuler en paraphrasant :

Cela signifie : **redire autrement, de façon plus concise ou plus explicite.**

Pour :

- s'assurer que le message a été bien compris par tout le monde,
- structurer l'entretien en résumant les idées,
- souligner certains points.

Exemple :

Participante : -"Au travail, on ne tient pas compte de notre avis parce que nous sommes des femmes. Nous sommes, de plus, moins payées que les hommes bien que nous fassions le même travail."

Animateur.rice : - "Si j'ai bien compris, vous avez dit que dans votre travail, le fait d'être des femmes vous donne le sentiment d'être mises à l'écart. En outre, vous ne trouvez pas normal que les hommes soient mieux payés que vous pour le même travail."

Les reformulations garantissent une bonne écoute. Quelque fois, elles la renforcent même et demandent une analyse et une synthèse.

Actes de parole pour paraphraser

- Je ne suis pas sûr.e d'avoir bien compris. Pouvez-vous reformuler votre phrase?
- C'est bien ce que vous avez dit/demandé?
- Si j'ai bonne mémoire, vous avez proposé que...
- Pouvez-vous répéter votre 1ère/dernière phrase?
- Vous avez dit : " ... ". Qu'entendez-vous par là?

- Est-ce que vous soutenez que...?
- Reprenez-moi si je me trompe mais j'ai compris que...
- Si je comprends bien...
- Ainsi selon vous ...
- À votre avis donc ...
- Vous voulez dire ...
- En d'autres termes
- Ce que vous dites...

4. Reformuler en faisant un résumé, une synthèse

... pour avancer dans la recherche d'un accord.

Trouver un terrain d'entente ainsi que les liens entre les idées, essayer de les combiner pour élaborer des propositions.

Il faudrait :

- souligner en premier les points positifs,
- mettre en évidence les points communs et les différences,
- se concentrer sur les points principaux.

Pour synthétiser plus facilement, écrire les points principaux sur un flip-chart au fur et à mesure des discussions.

Actes de parole pour faire un résumé, une synthèse

- Je voudrais récapituler ce qui a été dit jusqu'à présent : ...
- Je voudrais résumer ce que vous avez décidé/dit : ...
- Grosso modo, vous avez dit que : ...
- Je résume en quelques mots : ...
- Me basant sur ce que vous venez de dire, nous pouvons retenir que :

5. Reformuler en se faisant l'écho de l'interlocuteur.trice :

A : - "Aujourd'hui ça ne va pas du tout. Je suis tellement fatigué...!"

B : - "Fatigué ?"

Gérer les situations qui peuvent constituer un obstacle à une coopération efficace

Propositions, à adapter selon le contexte, pour :

affronter les questions difficiles :

- très bien se préparer
- essayer d'anticiper les questions et réfléchir aux réponses éventuelles
- demander au groupe de répondre
- admettre qu'on ne connaît pas la réponse et dire qu'on va faire des recherches et qu'on fera connaître les résultats dès que possible (par mail par ex...)
- faire patienter et y revenir à la pause en aparté (ça laisse le temps de réfléchir...)

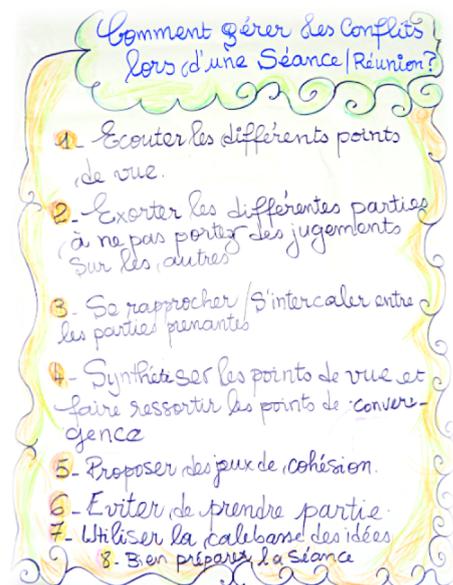
gérer les apartés :

- rappeler les règles de fonctionnement du groupe
- se rapprocher physiquement du groupe qui parle
- inviter les bavards à partager avec le groupe

gérer un conflit (plus de détails plus loin dans le livret)

:

- admettre qu'il existe
- essayer de trouver les causes
- s'il n'est pas lié au sujet discuté, encourager à résoudre le problème plus tard en dehors du travail du groupe
- faire intervenir une tierce personne



Le groupe est très hétérogène :

La diversité permet la richesse des échanges et des regards différents pour faire émerger des solutions nouvelles, découvrir d'autres points de vue.

le groupe a une attitude négative face à l'animateur ou l'animatrice :

- trouver pourquoi
- reconnaître et éclaircir les malentendus
- laisser aux participant.es la possibilité d'exprimer leur morosité. Noter les plaintes justifiées et essayer d'y porter remède

le groupe est hors-sujet :

- recentrer et rappeler l'objectif et l'ordre du jour avec les estimations de temps
- noter sur un tableau le sujet de la dispersion pour une séance ultérieure

le groupe n'est pas d'accord :

- procéder à un vote

le groupe patauge :

- demander au groupe de regarder d'un oeil critique ce qui a été fait jusqu'à présent
- faire une synthèse de ce qui a été fait (càd étudier le résultat, ce qui a marché ou non...)
- clarifier les étapes suivantes
- clarifier les tâches
- définir un plan d'action précis

le groupe perd son attention :

- regarder l'ensemble des membres du groupe quand une question est posée
- varier les activités, changer les méthodes
- utiliser judicieusement les pauses
- se déplacer
- ne pas distribuer les documents au début de la réunion
- faire une pause spontanée
- faire un dynamiseur
- éviter de faire de la théorie
- faire le contraire de ce qu'on fait... ;)
- faire se déplacer les participant-tes
- faire de l'humour, si on y arrive, si ce n'est pas déplacé...

le groupe est silencieux :

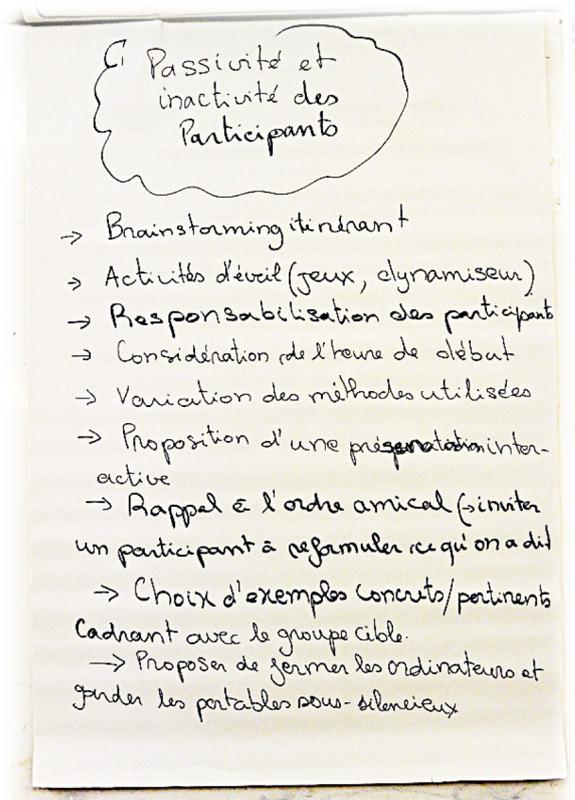
- relancer la question
- si le silence est hostile, dire qu'on le ressent et demander pourquoi (de façon anonyme éventuellement)
- faire une pause

un.e participant.e est à côté du sujet :

- reposer la question ou la paraphraser

un.e participant.e est agressif.ve :

- ne pas lui donner la parole en premier
- ne pas la/le fixer quand elle/il parle, et regarder la réaction des autres à la question posée
- reprendre ce qui est intéressant
- demander aux autres comment ils/elles voient le problème



un.e participant.e est dominateur.trice et bavard.e :

- lui donner un feed-back positif et inviter les autres à répondre. Ex : "Bien que vos idées soient intéressantes, celles des autres doivent aussi être prises en compte."
- reformuler et faire une synthèse. Ex. : "Si j'ai bien compris..."
- rappeler l'horaire et l'expression égalitaire de chacun
- limiter le temps de parole pour chacun des membres du groupe
- lui donner des responsabilités
- le/la placer avec des personnes du même style ou avec le facilitateur ou la facilitatrice

le.la participant.e ou la participante "expert.e" :

- lui rappeler que tous les commentaires sont importants
- lui demander de répondre quand les autres se sont exprimés

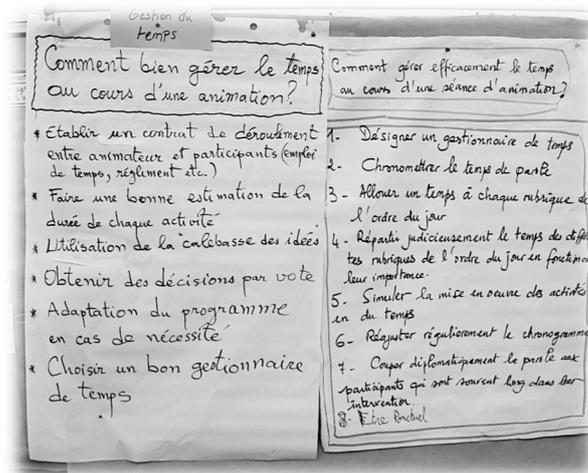
un.e participant.e est hésitant.e ou timide :

- l'impliquer dans un jeu de rôle
- lui donner des responsabilités
- le/la placer dans un groupe qui peut l'aider
- lui donner du temps
- le/la solliciter par une question facile et neutre
- utiliser le contact des yeux
- l'observer de près pour voir quand elle/il est prêt/e à prendre la parole
- lui indiquer le sujet à traiter AVANT la discussion afin qu'elle/il ait le temps de se préparer
- lui demander à la pause en aparté de donner son avis

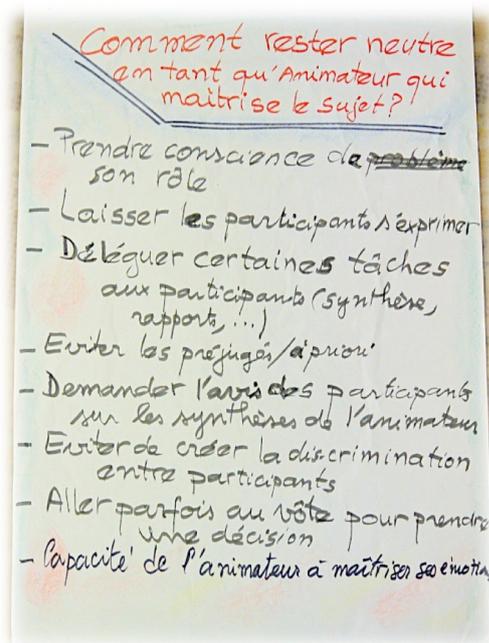
un.e participant.e est hostile envers l'animateur.rice :

- ne pas réagir de façon défensive, ne pas répondre par une contre-attaque
- reconnaître la situation
- reconnaître les erreurs sans se culpabiliser et accepter de faire des modifications
- montrer de l'intérêt pour la critique exprimée
- demander d'expliquer les raisons de l'hostilité

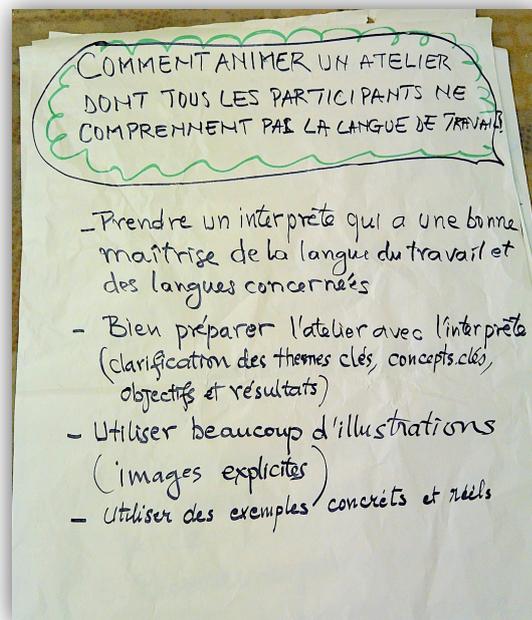
gérer le temps :



comment rester neutre quand on est " l'animatrice.eur - expert":



comment animer un atelier dont tou.te.s les participant.e.s ne comprennent pas la langue de travail :



photos : résultats de brainstormings lors de la formation "Animer un atelier ou une réunion dans un contexte international" à Cotonou, Bénin, nov. 2015

que faire quand on n'a pas de matériel d'animateur :

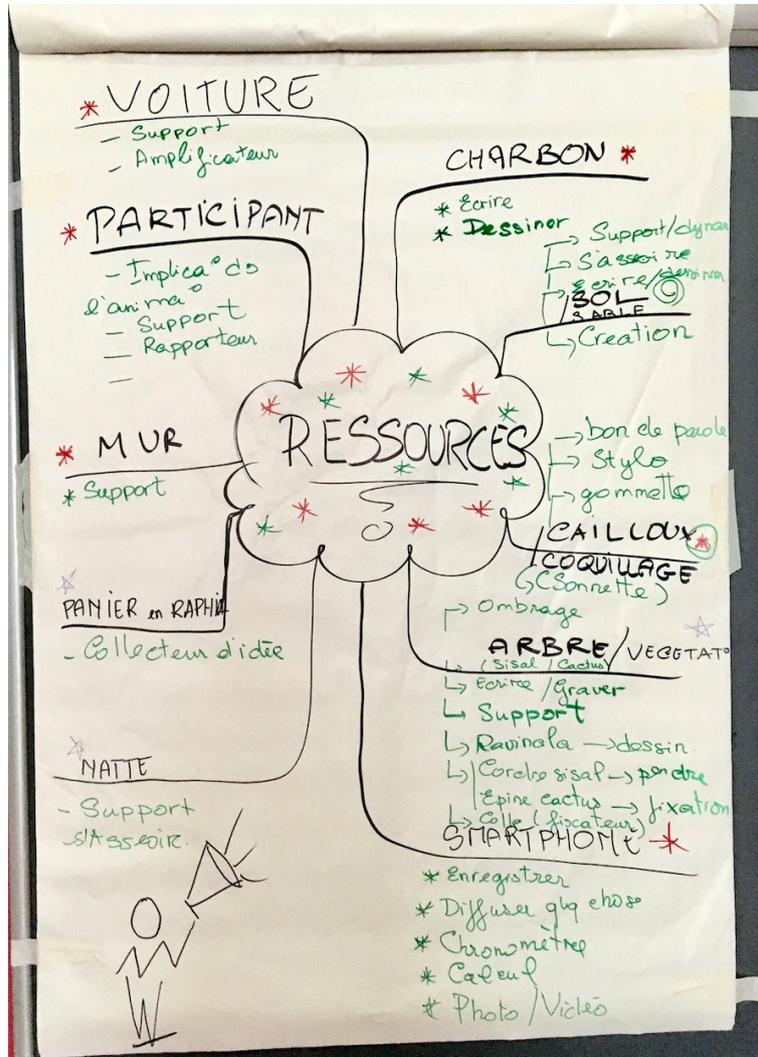


Photo : résultats d'un brainstorming lors de la formation « Animer un atelier » à Fort-Dauphin, Madagascar, décembre 2018

Réagir en cas de conflit

Chaque groupe développe sa propre dynamique. Cela provient du fait que le groupe est formé de personnes issues de différents milieux culturels et sociaux avec une éducation et une formation professionnelle déterminant leur rôle, leur fonction et leur statut actuels.

Chaque participant.e est unique en son genre : son caractère, ses besoins, sa motivation, ses expériences, ses connaissances, ses préjugés, ses sympathies et antipathies sont particulières.

L'animateur.rice doit donc être en mesure de gérer les comportements et situations qui pourraient constituer un obstacle à une coopération efficace.

Pour cela, il est important de connaître et d'observer les règles de base suivantes :

- Le travail en équipe est un processus vivant et dynamique. L'observation de quelques règles de comportement n'en garantit pas le succès.
- L'animateur.rice doit être en mesure de tolérer les incidents, les discussions vives, les différends entre les participant.e.s, les confrontations et même parfois la confusion.
- Il.elle doit reconnaître aux participant.e.s la capacité de s'organiser eux-mêmes ou elles-mêmes et ne doit pas essayer de freiner les processus qui se déroulent à l'intérieur du groupe.
- Il.elle ne doit pas hésiter à intervenir quand cela est nécessaire.

Si le groupe de travail est bien informé sur la tâche qu'il doit exécuter, la présence de l'animateur.rice n'est pas nécessaire.

S'il y a des déviations graves qui pourraient empêcher l'exécution de cette tâche, l'animateur.rice doit

- reconnaître qu'il y a un problème,
- en analyser la nature,
- en discuter avec le groupe et essayer de trouver une solution adéquate,
- ramener le groupe à la tâche initiale.

Un bon diagnostic des causes des perturbations permet de les gérer efficacement.

Voici quelques situations conflictuelles qu'il est possible de rencontrer lors d'une séance d'animation:

- **Le groupe n'arrive pas à se mettre d'accord sur un point.**

Si les participant.es n'arrivent pas à prendre une décision, par exemple sur le choix d'une méthode ou le choix d'un titre à donner au moment de la phase de classification des idées, n'hésitez pas à leur demander de procéder à un vote. Il est bien évident qu'il ne faut pas user de ce procédé trop souvent, mais cette façon de faire est souvent la seule issue à un blocage.

- **Tout le groupe est silencieux.**

Le silence d'un groupe peut s'expliquer par diverses raisons. Chacune d'entre elles nécessite une mesure adaptée:

1. **Les participant.e.s ne se sentent pas à la hauteur de leur tâche.**

Quand les participant.e.s ne savent pas comment s'y prendre pour exécuter leur tâche :

- Trouver ce qui n'a pas été compris ; éclaircir les malentendus.
- Simplifier la tâche à remplir : préciser les questions, diviser la tâche en plusieurs phases.
- Formuler la tâche de façon à ce qu'elle éveille l'intérêt de tous.toutes les participant.e.s.

2. **Les participant.e.s ont une attitude négative à l'égard de l'animateur.rice.**

- Trouver l'explication à ce comportement et à quel moment il se manifeste.
- Reconnaître et éclaircir les malentendus ; noter et traiter les critiques et les contre-arguments.
- Laisser aux participant.e.s la possibilité d'exprimer leur morosité; noter les plaintes justifiées des participant.e.s et essayer d'y porter remède.

3. **Les participant.e.s sont fatigué.e.s.**

- Éviter de faire de la théorie.
- Proposer des activités corporelles par exemple dynamiseurs, jeux ou gymnastique.
- Faire une pause.

- **Quelques participant.e.s sont passif.ive.s.**

- Leur donner des tâches.
- Répartir les groupes en tenant compte de la présence des supérieur.e.s hiérarchiques qui pourrait empêcher certains participant.e.s d'exprimer leur opinion. Pendant la phase de sélection des idées, tourner le tableau et demander aux participant.e.s de coller leurs pastilles à l'abri des regards des autres.
- Solliciter la participation par une question, un regard. Dire: "Est-ce que quelqu'un a une idée sur ce sujet?" en regardant le.la ou les participant.e.s qui sont passif.ve.s.
- En cas de problèmes personnels, proposer des entretiens individuels.

Un.e animateur.rice adroit.e, c'est-à-dire un.e animateur.rice qui observe les règles de la communication, ne devrait pas avoir de problèmes dans la coordination des débats. Un groupe motivé possède une potentialité qui lui permet de s'organiser et de développer ses propres normes de comportement.

À l'intérieur de chaque groupe, il y a des individus qui peuvent influencer le cours normal d'une animation, par exemple ceux-celles qui, de par leur personnalité ne sont pas en mesure de travailler en équipe sans difficulté et que nous pourrions **appeler des marginaux.ales**. Dans ce cas l'animateur.rice doit intervenir pour attirer l'attention sur la tâche à remplir et essayer d'amener les participant.e.s à mettre fin à une discussion relevant de la dynamique de groupe.

Un autre objectif de l'animateur.rice devrait être de faire de ces marginaux.ales, des membres accepté.e.s du groupe.

- **Un premier type de marginal.e est le.la participant.e méprisant.e**

Les participant.e.s avec un tel comportement ont tendance à chercher toujours le côté négatif de tout ce qui est fait. Ils-elles veulent toujours montrer que quelque chose ne peut pas fonctionner même avant d'en avoir fait l'expérience. Ils.elles ironisent et se servent de mimiques pour montrer leur mécontentement.

Que faire dans cette situation?

- Prendre connaissance des interventions de ce ou de ces participant.e.s sans faire de commentaire.
- Tenir compte des critiques justifiées, les éclaircir et les discuter.
- Faire concrétiser les critiques générales.
- Demander que les participant.e.s fassent des propositions constructives.

- **Un deuxième type de marginal.e est le.la participant.e qui attaque.** Il.elle observe et n'intervient que pour critiquer. Il.elle marque des points ou se tait. Il.elle attend le moment favorable pour attaquer les participant.e.s ou l'animateur.rice. En tant qu'animateur.rice, si un.une participant.e vous attaque, ne répondez pas par une contre-attaque. Il ne faut pas non plus se défendre ou chercher à trouver une explication.

Exemple:

Participant.e:

- *"Je ne sais pas où va nous mener tout ce que vous nous racontez."*

Animateur.rice : (Reconnaissant qu'une agression a été exprimée)

- *"C'est bien d'avoir attiré l'attention sur une chose à laquelle pensent peut-être d'autres participant.e.s"*

(Montrant de l'intérêt pour la critique exprimée)

- *"En tant qu'animateur.rice, il est très important pour moi de connaître l'opinion de chacun.e".*

(Reconnaissant les erreurs sans se culpabiliser et acceptant de faire des modifications).

" Je reconnais que lorsqu'on travaille longtemps sur un thème, on prend parfois de mauvaises habitudes."

(Faisant preuve de franchise et montrant qu'il.elle n'a peur ni des critiques ni des attaques.)

- *"Comment avez-vous trouvé le cours jusqu'à présent" ?*

- *"Est-ce que vous voulez faire d'autres critiques?"*

- **Un autre type de participant.e.s est celui.celle qui accapare la parole.** Il.elle fait des digressions, ne sait pas écouter et parle sans réfléchir. Face à un hors-sujet, recentrez en rappelant l'objectif et l'étape inscrite au tableau.

Animateur.rice:

- *"Les derniers commentaires avant notre digression étaient..."*

Face à des entretiens bilatéraux, inviter les bavard.e.s à partager avec le groupe ce qu'ils.elles sont en train de discuter. Si cela n'a aucun rapport avec le thème traité au cours de la séance, ils.elles préféreront se taire.



**Faciliter entre participants « passifs »
et participants « dominants »**

Les facilitateurs peuvent aider les participants qui parlent peu à être plus confiants et les encourager à participer. Les techniques suivantes peuvent être utilisées :

- Les encourager à parler pendant les travaux en petits groupes.
- Leur demander de partager leurs expériences lors d'une discussion au sujet de leur domaine d'expertise spécifique.
- Recourir à des activités qui demandent la contribution, même limitée, de chacun.
- Leur donner un point de vue critique (ou « feedback ») positif lorsqu'ils participent, sans toutefois être condescendant. Par exemple, essayez de développer ou de souligner ce qu'ils ont dit plutôt que de simplement dire « très bien ».

Les facilitateurs peuvent travailler de façon positive avec les participants qui ont tendance à dominer les séances et les encourager à permettre aux autres de participer en utilisant les méthodes suivantes :

- Leur donner un point de vue critique (ou « feedback ») positif et inviter les autres participants à leur répondre. Par exemple, leur dire : « Merci pour ce point de vue intéressant. Qu'en pensent les autres ? »
- Leur parler en privé pendant la pause et leur demander de permettre aux autres de participer davantage.
- Leur donner un « devoir » à faire pendant l'atelier, par exemple, au début de chaque journée de travail, résumer pour les participants les séances de la veille.
- Attirer leur attention sur les « règles de base » sur la participation de chacun ou recourir à des jeux qui encouragent une prise de conscience de soi et de son propre comportement.

Extrait de : Alliance internationale contre le VIH/SIDA, Ateliers participatifs avec des ONG et OBC luttant contre le VIH/SIDA : Guide du facilitateur

Zoom : méthodes pour comprendre les divers points de vue dans un conflit

· **Le jeu des rôles inversés**

6 à 30 personnes

Cet outil permet aux gens de comprendre les divers points de vue dans un conflit. Il peut aider les gens retranchés derrière leurs positions à adopter une attitude plus flexible. Il peut donc être utile pour interroger un incident qui se produit régulièrement, ou auquel on s'attend, ainsi que pour développer une définition de ce que peut être un comportement acceptable (ex : les conflits de pouvoir, de sexisme, de générations, ...).

Créez une situation qui implique deux parties. A un moment critique dans le jeu de rôles, demandez à tou.te.s de se figer. Demandez ensuite aux gens de prendre le rôle opposé au leur, et reprenez les conversations là où elles s'étaient arrêtées. Il se peut que le.la facilitateur.ice doive aider les gens à se souvenir des derniers instants juste avant que la conversation ne s'arrête. Il peut être utile qu'il.elle bouge physiquement les gens vers leurs nouvelles positions et dise « tu es maintenant X, et tu es maintenant Y ». Donnez-leur un moment pour entrer mentalement dans leur nouvelle identité et reprenez le jeu de rôles. Faites-le suivre par une évaluation.

· **Partager les non-dits**

5 à 30 personnes

Les non-dits concernent souvent des jugements à notre égard, à l'égard des autres ou par rapport à ce qu'il se passe dans le groupe. Pour que cet outil fonctionne, il faut un climat d'écoute généreuse, ce qui peut prendre un certain temps à installer. Remarque : afin que cet exercice soit une réussite, le groupe doit pouvoir s'engager à dégager du temps pour se détendre ensemble et mener cet exercice à bien.

Faites un tour de parole non structuré en demandant aux gens de faire des affirmations qui commencent par : « Si je pouvais changer une chose dans le groupe, ce serait... », ou « Ce qui m'irrite dans ce groupe, c'est... ». Ne permettez à personne de répondre ou d'entamer une discussion. Assurez-vous que chacun.e dise quelque chose (il est très peu probable qu'une personne soit parfaitement satisfaite du fonctionnement du groupe). A la fin du tour, voyez si certains thèmes ont émergé et si quelqu'un.e veut que son problème soit discuté.

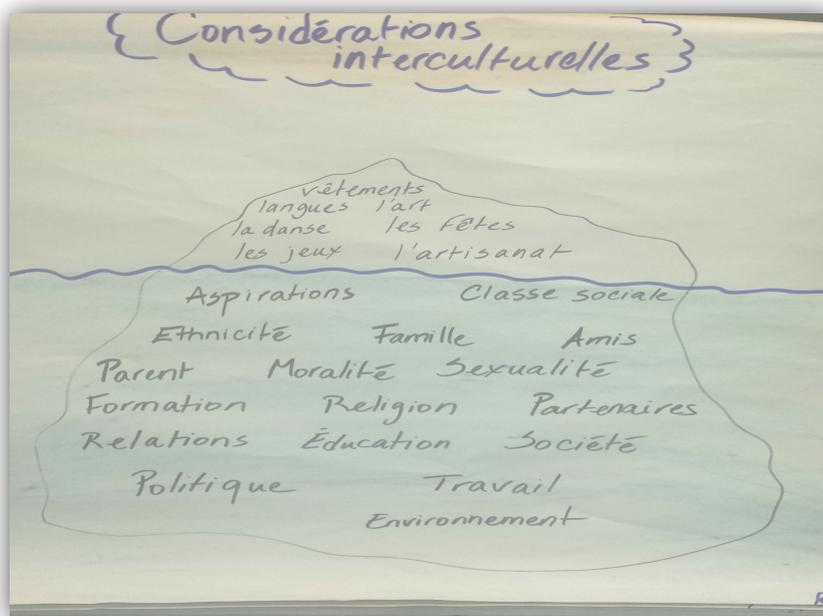
Certaines affirmations peuvent révéler qu'une discussion de groupe est nécessaire.

Considérations interculturelles

La définition de la communication interculturelle proposée par Stella Ting-Tommey est intéressante pour le domaine de l'animation. Selon elle, les éléments importants d'une définition interculturelle sont :

- ▶ deux personnes (ou deux groupes)
 - ▶ de cultures différentes (définition très large de culture)
 - ▶ en interaction
 - ▶ négociant un signifié commun
- La métaphore de l'iceberg :

La métaphore de l'iceberg met en relief la différence entre les parties visibles et invisibles de la culture :



Pensez à certaines différences fondamentales mais souvent invisibles liées aux valeurs culturelles, aux styles de communication ou aux styles de conflit. Celles-ci peuvent fortement influencer l'interaction entre des personnes ou des groupes et donc influencent notre capacité de négocier un signifié commun au niveau interculturel.

Par exemple, vous êtes au Cameroun. Un matin, l'un ou l'une de vos collègues locaux-locales vous dit :

- "Mon fils est malade".

Cette phrase pourrait être interprétée de manières très différentes.

Qui parle ?

La mère ou le père ?

Fils

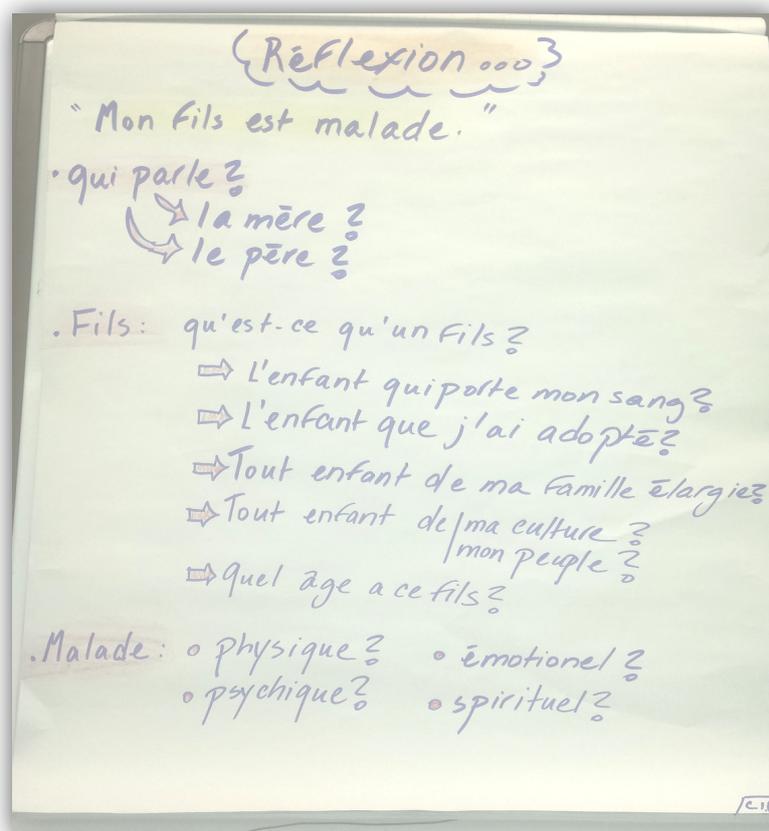
Qu'est-ce qu'un fils ? L'enfant qui porte mon sang ? L'enfant que j'ai adopté ? L'enfant dont je m'occupe, que j'éleve sans lien de sang direct (famille proche ou éloignée, ou cercle d'amis ? Tout enfant de ma famille élargie ? Tout enfant de ma culture, de mon peuple ? Quel âge a ce fils ? Enfant ou adulte ?

Est

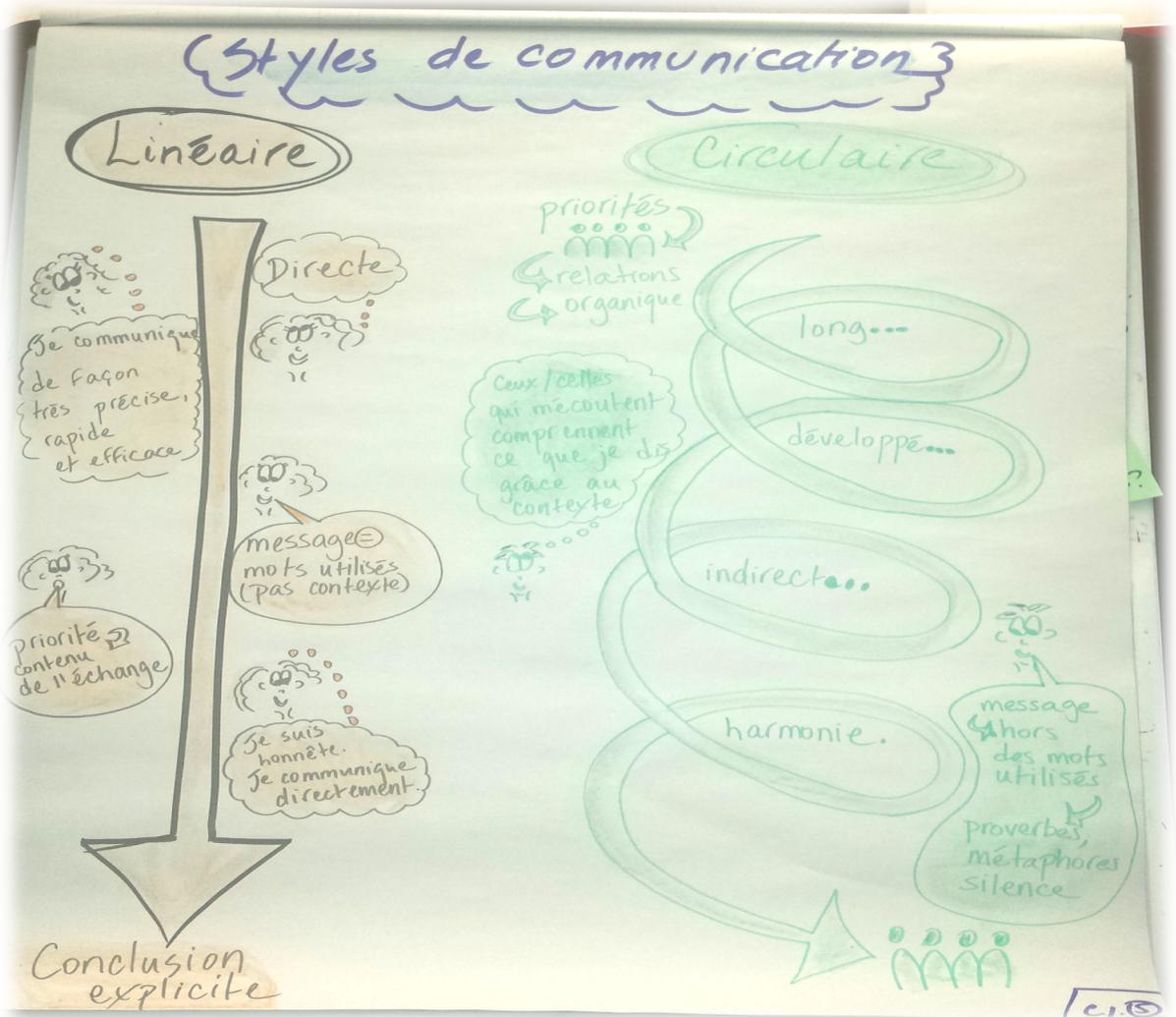
Soudain ? Toujours ? Grave ou peu inquiétant ?

Malade

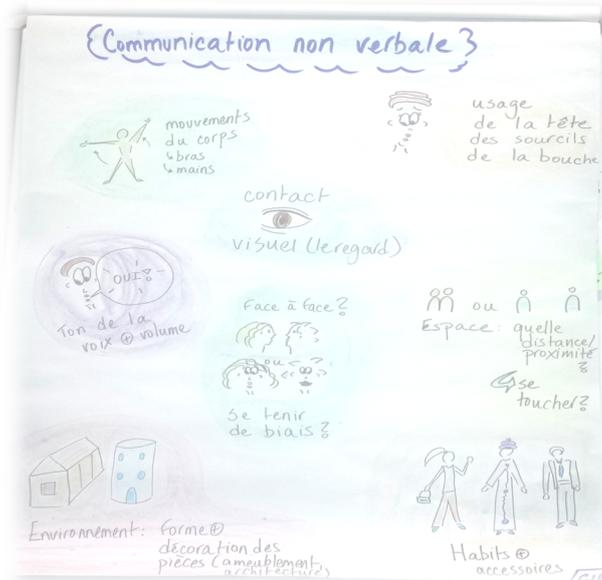
Physique ? Psychique ? Emotionnel ? Spirituel ?



Savoir reconnaître les styles de communication et les respecter est une compétence importante pour l'animation. Voici une vue d'ensemble de certains styles de communication qui peuvent exister dans tout contexte, mais surtout dans le contexte interculturel. La communication non verbale est un autre aspect important à considérer dans tous les contextes. Elle devient particulièrement importante dans un environnement interculturel.



Développez votre capacité à observer sans juger, à refléter et à poser de bonnes questions afin de bien pouvoir gérer votre animation, surtout dans le contexte interculturel.



Inspiré de :

http://www.ymca.int/fileadmin/library/6_Communications/1_General_Tools/Communication_interculturelle_1.pdf

Photos et dessins Zèna-Gabrielle Hailu

Le chapitre « Considérations interculturelles est extrait de :

Animer une réunion ou un atelier dans un contexte international, Livret d'accompagnement, Zèna-Gabrielle Hailu et Isabelle Ortlieb

Boîte à outils, actes de parole, annexes

Boîte à outils

Gérer la parole.....	77
Jauger son public.....	78
Se présenter, casser la glace pour apprendre à se connaître....	81
Discuter, échanger des idées.....	90
Dynamiseurs – se réveiller et s'échauffer.....	94
Constituer des groupes.....	98
Présenter un thème.....	100
Bâtir la confiance.....	104
Stimuler les idées.....	105
Partager des connaissances.....	117
Analyser l'environnement.....	118
Trouver un futur commun.....	127
Classification des priorités et appréciation des urgences....	128
Planifier les mesures.....	130
Avoir des retours	131
Évaluer ponctuellement.....	132
Évaluer l'atelier.....	133
Clôturer.....	138
Assurer le suivi	138

La durée des activités suivantes n'est volontairement pas indiquée afin de laisser toute latitude d'utilisation aux animateur.rice.s.

1. Gérer la parole

- **Faire respecter l'ordre de parole**

N'importe quel nombre de personnes

Outil utilisé en même temps que le langage des signes (voir plus haut), il consiste à demander aux participant.e.s de lever leur main lorsqu'il.elle.s veulent parler, et à noter leur tour de parole dans l'ordre. Il.elle.s sont alors invité.e.s à parler dans cet ordre. Cela égalise l'accès à la parole pour chacun.e, puisqu'ainsi, peu importe le volume de sa voix ou sa capacité à « sauter » sur les derniers mots de l'intervenant.e précédent.e.

- **Le bâton de parole**

N'importe quel nombre de personnes

Vous pouvez utiliser un bâton ou un gros coquillage, ou tout autre objet distinctif. Placez le bâton de parole au centre du groupe. Celles.ceux qui veulent parler vont chercher l'objet au centre, disent ce qu'il.elle.s ont à dire puis replacent le bâton au milieu. La personne qui tient le bâton est la seule qui puisse parler (pendant un temps qui peut être défini). Cet outil permet aux gens de prendre le temps de dire ce qu'ils veulent sans craindre d'être interrompus par quelqu'un.e d'autre. Cet outil permet aussi que celles.ceux qui ont tendance à interrompre les autres en prennent conscience et corrigent cette habitude.

- **La discussion aux allumettes**

N'importe quel nombre de personnes

Cet outil peut être utilisé pour éviter que des personnes dominantes ou trop passionnées monopolisent la discussion. Il encourage également les gens timides à s'exprimer. Chaque personne reçoit le même nombre d'allumettes (1 à 5 en fonction du temps disponible). Chaque fois que quelqu'un parle, il.elle allume une allumette (ou la remet dans la boîte). Lorsqu'une personne a utilisé toutes ses allumettes, elle ne peut plus parler jusqu'à ce que les autres aient aussi épuisé les leurs. Remarque : décidez auparavant si des gens peuvent donner leurs allumettes aux autres ou pas. Il est aussi possible de distribuer des bons de parole à chacun.

- **Faire faire une liste de parole à un.e participant.e**

2. Jauger son public

· L'arbre à personnages

Jusqu'à 15 personnes

Matériel :

- Pour chaque participant.e, une feuille A4 avec l'arbre à personnages imprimé
- un arbre à personnage au format A3, ou plus grand si grand groupe
- des gommettes



C'est un excellent icebreaker pour débiter l'atelier lorsque le sujet traité est relativement fort émotionnellement, cet icebreaker va alors servir de purge émotionnelle.

Il est important de comprendre que tant que les participant.e.s sont chargé.e.s en émotion, il ne sert à rien d'aller sur le fond du sujet, il est donc indispensable de mettre sur la table, au début de l'atelier, toutes ces émotions positives, mais le plus souvent négatives qui risquent de pourrir la suite.

Déroulement :

Pour cette pratique, avant l'atelier, il important de bien préparer la question à poser aux participant.e.s, par exemple : quel votre état d'esprit ce matin, ou quel est votre niveau de maturité par rapport au sujet de l'atelier?

Lorsque tous les participant.e.s arrivent et sont assis, distribuer à chacun une feuille A4 arbre à personnage et poser la question : quel votre état d'esprit ce matin ? en leur demandant également de choisir parmi les personnages qui sont sur l'arbre, le personnage qui image le mieux leur état d'esprit. Laisser 2 minutes.

Une fois que toute monde a choisi son personnage, faire passer à tour de rôle les personnes en leur demandant d'aller coller une gommette sur le personnage qu'ils ont choisi sur le grand visuel arbre à personnage.

Laisser le temps d'expliquer leur choix. Cette pratique est double, elle permettra de faire une purge des émotions mais elle servira également pour en apprendre beaucoup sur l'état d'esprit des participant.e.s.

Cette pratique illustre parfaitement la force du visuel, et permet de désacraliser le tour de table classique qui pourrait être contre-productif pour la suite de l'atelier. C'est un formidable outil de diagnostic des ressentis.

Le petit plus : rejouer cette pratique en fin d'atelier en posant la même la question qu'au début, cela permettra de mesurer l'évolution des participants.

Tiré de : <http://www.lifeisaseriousgame.com/icebreaker/>

• Méthode ESVP : ne restez pas prisonniers de vos workshops

La réussite d'un workshop dépend certes d'une bonne facilitation mais elle dépend surtout des personnes présentes et de la qualité de leurs échanges. Un élément crucial est donc l'attitude et les sentiments des participant.e.s envers cet atelier de travail auquel il.elle.s sont amené.e.s à assister, leur motivation.

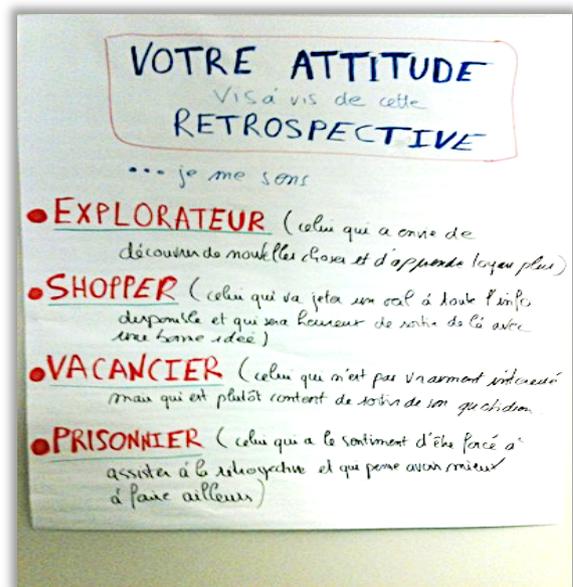
L'**ESVP** (Explorateur, Shopper, Vacancier, Prisonnier) est un exercice très rapide à exécuter et très approprié pour limiter les risques de nuisance, engager la conversation sur ce sujet plutôt délicat et pour amener à la décision (s'impliquer ou s'en aller...)

Déroulement :

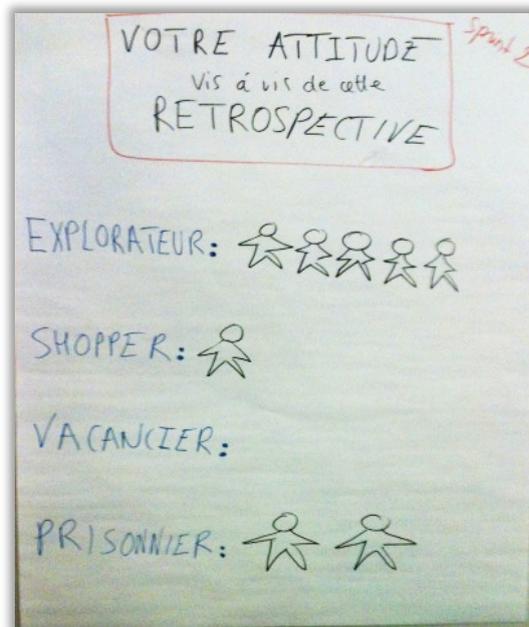
1. Présenter l'exercice : demander au participant.e.s : « comment vous voyez votre participation à l'atelier » ?

2. Distribuer des post-it, expliquer les différentes attitudes et demander à chacun de se situer en notant cette attitude sur le post-it :

- Les Explorateur.rices (ceux.celles qui ont envie de découvrir de nouvelles choses, d'apprendre toujours plus)
- Les Shopper (ceux.celles qui vont jeter un œil à toute l'info disponible et qui seront heureux.euses de sortir de là avec une bonne idée)
- Les Vacancier.ère.s (ceux.celles qui ne sont pas vraiment intéressé.e.s par le contenu de l'atelier mais plutôt content.e.s de sortir de leur quotidien)
- Les Prisonnier.ère.s (ceux.celles qui ont le sentiment d'avoir été forcés à assister à l'atelier et qui pensent avoir mieux à faire ailleurs)...



3. Rassembler les post-its et écrire le résultat au tableau.



4. Engager la discussion autour des résultats voire adapter le format du workshop. Evidemment, la gestion des « prisonnier.ère.s » n'est pas le sujet le plus simple; c'est même l'un des enjeux de l'exercice! Même si le vote est anonyme, il.elle.s sont le plus souvent identifié.e.s. La valeur d'un atelier réside aussi dans le collectif, dans la diversité des échanges et des points de vue. La présence de chacun.e est essentielle mais nous ne sommes pas là pour perdre du temps ou pour faire perdre du temps.

Tiré de : <http://www.qualitystreet.fr/2011/11/08/tip-facilitation-ne-restez-pas-prisonniers-de-vos-workshops-et-retrospectives/>

Le “check-in” : permet à chacun.e de partager l'état dans lequel il se trouve

C'est une opportunité pour savoir ce que ressentent les autres et potentiellement pour adapter son comportement en conséquence.

Demander à un.e volontaire de commencer et de répondre à la question : comment vous sentez-vous aujourd'hui ?

Se joue à tour de rôle.

Pas d'interruption durant le check-in de quelqu'un (après on peut commenter évidemment...).

Travail ou pas : les participant.e.s peuvent parler de tout ce qui les affecte.

3. Se présenter, casser la glace pour apprendre à se connaître

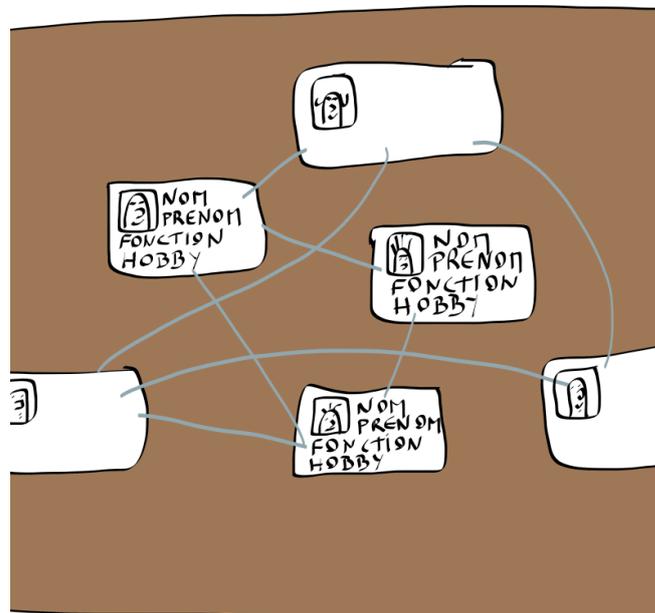
Le réseau social en papier

10 à 30 personnes

Matériel : un brownpaper, des fiches, de la colle et des feutres

Imprimez des fiches de profil à la façon de Facebook (nom, prénom, profession, hobbies) et demandez à chaque participant.e de venir se présenter et de coller son profil sur un grand brownpaper.

Ensuite les participant.e.s dessinent des traits entre leur profil et les profils des personnes avec qui il.elle.s ont des liens (professionnels ou personnels). On visualise alors la richesse des liens et des interactions entre les participant.e.s. Bien sûr ici aussi les participant.e.s doivent avoir un minimum de lien les uns avec les autres. L'avantage avec cette technique c'est que le livrable produit est plutôt joli et peut constituer un souvenir à garder de la session.



Source : <https://media.worklab.fr/icebreaker-jeux-reunion-apprendre-se-connaître/>

· Le réseau

5 à 15 personnes

Matériel : une pelote de ficelle ou de laine

Prenez une pelote de ficelle et placez les participant.e.s en cercle. A tour de rôle, chacun va se présenter puis transmettre la pelote à la personne de son choix tout en gardant le bout de la ficelle. Il explique alors le lien qui l'unit à la personne qu'il a choisie (un lien professionnel ou personnel). Le.la participant.e avec la pelote dans les mains recommence.

On continue jusqu'à ce que tous.te.s les participant.e.s soient reliés entre eux.elles avec la ficelle. Cette technique ne fonctionne que si les participant.e.s ont un minimum de lien entre eux.elles. Le message à transmettre en fin d'exercice est intéressant : nous sommes tous.tes liés les un.e.s aux autres.

Extrait de : <https://media.worklab.fr/icebreaker-jeux-reunion-apprendre-se-connaître/>

· Je m'appelle...

Jusqu'à 20 personnes

Matériel : aucun

Les participant.e.s sont placés debout, en cercle. Un.e premier participant.e se dirige vers un.e participant.e au choix et lui dit « je m'appelle + prénom » en lui serrant la main et prend sa place. La personne à laquelle on a serré la main à son tour se dirige vers un.e autre participant.e, lui serre la main et lui dit: « je m'appelle + prénom ». Quand tout le monde est passé, refaire un tour mais en disant cette fois-ci le nom de celui ou celle à qui on serre la main : « tu t'appelles...», de plus en plus vite.

· Les badges cachés

Jusqu'à 30 personnes

Matériel : les badges des participant.e.s

S'il est prévu que les participant.e.s reçoivent des badges avec leur nom, l'animateur.rice peut les mettre dans un chapeau ou autre contenant. Chaque participant.e tire un badge et essaye de trouver la personne à qui il appartient.

· Prénom sur carte pliée en deux et placée devant soi

Jusqu'à 30 personnes

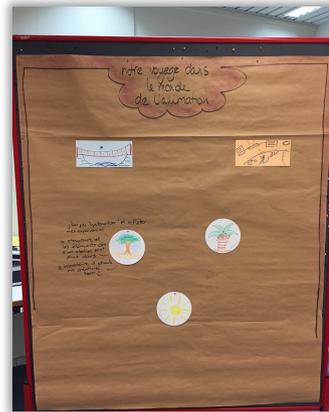
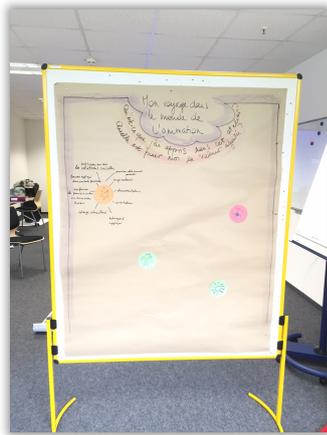
Matériel : des cartes qui peuvent être pliées en deux

Demander aux participant.e.s d'écrire leur nom sur une feuille ou carte pliée en deux et placée devant soi.

Variante : faire écrire son nom sur du ruban adhésif en tissu et le coller sur ses vêtements.

· Symbole sur carte ronde

Demander aux participant.e.s d'écrire leur nom et de dessiner sur une carte ronde une image, une idée ou un symbole qui les représente. Chacun.e épingle sa carte sur un tableau Métaplan et explique pourquoi ce symbole a été choisi. A la fin de la journée, pour faire une petite évaluation, chacun.e peut dessiner des branches de la carte et écrire dessus ce qu'il.elle a appris ce jour-là ou ce qu'il.elle peut réutiliser, ou encore quelle est la valeur ajoutée.



· Mon cadeau au groupe

Jusqu'à 20 personnes

Matériel : des post-its

Pour mieux **se connaître** et mesurer quelles seront la contribution ou les spécificités de chacun pour atteindre l'objectif fixé.



Le moment où chacun se présente est un bon moment pour le faire mais l'on peut aussi le faire en ouverture en ouverture, une fois que les objectifs de la réunion ou du projet sont bien posés.

- chaque participant.e note sur un post-it ce qu'il apporte au groupe, tout ce qui peut contribuer à l'atteinte du résultat
- sur un post-it d'une couleur différente, il.elle note toutes les choses qui lui permettront d'être engagé et de garder le cap pour atteindre l'objectif fixé.

Puis, chacun.e présente ses post-it devant les autres et va les afficher au mur.

Réflexion en plénière possible à partir des deux questions :

- « *Qu'est-ce que cela nous apprend sur l'Équipe ?* »
- « *À quoi devons-nous prêter attention ?* »

Extrait de : qualitystreet.fr [18.11.2018]

Le tableau Métaplan

Jusqu'à 20 personnes

Matériel : un tableau Métaplan, des cartes de couleur, des feutres

Avantages:

Cette méthode est assez rapide. De plus, étant donné que la feuille reste affichée tout le long de l'atelier, il est possible de la consulter pour se remémorer, le cas échéant, certains détails sur les participant.e.s.

Déroulement :

L'animateur.trice demande aux participant.e.s de remplir le tableau en écrivant leurs données sur des fiches qu'ils.elles fixeront dans les colonnes correspondantes. Le tableau restera affiché tout le long de l'atelier.

Nom et prénom	Lieu de travail et fonction	Connaissances en animation	Indications sur votre personne
Johann Meyer	AIZ, Bonn Division économie durable	Participation à un atelier d'animation en allemand	Marié, allemand, 2 enfants, loisirs: sport, voyages
Hanna Braun	GIZ, politologue, décentralisation, Niamey	Pas de connaissances dans la matière	Célibataire, hollandaise, loisirs: musique, lecture
etc.			

· Les points communs

Jusqu' à 20 personnes

Matériel : papier flip-chart ou papier kraft, des feutres

Avantage:

La dynamique de groupe se met en place dès le début de l'atelier et les questions ciblées permettent de limiter le temps imparti à chaque participant.e.

Déroulement :

Les participant.e.s sont divisé.e.s en un ou plusieurs groupes de 2 à 4 personnes. Ceux-ci ou celles-ci reçoivent une grande feuille de papier où sont visualisées les questions. Les participant.e.s visualisent la partie qui leur est réservée à leur convenance et essayent de trouver leurs points communs. Présentation en séance plénière. Les posters restent affichés tout au long de l'atelier.

The diagram illustrates a flipchart layout for the 'Points communs' activity. It features a central box with the question **Qu'est-ce que vous avez en commun?** and four surrounding boxes for participant information. Each surrounding box contains the following fields: *Nom:*, *Prénom:*, *Expériences professionnelles:*, *Loisirs:*, and *Un superlatif:*. The central box contains a list of four bullet points.

Example participant information from the diagram:

- Nom:* N' Diaye
- Prénom:* Abdou
- Expériences professionnelles:* Professeur de français à Dakar depuis 2006
- Loisirs:* le football, la télé
- Un superlatif:* Je suis le plus jeune de tous.

Peuvent être ajoutées les questions suivantes :

- Que puis-je apporter à cette formation ?
- Qu'est-ce qui va me permettre d'être engagé et de garder le cap sur l'objectif fixé ?
- Un symbole pour me représenter

· Ce que me dit l'image – photolangage

De 6 à 20 personnes

Matériel : des cartes postales, images, photos

Les participant.e.s sont assis.e.s en cercle. Au centre sont placées des cartes postales/photo/images. Chaque participant.e prend une carte, et dit pourquoi il.elle a choisi cette carte.

Il s'agit de proposer une activité susceptible de déclencher une intense réflexion de la part des participant.e.s.

· Qui sommes-nous (1) ?

Jusqu'à 20 personnes

Matériel : Badge vierge, feutres

Chaque personne reçoit un badge vierge sur lequel elle doit écrire son nom, ainsi que cinq mots ou expressions qui peuvent être utilisées pour démarrer une conversation avec elle. Ces mots ne doivent pas raconter leur vie mais ouvrir la conversation avec l'autre personne de la paire. Ils peuvent faire référence à leur lieu de naissance, leurs passe-temps, leur famille, leur aliment préféré, leur expérience professionnelle, un intérêt particulier....

Ex : Marie, Paris, Piano, Bleu, Himalaya

Une fois que tout le monde a rempli son badge, l'animateur.ice fait le tour de quelques groupes et écoute quel type de discussion les badges provoquent. Après quelques minutes, demander aux groupes de changer afin que tout le monde puisse rencontrer le plus de personnes possibles.

· Qui sommes-nous (2) ?

Jusqu'à 20 personnes

Matériel : Badge vierge, feutres

Chaque personne reçoit un badge vierge et doit écrire sur celui-ci:

- Mon nom est :
- J'ai une question à propos de :
- Je peux répondre à propos de :

Donner ensuite 15 minutes pendant lesquelles les participant.e.s peuvent se mélanger et discuter.

· Les autographes

Jusqu'à 30 personnes

Matériel : feuille A4

Créer une fiche similaire à l'exemple ci-dessous comportant une liste d'affirmations (jusqu'à 10) en laissant de l'espace pour une signature sous chacune d'elle.

Fiche d'autographes

Essayez de trouver des personnes pour qui les affirmations suivantes sont vraies (une personne par affirmation). Demandez à chaque personne de signer l'affirmation qui lui correspond.

Quelqu'un qui :

- a le même travail depuis plus de 4 ans :
- a plus de trois sœurs :
- a au moins trois enfants :
- vient de loin pour participer à cet atelier :
- vit à la campagne :
- a voyagé en Europe :
- n'est pas né à Madagascar :
- parle plus de trois langues vivantes :
- joue d'un instrument de musique :
- a son anniversaire en novembre (ou le mois ou a lieu l'atelier) :
- est né à l'étranger :
- est né le même mois que vous :
- sait danser la salsa :
- fait du foot/basket/... :
- a vécu en Allemagne :
- a beaucoup d'expérience en animation :
- sait dessiner :
- se souvient d'une excellente formation :
- connaît des dynamiseurs :
- travaille pour le même organisme que vous :

· Cahier de dialogue

De 6 à 30 personnes

Matériel : autant de cahiers que de personnes

Ce cahier demande un peu de préparation mais il peut être réutilisé puisque les participant.e.s ne doivent pas écrire dessus. La première page devrait contenir les instructions suivantes :

Instructions du cahier de dialogues :

- Vous devez vous asseoir confortablement avec une autre personne loin de toute distraction.
- Vous NE devez PAS lire à l'avance le reste du cahier de dialogue.
- Chaque page contient une affirmation ouverte dont vous allez discuter avec votre partenaire.
- Toutes les informations que vous allez évoquer sont confidentielles et resteront entre vous et votre partenaire.
- Chaque personne doit répondre à l'affirmation avant de passer à la page suivante.
- N'ECRIVEZ PAS SUR CE CAHIER.

Une seule des affirmations suivantes doit figurer sur chaque page. Donner assez de temps aux participant.e.s pour passer en revue tout le cahier.

1. Mon nom est...
2. L'un de mes endroits préférés est....
3. L'un de mes meilleurs souvenirs d'enfance...
4. Mon travail actuel consiste à....
5. Ce que je préfère dans mon travail...
6. Je suis venu.e à cet atelier parce que...
7. Le meilleur atelier que j'ai connu...parce que...
8. La chose la plus difficile que je trouve dans les ateliers est que...
9. La personne dont j'ai le plus appris dans ma vie est....
10. Pour moi, l'expression 'formation participative' signifie....
11. J'espère que le fait de travailler ensemble va nous apprendre....
12. Ce que j'aime bien/pas dans cet exercice de dialogues, c'est....

· Cartographie du groupe

Entre 15 et 25 personnes, ou plus....

Matériel : salle assez grande pour se déplacer

L'animateur.rice demande aux participant.e.s de se mettre debout et d'aller dans différentes directions. Il leur explique qu'ils devront se mettre en file ou en groupe suivant le thème annoncé. Il.elle leur dit par exemple :

4. Placez-vous selon vos origines (nord - sud - ouest - est)
5. Placez-vous selon le lieu de votre travail
6. Placez-vous selon vos années d'expériences
7. Placez-vous selon votre âge, du plus âgé au plus jeune.
8. Placez-vous selon votre taille, du plus grand au plus petit.
9. Placez-vous en ordre alphabétique en vous basant sur l'initiale de votre prénom.
10. Placez-vous selon le nombre de vos enfants.
11. etc.

Pour finir, l'animateur.rice peut demander à chaque participant.e de dire son nom avec un trait de caractère qui le caractérise. Ceci en se basant sur la première lettre des prénoms. Par exemple:

Judith, la juste
Alain, l'amical
Caroline, la créative

· Bingo des rencontres

Mêmes thèmes que « les autographes »

4. Discuter, échanger des idées

· Cercle de Samoan (ou fishbowl)

Cette méthode de participation au débat est très simple et s'inspire des Samoan, peuple du Pacifique Sud. Il s'agit de constituer deux groupes : l'un où l'on parle, l'autre où l'on écoute, avec la possibilité pour tous d'intervenir à tout moment.

De 15 à 100 personnes : (ce qui limite le nombre maximum, c'est le fait de pouvoir entendre celui ou celle qui parle).

Matériel : 4-6 chaises disposées au centre du lieu de débat. C'est le cercle des débatteur.euse.s, avec une chaise vide. Autour, en cercle, le reste des chaises.



Objectifs :

- Débattre de façon simple
- Permettre à chacun d'intervenir volontairement sans avoir la pression
- Écouter les arguments ou les idées de l'autre
- Prendre une décision collective en ayant pris soin d'écouter différents avis sans se couper la parole.
- Permettre aux timides de ne pas s'exprimer, limiter les bavards.

L'animateur.rice gère les débats.

Déroulement :

1. Dans le petit cercle, 4 ou 5 personnes commencent à discuter.
2. Dans un premier temps, les membres du deuxième cercle écoutent les débatteur.euse.s du petit cercle.
3. Au bout de dix minutes environ, n'importe quel participant.e du grand cercle peut venir s'asseoir sur la chaise vide pour intervenir dans le débat. Dans ce cas-là, un.e des membres du petit cercle du milieu doit volontairement rejoindre le grand cercle, et ainsi libérer une chaise.
4. Un.e membre du grand cercle ne peut pas intervenir s'il.e ne vient pas occuper une chaise vide dans le petit cercle. Un.e membre du grand cercle qui a déjà parlé dans le petit cercle peut y revenir.
5. Le débat s'arrête au bout du temps convenu au début. On n'est pas obligé de conclure dans la partie débat.

- **Forum ouvert (ou Open Space de Harrison Owen)**

Animer en *open space*

L'animation d'une journée participative de type *open space* consiste à réunir un grand nombre de personnes (100, 200, 300) le même jour, dans un lieu de grande dimension, pour organiser une animation créative. En cours de journée, différents sous-groupes sont constitués et on a recours à de multiples techniques de collecte des idées (journal mural, cahier tournant, etc.). L'intérêt repose sur le climat d'émulation et de stimulation qui règne au cours de cette journée.

Pour des informations plus détaillées sur le processus :

https://www.colibris-lemouvement.org/sites/default/files/content/forumouvert_fiche_pratique.pdf

- **Le manège**

Les participant.e.s forment deux cercles, un cercle intérieur, et un cercle extérieur pour se retrouver face à face. Il.elle.s forment ainsi des binômes. Après un certain temps de discussion, fixé par l'animateur.trice, les participant.e.s du cercle intérieur se déplacent d'un cran vers la gauche pour se former un nouveau binôme. Et ainsi de suite.

· Lean coffee

Jusqu'à 15 personnes

À proposer sur une **durée de 1h ou de 1h30**

Matériel : un mur pour proposer les sujets aux participant.e.s, un petit tableau avec 3 colonnes :

„À faire“, „En cours“, „Fait“ pour suivre l'avancée des sujets, des post-it et des feutres.

Déroulement

Les participant.e.s proposent des sujets

Demander aux participant.e.s de proposer des sujets qu'il.elle.s noteront en quelques mots sur des post-it de couleurs claires ; un post-it ne contiendra qu'un seul sujet mais il est possible de proposer plusieurs sujets en utilisant plusieurs post-it. Durée : entre 5 et 10 mn.

Les sujets sont collés au mur et regroupés s'il y a des doublons

On priorise les sujets

Chaque participant.e reçoit un certain nombre de points à marquer au feutre sur les post-its (2 points au maximum pour un post-it). Ils sont alors tous posés par ordre décroissant dans la colonne « À faire ». Le post-it qui aura le plus grand nombre de points sera le premier sujet discuté et sera placé dans la colonne « En cours ».

Le.la facilitateur.rice laissera alors 15 minutes au groupe pour discuter du premier sujet. Le.la facilitateur.rice n'oubliera pas de prévenir les participant.e.s quand il restera 3 minutes afin de leur permettre de tenter de conclure sur le sujet.

À la fin du timing, le.la facilitateur.rice arrêtera la séance. Il demandera aux équipes si elles désirent prendre encore 3 minutes pour traiter le sujet. S' ils acceptent, les équipes auront encore 3 minutes pour discuter autour du sujet.

A la fin, les sujets traités passent de la colonne « En cours » à la colonne « Fait ».

Les équipes vont ensuite pouvoir traiter les autres sujets du tableau qui sont encore dans la colonne « À faire ».

· La technique du voisinage

Les participant.e.s sont assis.e.s en cercle, avec ou sans table.

Chaque participant.e se compte à tour de rôle " un " ou " deux ".

Les " deux " sont invités à interroger ou interviewer les " uns " qui sont à leur droite pendant 10 minutes.

Les " deux " transmettent aux " uns " qui sont à leur gauche ce qu'ils ont recueilli auprès des " uns " à leur droite.

Les " uns " vont inscrire au tableau les messages que leur ont transmis les " deux " pendant que ceux-ci échangent ou complètent.

Il y a ensuite une discussion collective sur les messages.

· Speed dating en cercle

Les participant.e.s forment un cercle intérieur et un cercle extérieur en se tenant face à face. Il.elle.s discutent du thème choisi pendant 10mn, puis, changent de partenaire.

· Speed dating en ligne

Idem, mais face à face sur une ligne droite.

5. Dynamiseurs – se réveiller et s'échauffer

· Compter jusqu'à 10

5 à 20 personnes

Pas de matériel

Un excellent jeu pour exercer l'attention aux autres et le travail ensemble. Ce jeu provoque des rires et donne de l'énergie sans être physique. C'est pourquoi il convient bien aux groupes moins mobiles. Tout le monde est assis ou se tient debout, en cercle. Expliquez qu'ils.elles doivent compter (fixez un objectif : jusqu'à 10 par exemple), mais que chaque chiffre ne peut être dit que par une personne. Si, à n'importe quelle étape, deux ou plusieurs de personnes prononcent ensemble le chiffre suivant, le groupe recommence à 0. La même personne ne peut pas dire deux chiffres consécutifs. Le but est de savourer le défi, pas nécessairement d'arriver jusqu'à 10. Si le groupe y arrive trop facilement, ajoutez une complication : demander de compter jusqu'à 20, ou de fermer les yeux, de se tourner le dos, ... afin qu'il.elle.s ne puissent plus se voir les un.e.s les autres !

· Regards mortels

7 à 20 personnes

Pas de matériel

Demander au groupe de former un cercle debout ou assis, le regard vers le sol. Tout le monde compte jusqu'à 3 : à ce moment, tous.les lèvent la tête et regardent quelqu'un. Si le regard de deux personnes se croise (c'est-à-dire, si elles se sont mutuellement choisies), elles crient toutes les deux et « meurent » (= se retirent du cercle). Répéter l'action jusqu'à éliminer tout le monde : la personne ou paire restante en dernier a gagné. Amusant et dynamique si c'est fait d'un bon rythme.

· Le jeu du noeud

10-50 personnes

Pas de matériel

Les participant.e.s se regroupent en un cercle très serré et se tiennent face à face. Ils.elles doivent d'abord fermer les yeux et tendre les bras au milieu du cercle pour attraper une autre main. Si les participant.e.s sont très nombreux.ses, l'animateur.trice devra s'assurer que toutes les mains s'attrapent. Puis, les participant.e.s rouvrent les yeux et essayent petit à petit de défaire le noeud de bras sans se lâcher les mains. Le jeu est terminé lorsque tous les participant.e.s ont formé un cercle, chacun.e tenant la main de son voisin ou sa voisine.

Attention : Il faudra se demander si cette activité pourra être faite avec des groupes mixtes ou s'il ne faut pas séparer les hommes et les femmes.

· Pas de ... sans ...

10-20 personnes

Matériel : balle ou objet mou

Pourquoi?

Augmenter la concentration du groupe et la participation.
Encourager l'écoute et la capacité de raisonnement.

Déroulement :

1. Demander aux participant.e.s de former un cercle.
2. Un.e joueur.euse va lancer une balle ou un objet léger à un.e autre joueur.euse en disant «pas de ... sans ...» (par exemple «pas d'été sans fleurs»). La personne à qui il.elle s'adresse doit attraper la balle et répondre avec une nouvelle phrase (par exemple «pas de pain sans miettes»).
3. La balle est lancée de joueur.euse à joueur.euse, et chacun.e à son tour dira sa phrase «pas de ... sans ... ».
4. Si un.e joueur.euse a du mal à trouver une contribution, le reste du groupe peut l'aider.

· Sorcière, samouraï, lion

Voici une version très physique et en équipe de « pierre, papier, ciseaux » ! Diviser le groupe en deux équipes. Chaque équipe doit choisir d'être un de ces trois personnages : sorcière, samouraï, lion.

Montrer les gestes à faire pour chaque personnage : les sorcières ricanent, le dos courbé, et visent de leurs doigts crochus les concurrents, à hauteur des yeux. Les lions rugissent dans les graves et montrent leurs dents et leurs griffes, les samouraïs crient « Tchack » et font semblant de trancher leur adversaire avec leur sabre imaginaire.

Chaque groupe réfléchit au personnage qu'il veut représenter, quand ils sont prêts, ils imitent le personnage.

Voici les gagnants :

- Les sorcières jettent un sort aux samouraïs et aux lions
- Les samouraïs coupent la tête aux lions et aux sorcières
- Les lions mangent les sorcières et les samouraïs

· Soulever la branche

5 à 10 personnes

Matériel : une branche

Les participant.e.s doivent soulever ensemble une branche au-dessus de leur tête puis la reposer au sol. Il.elle.s n'ont le droit de la toucher qu'à l'aide d'un seul doigt et ne peuvent jamais s'en décoller. La difficulté de ce jeu consiste à avoir un minimum de pression sur la branche et, donc, s'il y a plus de cinq joueur.euse.s, il sera plus difficile de reposer la branche sur le sol.

Tiré de : www.agirpouirlapaix.be

· Imiter la pluie

3 à 100 personnes

Matériel : aucun

- Bruine : frottez doucement vos paumes de mains ensemble pour produire un chuchotement sonore ;
- Pluie légère : frottez vos mains énergiquement l'une contre l'autre, comme si vous rouliez un boudin de pâte à modeler ;
- Pluie forte : frappez des mains ;
- Grêle : formez vos paumes en coupes et frappez vos cuisses.

C'est un jeu de coopération agréable qui réussit toujours à rassembler le groupe ! Demander à tout le monde de se placer en un demi-cercle serré, épais de plusieurs personnes.

Diviser celui-ci en trois groupes.

Expliquer que tous.te.s ensemble vont créer une pluie d'orage en faisant quatre sons simples tour à tour.

Voici les sons :

Faire démarrer le groupe 1 avec la bruine. Une fois que les participant.e.s sont lancé.e.s, signaler que le groupe 2 peut aussi commencer la bruine, puis le groupe 3. Revenir au groupe 1 et faire commencer la pluie légère, pendant que les autres continuent en bruine, puis faire de même avec le groupe 2, puis avec le groupe 3. Garder le rythme jusqu'à ce que tous les groupes aient atteint le quatrième bruit. Puis rebrousser chemin, en redescendant à la pluie forte avec le groupe 1, puis avec le 2, puis avec le 3,... jusqu'à ce que l'on soit revenu de la pluie légère à la bruine, et puis... silence !

· Bans (applaudissements rythmés)

· Pierre appelle Paul

Les participant.e.s s'asseyent en rond. L'un est Pierre, celui qui se trouve à sa gauche est Paul. Le suivant est le numéro 1, celui d'après le numéro 2, etc... Tous.tes tapent un rythme ensemble :

Frapper les deux mains sur les genoux

Tapier dans les mains

Mettre le pouce droit sur l'épaule droite

Mettre le pouce gauche sur l'épaule gauche

Et on recommence...

C'est Pierre qui détermine la vitesse du rythme, les autres doivent le suivre. Pierre commence : en suivant le rythme expliqué plus haut, il dit : "*Pierre appelle Paul*", car Pierre appelle toujours Paul, et personne d'autre. Puis Paul appelle quelqu'un d'autre toujours en suivant le rythme (par exemple, « *Paul appelle 5* ») . Et ainsi de suite, jusqu'à ce que quelqu'un se trompe ou ne suive plus le rythme et prenne alors la place de Pierre. Tous les numéros sont donc décalés.

· Faire passer un claquement de mains

· Organisons-nous

20-25 personnes

Matériel : aucun

Salle assez grande

L'animateur.rice demande aux participant.e.s de se mettre debout et d'aller dans différentes directions. Il.elle leur explique qu'ils.elles devront se mettre en file ou en groupe suivant le thème annoncé. Il.elle leur dit par exemple :

- Placez-vous selon votre âge, du.de la plus âgé.e au.à la plus jeune.
- Placez-vous selon votre taille.
- Placez-vous en ordre alphabétique en vous basant sur l'initiale de votre prénom.
- Placez-vous selon vos origines (nord - sud - ouest - est).
- Placez-vous selon le nombre de vos enfants.
- etc.

6. Constituer des groupes

Ne pas forcer le mélange des genres si réticences.

- **Les bonbons**

Mettre des bonbons ou du chocolat de différentes couleurs dans un sac, faire tirer un bonbon par personne. Puis chercher la personne qui a la même couleur.

- **Le mini-puzzle**

Découper des images en 2 ou 3, il faut autant de morceaux qu'il y a de participants, les mélanger, faire tirer, chercher son morceau manquant.

- **La ligne imaginaire**

Les participant.e.s se placent chronologiquement sur une ligne imaginaire représentant leur date d'anniversaire, une extrémité de la ligne représente le 1^{er} janvier, l'autre le 31 décembre. Les trois premiers forment un groupe (ou 4, selon), puis les trois autres etc.

- **Les proverbes**

Pour composer des binômes.

Écrire un proverbe sur des cartes, couper les cartes en deux, mélanger les moitiés, les faire piocher aux participant.e.s qui doivent retrouver leur « partenaire ».



Comment diviser les participants en groupes ?

Il existe plusieurs façons de diviser les participants en groupes. Selon l'objectif de l'activité, les participants devront travailler seuls, avec les membres de leurs organisations, ou mélangés à d'autres participants. Lorsqu'un classement ayant une logique particulière n'est pas requis, les participants peuvent être divisés comme suit :

- Au hasard ; par exemple, tous ceux qui ont des chaussures brunes ou dont les prénoms commencent par les lettres comprises entre A et M.
- En mélangeant les niveaux d'expérience professionnelle ; par exemple, ceux qui ont beaucoup d'expérience avec ceux qui en ont peu.
- En comptant 1,2,3,1,2,3,1,2,3,etc. ou en nommant différents fruits (par exemple, pomme, orange, mangue) pour que chaque groupe soit formé de participants qui n'étaient pas assis côte à côte.
- En mélangeant les hommes et les femmes et en mélangeant les âges (assurez-vous que l'âge des participants n'est pas discuté publiquement si cela n'est pas approprié).

Tiré de : Alliance internationale contre le VIH/SIDA, Ateliers participatifs avec des ONG et OBC luttant contre le VIH/SIDA : Guide du facilitateur

7. Présenter un thème

- **Storytelling** : raconter un conte, une histoire
- **Place de marché** : disposer dans la salle de grands panneaux sur lesquels sont fixées les informations
- **Infographie** : grands posters de format A0

Exemple :

WANDERSHARE
TRAVELING MADAGASCAR

Passport & Visa | Malaria & Typhoid | Malagasy & French | Malagasy Atsy

where to go

Antananarivo Bay, Nosy Be, Nosy Boraha, Whale Watching, Ranomafana N. Park, Ankarafantsoka N. Park, Tolana, Anakao, Indian Ocean, Sainte-Marie Pirate Cemetery, Tsaranoa Valley, Cloud Forests, Rice Fields, Caves & Waterfalls, Shipwrecks, Pirogue Rides, Beaches & Diving, Lemurs & Humpback Whales

When to Go
Lemur Safaris Oct - Nov
Whale Watching July - September
Best Weather April - November

tipping
10% Waitstaff | Ar2500 Portes per bag
Round up Taxi Drivers | 10% Baristas
Ar20,000 Tour Guides per full day

table manners
Western restaurants observe continental, particularly French, dining etiquette. Fork in left hand; knife in right. Don't switch.
In traditional restaurants & homes, elders & men are the first to be served. Tea may be served from a communal pot.

foods to try
Lokaoka & Rice | Vanilla-infused fruit
Potato Leaves & Shrimp | Ranovava Rice Water
Stewed Beef & Greens | Local Coffee
Groundnuts & Pork | Three Horses Beer

BASIC MALAGASY

HELLO (mah-nah-hih-AH-nah)
GOODBYE (veh-LOO-nah)
PLEASE (ah-zah-FAH-dee)
THANK YOU (fres-ah-CH-rah)
YOU'RE WELCOME (tee mis-ee lees-Oh-ra-na)
PARDON ME (ah-zah-FAH-dee)
ENGLISH? (ah-GLEE-zee)?
YES (ah-nee/lyah)
NO (TEE-ah)

Shake with your right hand while your left hand holds your right arm below the elbow.
Offer gifts, not money, if hosted in a local village.

Conversations include a bit of touching among the same gender. Personal space is minimal.
Haggling is essential in Madagascar, especially at souvenir markets.

<https://i.pinimg.com/750x/c5/91/ef/c591efc65a69426ecb3bb0fae0e2dfa3.jpg>

- Sous forme d'activité théâtrale
- Écrire l'information sur une affiche, la cacher (avec cartes), et la découvrir au fur et à mesure que l'on parle
- Montrer une vidéo après avoir posé des questions auxquelles le groupe devra répondre après le visionnage
- Avec Méta-Plan ou Flip-chart :
Coller/épingler les cartes au fur et à mesure qu'on parle/explique
- Memory : faire découvrir un thème par une variante du jeu du « Memory »
- Faire classer des cartes mélangées sur lesquelles se trouvent des informations
- Faire un bingo du savoir
- Questions à foison

Avant une présentation « classique », de type conférence, ou power point, mettre les auditeurs par équipes.

Un minuteur sonne au bout de 10 à 15 mn de conférence.

Chaque équipe prépare une question factuelle et une question ouverte à propos de ce qui a été dit. La première question est posée à un membre d'une autre équipe qui y répond.

La deuxième est posée à tout le monde, chaque équipe se concerte, l'une des équipes est choisie pour apporter une réponse, d'autres peuvent en proposer une meilleure.

· Résumé actif

L'orateur.rice fait une pause tous les 5-10 minutes. Lors de chaque arrêt, les participant.e.s rédigent un résumé sur un carton.

Par équipe, on échange les résumés et on choisit le meilleur.

Ou on lit des résumés au hasard.

Ou individuellement on échange plusieurs fois de carton avec ses voisin.e.s et celui.celle qui veut lire un carton intéressant le fait .

· L'essence du résumé

Lors d'un arrêt de l'orateur.rice, chaque équipe prépare un résumé en une phrase de 16 mots.

Écouter quelques résumés et/ou choisir le meilleur.

Lors du même arrêt ou d'un autre arrêt, faire un résumé de 8 mots, etc ...

· Carte heuristique ou mind-map

Prise de notes sous forme de carte heuristique.

Lors des arrêts de l'orateur.rice, chaque équipe réalise un topogramme commun.

Présentation des topogrammes à la fin de la conférence.

· Superlatif

Lors des arrêts de l'orateur.rice, demander aux participant.e.s, seul.e.s ou par deux, de rechercher le point qu'il.elle.s estiment :

le plus important, utile, radical, surprenant, intéressant, humoristique, complexe, dérangeant, ... (choix à justifier éventuellement).

· Cartes questions

Lors des arrêts de l'orateur.rice, demander aux équipes de trouver des questions sur ce qui a été dit (avec la réponse écrite aussi).

A la fin, ramasser les cartes et organiser un quiz.

- **Idées attrapées au vol**

Lors des arrêts de l'orateur.rice, proposer aux participant.e.s d'écrire sur une carte un ressenti, une idée d'application, une question ouverte.

Faire lire et commenter.

- **Pecha Kucha**

Venu du Japon, le Pecha Kucha (<http://www.pechakucha.org>) est à l'origine un exercice proposé aux designers pour présenter leur travail à travers 20 images affichées à l'écran pendant 20 secondes chacune.

L'idée est donc de reprendre ce principe pour construire des présentations composées uniquement de photos ou d'images. L'utilisation de visuels rend le discours plus percutant et marque les esprits. On retiendra mieux les éléments partagés. De plus on évite ainsi les redondances entre ce qui est écrit et ce qui est dit par l'orateur. Enfin construire sa présentation uniquement à travers des images pousse l'orateur à penser différemment et à aborder les problématiques sous un angle nouveau.

Source : <https://media.worklab.fr>

8. Bâtir la confiance

- **L'exercice de la main habile**

4 à 100 personnes

Matériel : feuilles et crayons

Distribuer feuilles et crayons. Demander aux participant.e.s de dessiner le contour de leur(s) main(s) sur la feuille et d'écrire quelque chose qu'il.elle.s savent bien faire dans chacun des doigts. Constituer des paires. Au sein de la paire, chaque personne explique ce qu'elle sait faire et comment elle a appris.

Cet exercice aide les participant.e.s non seulement à mieux se connaître les un.e.s les autres, mais aussi à développer leur confiance en eux.elles.

- **Le miroir**

n'importe quel nombre de personnes (en fonction de l'espace disponible)

Matériel : aucun

Diviser le groupe en paires, les deux personnes se faisant face. L'une fait des mouvements, l'autre essaye de les copier (en miroir). Échanger les rôles. Quand les deux personnes ont fait les deux rôles, elles peuvent essayer de coordonner leurs mouvements : on devient alors personne et miroir en même temps. Ceci fonctionne mieux avec des mouvements lents et cela demande une grande concentration. Essayer de ne pas parler en jouant.

- **Soulever la branche (voir p. 87)**

9. Stimuler les idées

· La carte heuristique ou Mindmapping

Taille du groupe: peu importe

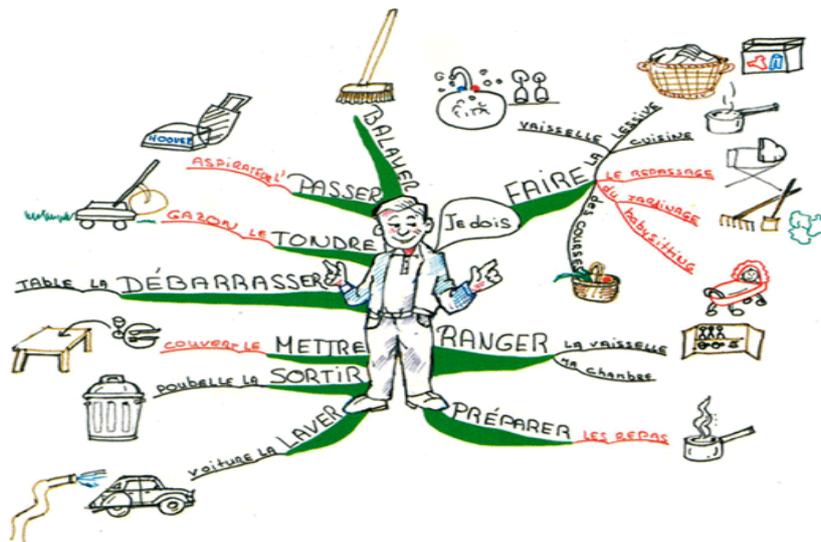
Matériel : papier, marqueurs (couleurs différentes)

Pourquoi ?

Produire des idées, les traiter, les visualiser, les clarifier, les organiser.

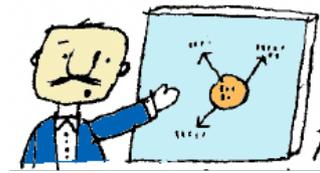
Déroulement :

Le point de départ de la présentation est toujours au milieu du tableau. Il est représenté par un rond (par exemple) sur lequel figure le thème ou le problème à traiter. Les animateur.rice.s demandent au groupe de compléter le schéma et de visualiser leurs idées sur des fiches ou de les écrire sur la feuille. Il est important de sélectionner d'abord les points principaux pour que les contributions puissent être affichées du milieu vers les bords du tableau. Dès qu'un des points principaux a été traité à fond, on passe à un autre.



<http://clic.ntic.org/cgi-bin/aff.pl?page=article&id=2055>

Zoom : la carte heuristique ou topogramme



C'est est une manière créative, à la fois simple et astucieuse, de mettre en forme des idées et de les relier entre elles.

Utilisant une idée centrale, des branches principales et secondaires, des mots-clés, des couleurs, des symboles et des dessins, le topogramme est à la fois rapide, plaisant et efficace. C'est un outil très souple pouvant avoir un très grand nombre de formes et d'applications, en particulier pour apprendre et mémoriser, pour organiser et développer ses idées.

Ce que permet le topogramme

D'une manière générale, le topogramme permet :

- une meilleure structuration des idées, donc une meilleure compréhension d'un sujet
- une meilleure mémorisation, en moins de temps

Il favorise en particulier :

- la concentration
- la compréhension des liens entre les idées
- (...)

Un peu de théorie

La technique du topogramme, formalisée par Tony Buzan, est l'une des applications les plus utiles des découvertes sur le fonctionnement du cerveau.

En effet, le topogramme allie les fonctionnements différents de l'hémisphère gauche et de l'hémisphère droit : il favorise l'hémisphère gauche par la recherche de mots-clés pour exprimer l'idée de chaque branche (conceptualisation) ; et il favorise aussi l'hémisphère droit en utilisant des symboles, des dessins, et des couleurs et en donnant une structure complète à l'idée de départ (globalisation).

Il forme ainsi un ensemble complet pouvant être perçu, comme le tableau d'un artiste, ou bien d'une manière globale (hémisphère droit) ou dans le détail (hémisphère gauche).

Le topogramme : différentes appellations

Le "topogramme" a été formalisé par l'Anglais Tony Buzan sous le nom (déposé) de MindMap, et cette technique sous le nom de MindMapping. D'autres noms sont proposés, en anglais et en français :

<p>Anglais :</p> <p>Mindscape</p> <p>Mindcluster</p> <p>MindChart</p> <p>FlowChart</p> <p>Learning Map</p>	<p>Français :</p> <p>Topogramme</p> <p>Schéma heuristique</p> <p>Carte heuristique</p> <p>Constellation d'idées</p> <p>Carte d'organisation d'idées (Québec)</p>
--	--

Le topogramme : mode d'emploi

Le topogramme le plus simple se fait ainsi :

- mettre l'idée générale au centre d'une grande feuille blanche ;
- pour chaque idée principale, créer une branche de couleur différente autour de l'idée centrale, en exprimant l'idée par un seul mot, écrit sur la branche en lettres capitales
- créer des branches secondaires à partir de chaque branche principale, en suivant les mêmes principes ;
- puis renforcer l'idée de chaque branche principale ou secondaire par un dessin ou un symbole.

On peut ensuite compléter le topogramme :

- ajouter des détails aux branches ;
- ajouter de nouvelles branches principales ou secondaires ;
- mettre en évidence le rapport entre les idées en utilisant des flèches et différents signes ;
- ajouter de la couleur (feutres, surligneurs)

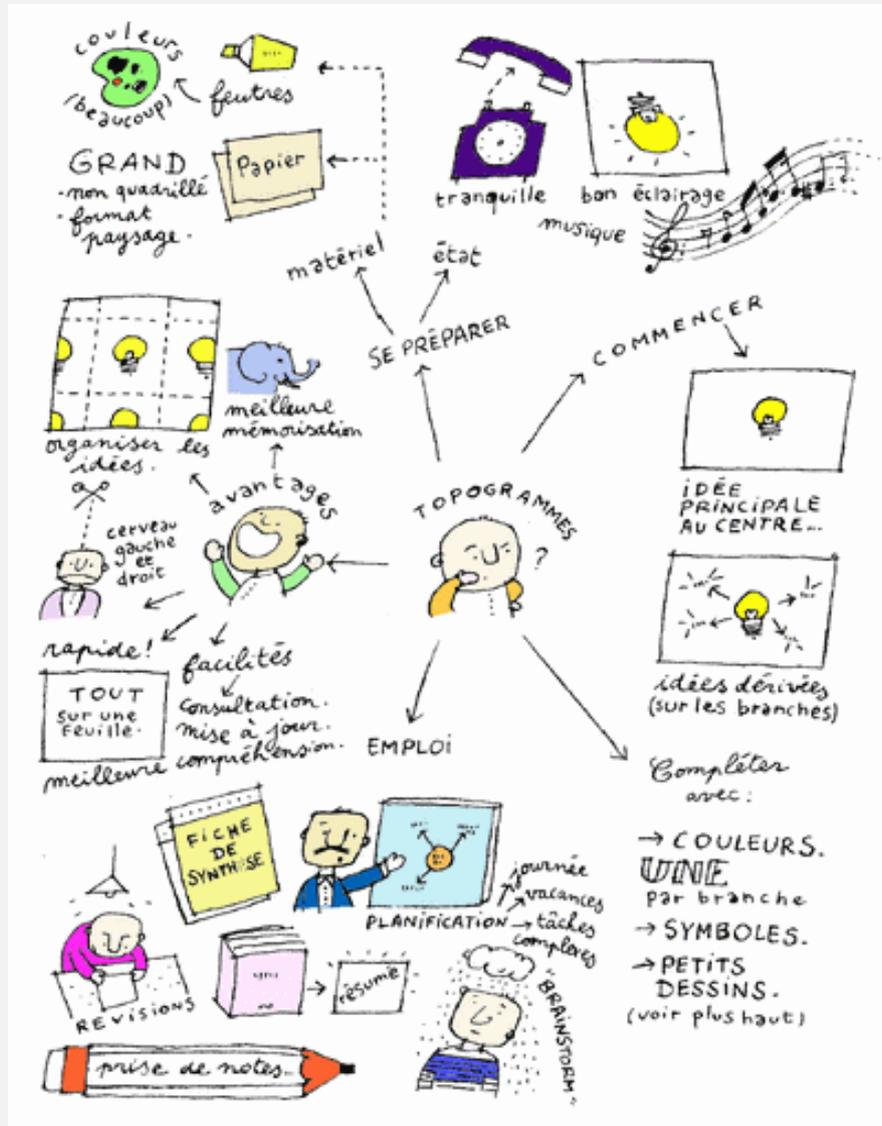
Le topogramme et ses multiples utilisations

Malgré son apparente simplicité, le topogramme est un outil extrêmement riche d'emplois et adaptable de très nombreuses manières.

Le topogramme peut se prêter à de très nombreuses utilisations, en particulier pour :

- prendre des notes (cours n'ayant pas un trop fort degré d'abstraction, ou trop technique) ;
- faire une fiche de lecture ; structurer les idées générales d'un livre qu'il semble rebutant de lire en entier ;
- planifier une progression ; planifier une opération dont la complexité ne nécessite pas des outils particuliers ;
- réviser une leçon ;
- présenter un sujet, le bilan d'une action, etc. ;
- organiser une période de temps, une tâche ;
- préparer une conférence, ou comme support de conférence pour le conférencier ;
- donner la vue globale d'une formation ou d'un cours ;
- faire un travail de recherche sur un sujet ; rechercher des idées pour une dissertation ;
- structurer une réflexion personnelle ("qu'est ce que je sais faire ?", "comment j'apprends ?", "qui suis-je ?") ;
- se présenter à un groupe ;
- faire un brainstorming (ou "remue-méninges") ;
- travailler avec des personnes mal entendantes ;
- et d'autres emplois à découvrir...

source : <http://www.mieux-apprendre.com/index.php?z=19>



• Le regroupement d'idées

Taille du groupe : peu importe

Matériel : tableau pour afficher ou épingler des cartes, cartes, épingles, marqueurs couleur

Pourquoi ?

Produire et visualiser des idées ou des solutions.

Déroulement :

1. Faire un remue-méninge en faisant écrire les idées sur des cartes par les participant.e.s.
2. Regrouper les idées ou le faire faire au groupe.

Remarque : s'assurer que l'on écrit le titre des rubriques dans une autre couleur que celle qui aura été utilisée pour le remue-méninge initial.

3. Tracer des lignes sur le panneau d'affichage pour montrer les relations entre les catégories d'idées.



· Le remue-méninges ou brainstorming oral

Taille du groupe: peu importe

Matériel : tableau pour afficher ou épingler des cartes, cartes, épingles, marqueurs couleur

Pourquoi ?

Générer des idées sur un point précis, stimuler la réflexion créative.

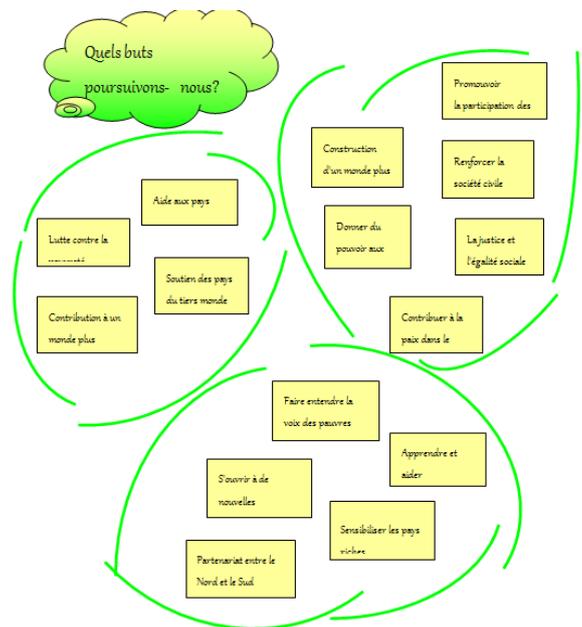
Déroulement :

Les animateur.rices présentent la méthode et exposent les règles à observer:

- Donner libre cours à l'imagination sans autocensure.
- Produire le maximum d'idées en un minimum de temps.
- Procéder par associations d'idées.
- Éviter toute critique, toute remarque.

Après avoir visualisé le thème à discuter, ils.elles demandent aux participant.e.s de produire leurs idées. Pendant cette phase qui dure de 10 à 20 minutes, l'animateur.rice peut intervenir s'il.elle constate une baisse de créativité.

L'animateur.rice prend ensuite connaissance des propositions et les classe par catégories. Il.elle peut aussi les faire classer par les participant.e.s.



· Le brainstorming écrit

Cette dernière astuce est très rapide à mettre en place et permet d'envisager de nombreuses alternatives.

Donner à chaque participant.e un morceau de papier et leur demande d'écrire autant d'idées qu'il leur vient à l'esprit. Après 3 minutes, demander d'échanger leur papier avec leur voisin.e de droite.

L'exercice se poursuit alors, chaque participant.e étant inspiré.e par les idées de son.sa voisin.e.

Cette technique donne d'excellents résultats durant la **phase de divergence**, où le but est de récolter le plus d'idées possible. Contrairement à d'habitude, la quantité est ici plus importante que la qualité.

· Les idées commentées (variante du brainwriting)

Regrouper plusieurs personnes et leur demander d'écrire leurs idées sur une feuille de papier. Après dix minutes, chacun.e passe sa feuille à son.sa voisin.e. Celui.celle-ci doit commenter et développer les idées du premier. Continuer jusqu'à ce que tout le monde ait commenté chaque feuille.

· Le brainstorming itinérant

Une **tempête d'idées - ou brainstorming - itinérante** est une variante utile qui augmente le niveau de participation et fait bouger physiquement le groupe. Il permet aussi de penser à des sujets différents mais connexes, simultanément.

Des sous-groupes sont formés. Chaque groupe se place autour d'une affiche / d'un tableau quelque part dans la salle (= un « arrêt »), et fait une courte tempête d'idées sur un sujet donné, différent sur chaque affiche / tableau (ou le même). Au bout d'un laps de temps que signale l'animateur.ice, faire tourner chaque groupe à l'arrêt suivant, afin de recommencer une tempête sur un sujet différent, pouvant également lire ce que les autres ont trouvé avant eux. Avec un temps assez court à chaque arrêt, cela rend le brainstorming dynamique.

Extrait de : http://agirpourelapaix.be/wp-content/uploads/guide_outils_facilitation_livret.pdf

· Le brainstorming visuel

Principe : générer des idées, collectivement, avec support visuel, en silence

À partir de 3 participant.e.s

Matériel : support, post-its, feutres

Déroulement :

2. L'animateur.ice énonce le problème à résoudre et propose des pistes principales de réflexion correspondant à différentes couleurs de post-its.
3. Les participant.e.s observent les différentes catégories et collent petit à petit des post-its avec les idées que leur inspirent ces catégories.
4. Pendant que les participant.e.s collent (sans ordre ni contraintes) les post-its, l'animateur.ice les regroupe.
5. De temps en temps, l'animateur.ice rompt le silence et commente les regroupements réalisés ainsi que les idées énoncées.
6. A un temps donné, les participant.e.s commentent les idées trouvées, questionnent les auteur.e.s et de nouveaux regroupements sont effectués.
7. A la fin du temps imparti, l'animateur.ice synthétise l'ensemble des idées et catégories et propose au groupe de nouvelles actions (hiérarchisation, réflexions, transmission, nouvelles réunions...).

Astuces créatives : penser par analogie (associations d'idées), par opposition, par amplification, par projection.

· Le World Café

10 à 500 personnes

Matériel : tables pour les sous-groupes, papier ou « nappes grandes feuilles » et marqueurs, tableaux, cartes, épingles et marqueurs

Pourquoi ? :

- Le World Café est un format d'animation souvent utilisé avec de grands ou très grands groupes (50 à 1000). Mais il peut aussi être utilisé pour les petits groupes qui ont besoin d'une très grande participation de la part de tous leurs membres et qui n'ont pas beaucoup de temps pour se réunir.
- Le World Café est un processus créatif pour faciliter un dialogue collaboratif et le partage des connaissances et des idées pour créer un réseau vivant de conversations et d'actions. Pour cette méthode, une ambiance de café est créée dans laquelle les participant.e.s discutent une question ou un problème en petits groupes autour de tables de café.

Déroulement :

1. Le processus commence en séance plénière où les règles sont établies, un briefing a lieu pour que tout le monde ait le même niveau de compréhension sur la question à discuter. L'objectif est communiqué et des groupes sont formés et s'assoient à une table.
2. Chaque table a un.e hôte. Souvent, chaque table a aussi un.e animateur.rice. Diverses techniques peuvent être utilisées pour générer, collecter, classer et peser les idées. Les résultats sont visualisés dans les groupes (par exemple sur les nappes en papier).
3. À intervalles réguliers, les participant.e.s se déplacent à une nouvelle table. L'hôte de table reste et résume la conversation précédente aux nouveaux.elles participant.e.s. Ainsi, les discussions suivantes sont fécondées avec les idées générées dans les conversations antérieures avec les autres participant.e.s. À la fin du processus, les idées principales sont résumées dans une session plénière et les possibilités de suivi sont discutées.

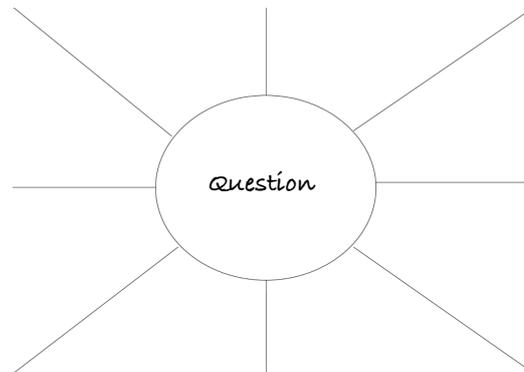
· La méthode 6-3-5

Le nom de la méthode indique les éléments clés : **6 personnes** par groupe donnant chacune **3 idées** par round de **5 minutes**.

Chaque personne a **5 minutes** pour noter **3 idées** autour de la problématique définie auparavant. A l'issue du **round**, elle passe la feuille à un autre membre de son groupe. Ce membre note à son tour **3 idées** en réponse à celles du premier auteur, et ainsi de suite jusqu'à ce que la feuille retourne à la personne ayant émis les **3 premières idées**.

· La toupie ou (pizza) des idées

Former des groupes de 3 à 8 personnes, assis à une table. Au milieu se trouve une feuille de papier flip-chart avec au centre la question posée, et autour des rubriques vides (cf photo ci-après), une rubrique par participant.e.



Demander aux participant.e.s d'écrire une ou plusieurs réponses dans leur propre rubrique. Après 8 minutes (par exemple), faire tourner la feuille d'un cran, de sorte que chacun voie la réponse de son.sa voisin.e, ce qui pourra donner de nouvelles idées. Ainsi de suite, en réduisant d'une minute chaque passage.

Pour le débriefing, faire faire la présentation de chaque feuille, visible de tout le groupe, par un.e rapporteur.e.

· La « pool method »

Cette méthode se rapproche de la **méthode 6-3-5** sur le fond et diffère dans la forme.

On forme des **groupes de 5 à 8 personnes** réunies autour d'une table. Chacun.e a une feuille sur laquelle il.elle note **3 idées** découlant de la problématique définie au préalable. Au lieu de la passer à son.sa voisin.e comme dans la **méthode 6-3-5**, la personne va poser sa feuille au centre de la table. Ensuite, chaque participant.e prend une autre feuille dans la pile et y ajoute **3 idées**. L'atelier n'est pas rythmé par des **rounds**, cela se passe selon la cadence de chacun dans un temps défini, par exemple **30 minutes**.

Cette méthode permet de générer encore une fois **un grand nombre d'idées** mais on ne peut pas évaluer par avance la **quantité** qui va émerger.

- **Le double brainstorming**

Cette méthode consiste à trouver le plus d'idées possible, à retenir les meilleures et refaire un brainstorming complet pour chacune d'entre elles. Vous pouvez répéter cette méthode jusqu'à trouver la solution idéale.

- **Le mur d'expressions**

À son lieu de travail, chacun.e qui passe devant le mur d'expressions peut y coller/noter une idée.

- **Le brainstorming éclair**

Il s'agit d'un remue-méninges oral qui ne durera que 60 secondes.

- **Le brainstorming sur matrice**

Faire remplir une matrice, un tableau, un motif ou une carte vierge à la place d'une feuille blanche.

- **La pensée inversée (Brainstorming Paradox)**

Au lieu de chercher des solutions à son problème, l'on s'intéresse à son contraire. Par exemple, pour le problème : « Comment être plus proche de ses client.e.s ? », la technique de la pensée inverse consiste à s'intéresser à la question « Comment être encore moins proche de ses client.e.s ? ». Les solutions trouvées n'auront plus qu'à être inversées positivement.

- **Le message court**

La contrainte de 140 caractères que chacun connaît sur Twitter devient ici le cadre imposé pour la réflexion. Cette approche oblige à **aller à l'essentiel**.

- **Retour vers le futur**

Essayer aussi de transporter la question que l'on se pose dans le futur. Ainsi, dans 500 ans, quelles solutions imagineriez-vous ? Cette technique de brainstorming permettra à son équipe d'**imaginer des solutions qui n'existent pas encore**.

- **Créer une passerelle imaginaire**

L'enjeu ici est d'identifier votre point de départ et votre objectif. Comment combler l'espace entre les deux ? Faire une liste de choses dont on aurait besoin pour combler l'espace, et voir comment l'objectif est atteignable.

- **À la manière de...**

Si vous étiez d'un autre genre ? D'une autre nationalité ? D'un autre âge ? D'une autre profession ? Proposer à votre auditoire d'incarner quelques instants un autre personnage et de penser comme lui. Ainsi, les limites seront repoussées.

- **Laissez une place au hasard**

Ouvrir un livre et noter la première phrase sur laquelle l'on tombe. Faire la même chose avec des images trouvées sur internet. Voir ensuite si ce stimulus pris au hasard et sorti de son contexte peut s'intégrer dans sa réflexion.

11. Partager des connaissances

- **Place du marché**

Accrocher au mur ou sur des tableaux Méta-plan les informations que l'on désire partager ou présenter (posters, affiches, cartes, photos ...) en les plaçant comme des stands d'un marché. Les participant.e.s peuvent déambuler et passer de tableau en tableau pour les découvrir.

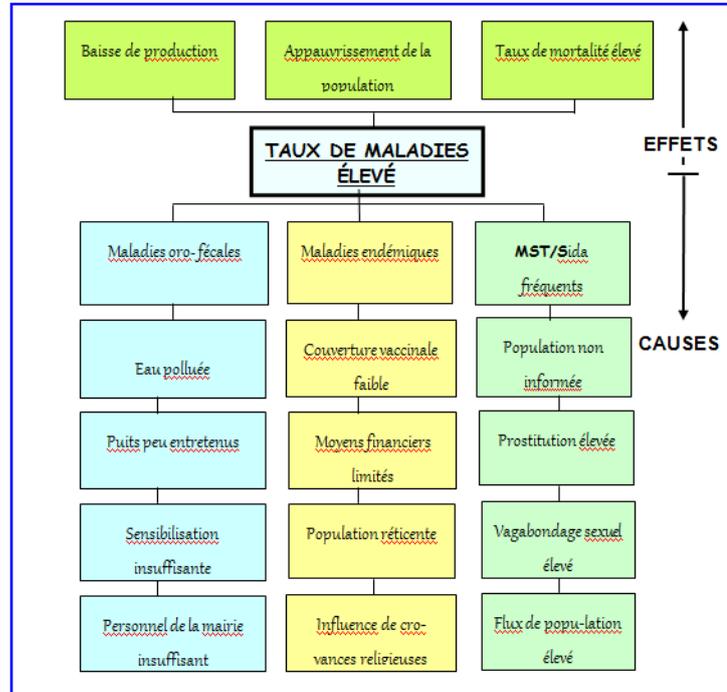
- **Installer des panneaux d'infographie dans la salle**, un.e rapporteur.e par panneau qui explique le cas échéant.

12. Analyser l'environnement

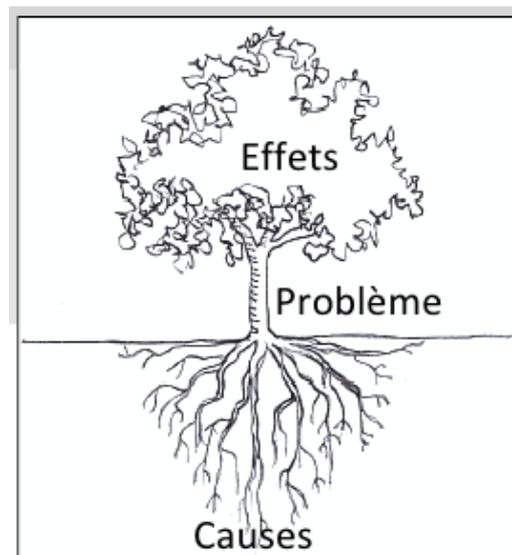
· l'arbre à problèmes

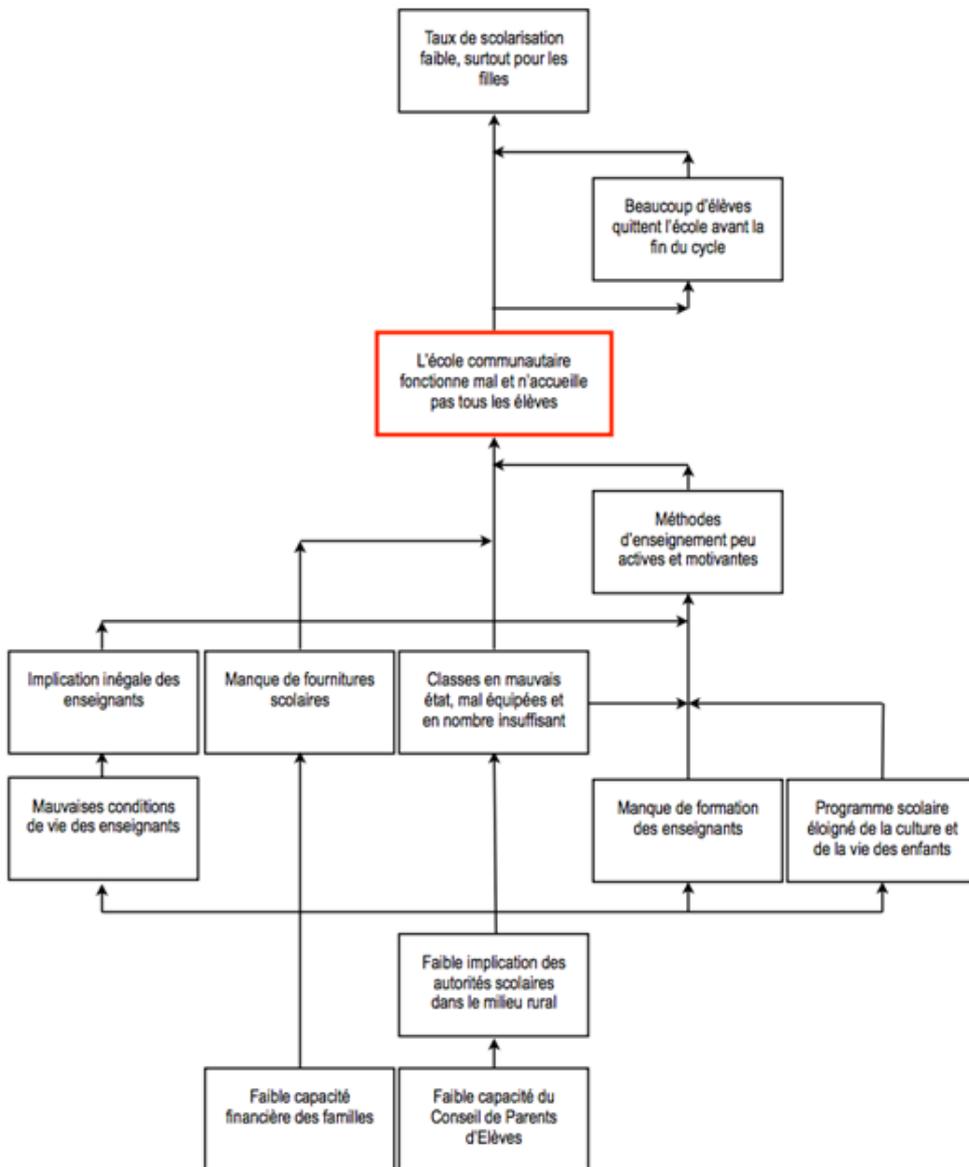
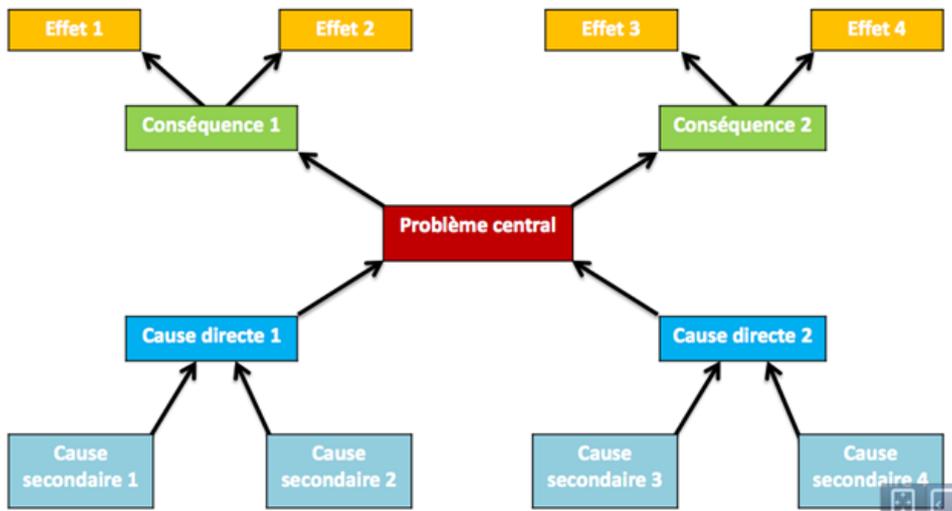
Elaboration d'un arbre à problèmes:

L'arbre à problèmes permet d'illustrer la complexité des problèmes et de les analyser. L'image de l'arbre est utilisée pour identifier les causes et les effets. Les racines représentent les causes, le tronc, le problème central et les effets les branches et les fruits. Pour résoudre les problèmes, il faut donc couper les racines, c'est à dire supprimer les causes. Seuls les problèmes réellement existants sont identifiés et non ceux qui peuvent apparaître dans le futur. Chaque participant à la séance décrit un problème majeur. Pendant cette phase, l'animateur doit veiller à ce que les participants écrivent sur leur fiche un problème qui représente une observation et pas une déduction. Il serait faux par exemple d'écrire sur une fiche "Pas de pesticides". Une bonne formulation serait: "Plantes attaquées par les parasites". Le groupe discute chaque proposition et se met d'accord sur un problème. Eviter autant que possible d'obtenir une décision majoritaire à partir d'un vote.



Autres exemples :





· **FFPO : forces, faiblesses, potentialités, obstacles (SWOT)**

Taille du groupe : peu importe

Matériel : tableau pour afficher ou épingler des cartes, cartes, épingles, marqueurs

Pourquoi ?

Analyser une idée, une stratégie, un projet, etc.

À faire avec un groupe qui travaille **dans le même domaine.**

Déroulement :

1. Préparer des tableaux d'analyse FFPO sur une grande feuille / un tableau de liège.
2. Créer des groupes de travail.
3. Demander à chaque groupe de remplir l'analyse FFPO en faisant une énumération.

Demander aux participant.e.s d'être aussi honnêtes que possible.

Forces	Faiblesses
Potentialités	Obstacles

· **Idem pour SEPO : Succès, échecs, potentialités, obstacles**

L'analyse SEPO est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Il s'agit essentiellement d'une démarche participative. Elle permet aux parties prenantes d'une action ou d'un projet d'exprimer leur ressenti et leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à une activité, un projet, un programme. Elle fait le lien entre le regard en arrière et le regard en avant.

	Passé	Futur
Positif	Succès	Potentialités
Négatif	Echecs	Obstacles

Elle est utilisée fréquemment en évaluation ou auto-évaluation. Elle facilite la connexion entre l'évaluation (regard rétrospectif) avec correction du but fixé et la planification (regard prospectif).

Ce travail devrait être réalisé de préférence en groupe, par exemple par l'équipe porteuse du modèle d'affaires social. Mais on aura avantage à diversifier les groupes qui évaluent le même projet, le même processus ou la même organisation en sollicitant les diverses parties prenantes. De cette manière on aura une variété d'approche qui enrichira l'évaluation finalement et la recherche prospective qui suit.

Ainsi se met en place un processus d'apprentissage permettant à l'équipe porteuse d'un projet et à l'ensemble de ses partenaires d'apprendre de leurs expériences et d'améliorer son travail au fil du temps.

Quelques questions à se poser : elles sont indicatives et servent à illustrer la nature de la grille SEPO. Elles doivent naturellement être ajustées en fonction:

- de l'objet analysé. S'il s'agit d'un projet ou du processus de mise en œuvre du projet, il faudra mettre des accents différents. Ce peut aussi être le fonctionnement de l'organisation lui-même qui est ainsi évalué.
- du groupe qui utilise la grille. S'il s'agit du groupe porteur du projet évalué ou des bénéficiaires ou clients de ce même projet, on ne posera pas les mêmes questions... et les résultats pourront être tout autres.

- Succès :
 - Quelles ont été les réussites en termes qualitatifs ?
 - Quels ont été les résultats en termes quantitatifs ?
 - Quels objectifs ont-ils été atteints ?
 - Quels ont été les points forts ?
 - Comment a été perçu le résultat de vos activités ?
- Échecs :
 - Quels ont été les points faibles ?
 - Quelles ont été les difficultés, les malaises ?
 - Quelles craintes et peurs ont été éprouvées ?
 - Quelles limites ont été atteintes ?
 - Etes-vous arrivé à des impasses ?
 - Il y a-t-il eu des effets collatéraux indésirables, des dérives ?
- Potentialités :
 - Quelles sont les chances et opportunités qui s'offrent à vous ?
 - Des échecs antérieurs peuvent-ils être transformés en réussites ?
 - Des idées, des projets nouveaux émergent-ils de l'expérience acquise ?
 - Des capacités et ressources inexploitées peuvent-elles être mises en œuvre ?
 - Des nouveaux défis peuvent-ils être envisagés avec de bonnes probabilités de succès ?
- Obstacles :
 - Quels sont les handicaps qui vous freinent ?
 - Quelles dérives voyez-vous poindre dans un avenir proche ?
 - Existe-t-il des résistances et des oppositions à vos actions ?
 - Allez-vous atteindre certaines limites infranchissables ?
 - Y a-t-il des conditions-cadre défavorables dans le contexte actuel ?

Tiré de : <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/sepo-succès-echecs-potentialités-obstacles>

· Le schéma d'analyse des problèmes

Pourquoi ?

- traitement en profondeur d'un sujet,
- discerner, cerner, décrire les problèmes en détail,
- rechercher des solutions,
- mettre en évidence les éventuels obstacles.

Déroulement :

Les animateur.rice.s présentent aux participant.e.s un schéma d'analyse composé de quatre colonnes où figurent quatre questions. Les participant.e.s répondent oralement aux questions des animateur.rice.s. Ceux-ci ou celles-ci écrivent les réponses données sur le tableau.

Conseil: commencer par le premier point à gauche en haut et continuer jusqu'à la fin de la rangée.

<p style="text-align: center;">Diminution du nombre de coopérants en Afrique francophone</p>			
Description du problème	Causes éventuelles	Que pourrait-on faire?	Quels obstacles pourraient surgir?
Vacance des postes dans les projets en Afrique	Niveau de français des candidats trop bas pour les postes à pourvoir	Prolonger les cours de langue	Coût Saturation des participants
		Ne plus travailler dans certains secteurs	Résistance du P* ^o et des directeurs dans les pays-hôtes
Professeurs au chômage technique au centre de formation et dans les pays hôtes	Mauvaise planification	Organiser des formations continues	Coût Mauvais vouloir des professeurs
		Obliger les professeurs à prendre leurs vacances ou à	Conflit avec les professeurs, les syndicats et le comité

P* = Département de programmation

- **Le diagramme en arête (ou diagramme de cause-effet, ou diagramme des 5M)**

Taille du groupe : peu importe

Matériel : tableau, papier géant, épingles, marqueurs

Le diagramme en arête de poisson (voir ci-dessous) à l'origine développé par le professeur Kaoru Ishikawa, est souvent désigné comme **le diagramme d'Ishikawa**.

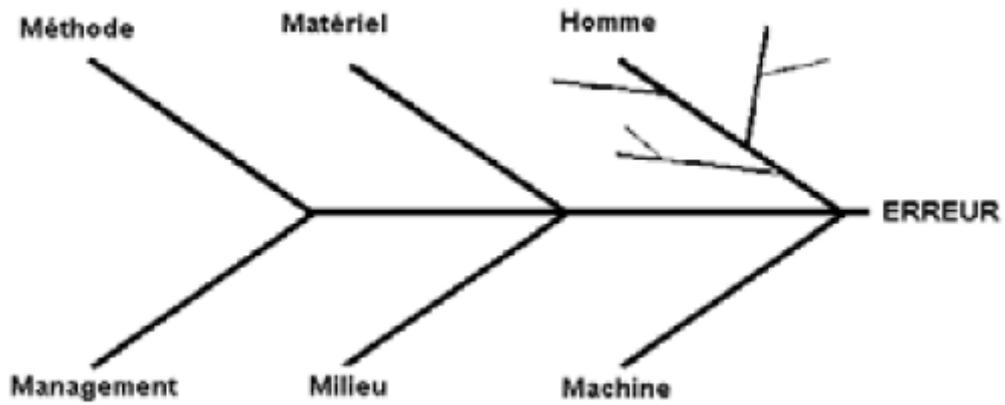
Pourquoi ?

Aider à structurer le processus d'identification des causes possibles d'un problème. Le schéma encourage le développement en profondeur et une représentation objective d'un problème et assure que tous les participant-e-s restent sur la bonne voie.

Déroulement :

- 1 – Définir de façon claire le problème étudié.
- 2 – Rechercher l'ensemble des causes et les structurer :
 - > Présentation en arête de poisson
 - > Les branches principales représentent les facteurs essentiels
 - > Chaque branche est développée jusqu'au niveau élémentaire
- 3 – La recherche des causes peut se faire selon les 5M :
 - > Main d'œuvre,
 - > Matière,
 - > Méthode,
 - > Machines (équipement),
 - > Milieu (environnement).On peut y ajouter deux autres "M" pour arriver à 7M :
 - > Management et
 - > Moyens financiers,qui constituent des facteurs intéressants, notamment dans les domaines immatériels, les services, gestion de projets, logiciels par exemple.
- 4 – Pour chaque cause de niveau 1, se poser la question "pourquoi" de façon à déterminer les causes de niveau 2 et les représenter sur le schéma. Procéder de même pour les causes de niveau 3 et les représenter sur le schéma, etc...

Exemple :



guide méthodologique du travail en commun, IAAT

Pour plus de détails et des variantes :

<https://www.seemy.com/fr/2016/06/diagramme-dishikawa-loutil-miracle-gestion-de-vos-projets.html>

· Les valises et les ballons

de 5 à 10 participant.e.s

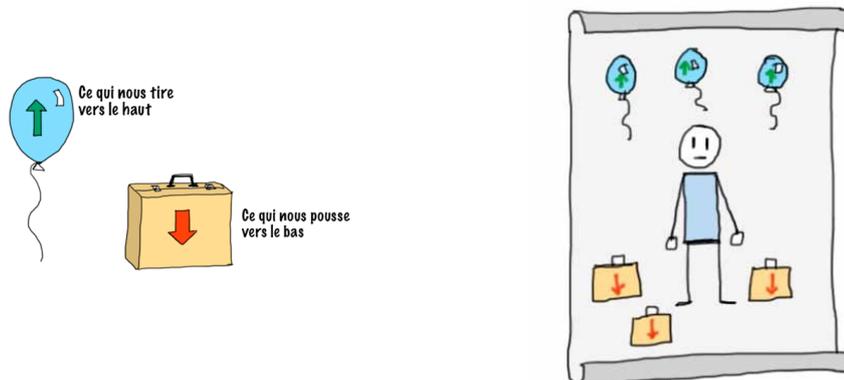
Matériel : une feuille de papier kraft, des feutres, des valises et ballons imprimés et préalablement découpés, des épingles ou de la colle pour fixer les valises et les ballons.

Pour analyser une situation ou partager une problématique, il est possible de l'envisager sous l'aspect des freins et des leviers, en l'occurrence des valises et des ballons. L'animateur.rice dessine un personnage sur une grande feuille de papier kraft. Puis distribue à chaque participant.e des ballons et des valises préalablement imprimés et découpés (des modèles sont disponibles en téléchargement ici : <http://lc.cx/Kpp>).

1. Poser à l'ensemble des participant.e.s la question à traiter pour analyser le problème ou la situation. La question posée peut être une question d'analyse de l'existant, de description d'une situation, de prospective...

2. Chaque participant.e réfléchit individuellement au sujet pendant 10 minutes et note ses idées sur des ballons et des valises :

- Les ballons : les points forts, ce qui marche, ce qui le tire vers le haut
- Les valises : les axes d'amélioration, les freins, ce qui le pousse vers le bas



3. Chacun.e vient présenter et coller ses ballons et valises sur le brown paper illustré. Les éléments pourront être ici aussi regroupés et catégorisés par thématique comme pour un diagramme des affinités mais avec la puissance de l'évocation de l'image en plus.

Tiré de : Mini-guide de survie aux réunions, worklab

13. Trouver un futur commun :

· Les ateliers de l'avenir

En 1954, Robert Jungk élabore en Allemagne cette méthode qu'il nomme « Ateliers de l'avenir. Des chemins pour revivre la démocratie ». Il part du principe et montre que la parole de l'habitant.e constitue un immense réservoir d'idées et de potentialités pour l'avenir.

C'est une méthode dynamique qui permet de passer de l'expression des difficultés et du mal-être à une phase d'utopie créative pour déboucher sur des projets concrets. Elle doit permettre la confrontation des acteurs pour construire ensemble des solutions pour l'avenir.

Trois phases dans le déroulement des ateliers :

1. La phase critique : les participant.e.s formulent par écrit des critiques, « ce qui ne va pas ». Ils.elles les classent par thèmes qu'ils.elles résumant en une phrase négative.
2. La phase imaginative : c'est un temps consacré au rêve. Les propositions sont émises sans la moindre censure d'ordre pratique ou autre. Les idées sont aussi classées par thème.
3. La phase de création et de construction : on revient au principe de réalité et on cherche comment on va vers l'idéal. Les participant.e.s déterminent les objectifs et envisagent les moyens de les réaliser.

Les 3 phases se déroulent de façon suivie et rapprochée mais il est bon de faire une pause entre la phase négative et les deux suivantes. Exemple : 2 journées complètes avec un déjeuner pris en commun ou une soirée puis une journée.

A l'issue de la 3ème phase des groupes de travail se constituent pour approfondir les thèmes et élaborer des projets pour les actions prioritaires. Ces groupes prennent le relais de la séance des

« Ateliers de l'avenir ».

Un compte-rendu complet doit être rédigé. Il constitue la mémoire des travaux réalisés et permet ainsi l'entretien du lien entre participant.e.s. C'est aussi une trace indispensable pour évaluer et mesurer le chemin parcouru. Enfin, il permet d'intégrer plus facilement de nouvelles personnes qui rejoindraient un groupe de travail initial.

Les règles du jeu :

- Toute idée est bonne à dire.
- Il vaut mieux avoir beaucoup d'idées.
- Il faut formuler brièvement les idées.
- Utilisation des post-it (une seule idée par post-it).
- Ne pas interrompre les autres.
- Utiliser les idées des autres.
- Faire abstraction des problèmes pratiques (en tout cas phase 2).
- Interdiction pour chaque participant.e de faire des commentaires sur les critiques des autres.

Il est important de démarrer un atelier de l'avenir avec un.e animateur.rice qui en a la pratique.

Tiré de : https://www.paroles-partagees.org/les_ateliers_de_l_avenir_226.php

14. Classification des priorités et appréciation des urgences

· La méthode des pastilles

Taille du groupe : peu importe

Matériel : pastilles ou marqueurs couleur

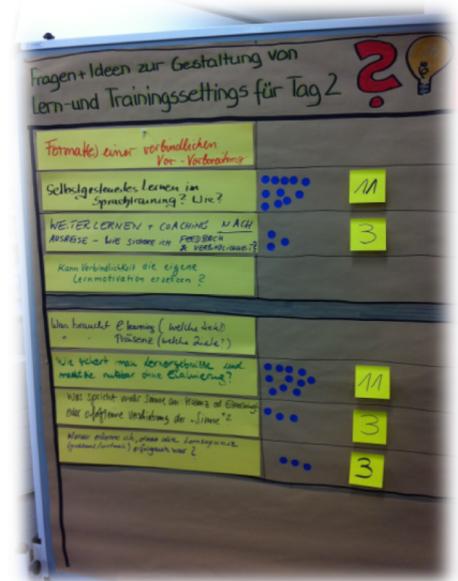
Pourquoi ? : permettre aux participant.e.s de réduire le champ possible des solutions à un problème donné.

Quand ? : pour identifier les défis, pour établir des priorités, prise de décision rapide.

Déroulement : pour définir le nombre de pastilles à distribuer par personnes : diviser le nombre d'idées trouvées par 3. Par exemple : 15 idées ont été trouvées, on divise 15 par 3, et on obtient le nombre 5. Donc distribuer 5 gommettes par personne.

Puis, demander aux participant.e.s de placer les gommettes à côté de chaque élément de la liste qu'elle.il trouve le plus important. On peut aussi coller 2 gommettes sur une carte. Informer les participant.e. qu'ils ne sont pas obligés de les coller toutes (pour être sûr.e qu'il n'y a pas de fraude, dans un climat ouvert, chaque participant peut écrire ses initiales dessus).

Les participant.e.s peuvent dessiner des gros points au feutre s'il l'on ne dispose pas de gommettes.



· Avantages et inconvénients

3 à 20 personnes par groupe

Matériel : paperboard, ou tableau Métaplan, ou mur et post-its

Vous avez plusieurs idées et ne parvenez pas à décider laquelle choisir ? Faire simplement une liste des avantages et inconvénients de chaque idée, et comparer les résultats. Ceci peut être fait par le groupe entier, ou bien en paires ou en sous- groupes, chacun de ceux-ci travaillant sur les avantages et inconvénients d'une option spécifique pour en faire ensuite le rapport au groupe.

· Les six chapeaux de la réflexion

5 à 20 personnes par groupe

Matériel : à définir par l'animateur.rice

Cet outil encourage le groupe à envisager une situation sous un angle nouveau. Chaque « chapeau » représente une façon différente d'observer les événements. Il y a diverses façons de faire cet exercice. Par exemple, chaque participant.e peut porter un même chapeau tout au long du débat. On peut aussi décider de changer de chapeau autant de fois qu'on veut, tant qu'ils sont disponibles. Ou bien, l'ensemble du groupe peut porter un seul chapeau, et à un moment convenu, changer de chapeau. En tant que facilitateur.rice, il faut réfléchir à l'ordre dans lequel le groupe portera les différents chapeaux. Voici un ordre possible : les rôles des chapeaux donnent la possibilité d'étudier profondément chaque option, et de prioriser ou de choisir la meilleure.

- Le chapeau blanc : Les personnes qui portent le chapeau blanc se concentrent sur les faits : Quelles informations et connaissances avons-nous de la situation ? Que pouvons-nous apprendre de la situation grâce à celles-ci ? Quelles informations manquent ? Pouvons-nous les trouver ? Si non, pouvons-nous les prendre en compte dans la discussion de la situation ? Que pouvons-nous apprendre des expériences passées ?
- Le chapeau vert : les personnes qui portent le chapeau vert pensent de façon créative, sans critique, en libre pensée.
- Le chapeau rouge : ces personnes sont particulièrement attentives aux ressentis dans la discussion. Elles sont intuitives. Elles sont sensibles aux réactions émotionnelles des autres personnes du groupe.
- Le chapeau noir : celles-ci voient tout en noir ! Elles sont pessimistes. Elles cherchent tous les défauts du plan, les obstacles, les failles possibles.
- Le chapeau jaune : elles se prélassent au soleil. Elles pensent positivement, cherchant toujours ce qu'il y a de bien dans chaque possibilité. « Quels sont les bénéfiques potentiels de cette proposition ? »,...
- Le chapeau bleu : il est porté par le.la facilitateur.rice. qui se concentre sur le processus, en appelant les autres chapeaux à ajouter leurs réflexions quand c'est approprié, et fait en sorte que chaque option soit étudiée selon toutes les perspectives. Il.elles est neutre et aide le groupe à terminer sa tâche sans essayer d'influencer la discussion.

Cet outil recherche activement une analyse optimiste, une pessimiste, etc., de façon à ce que toutes les idées soient examinées en profondeur, et que la décision finale soit le résultat d'un processus minutieux et créatif.

15. Planifier les mesures

· Les 6 questions QQQQCP

Groupe entier ou sous-groupes

Matériel : tableau mobile, feutres, marqueurs et épingles ou grande feuille et marqueurs

Pourquoi ? : Clarifier les rôles et les responsabilités.

Quand ? : À la fin du processus de résolution de problème.

Déroulement :

1. Préparer des «tableaux 6 questions».
2. Créer des groupes de travail s'il le faut.
3. Distribuer un tableau à chaque groupe.
4. Demander à chaque groupe de remplir le tableau.
5. Les groupes présentent leurs résultats en plénière.

Quoi?	Qui ?	Où?	Quand?	Comment?	Pourquoi?	Remarques

16. Avoir des retours

Donner et recevoir des retours est une tâche difficile. Les retours servent à reconnaître l'effet d'un comportement ou d'une communication. Ils contribuent à améliorer les relations et sont une première étape pour améliorer le développement personnel et professionnel.

Donner des retours :

- décrire ce qui a été vu, senti ou entendu, sans juger, interpréter ou reprocher
- utiliser des exemples concrets pour illustrer son opinion
- parler de manière constructive afin d'aider le.la récepteur.trice

Recevoir des retours :

- écouter attentivement et s'abstenir d'expliquer ou de justifier
- demander des précisions s'il y a un manque de compréhension
- remercier le.la donneur.euse de retours

17. Évaluer ponctuellement

· Le baromètre

Matériel : une feuille de papier Kraft, des feutres

Pourquoi ? : faire une petite évaluation en cours d'atelier

Déroulement :

1. Dessiner un baromètre ou une ligne graduée (de 0 à 5 par exemple) sur une grande feuille et l'épingler sur un tableau caché. Une basse température signifie "Je ne suis pas satisfait.e" alors qu'une température élevée signifie "Je suis satisfait.e".
2. Les participant.e.s collent des pastilles autocollantes pour exprimer ce qu'il.elle.s pensent de l'animation.
3. Rendre les résultats visibles et discuter de ce qui a bien marché et ce qu'il faut améliorer.

Peut aussi se faire en représentant un baromètre au sol, sur lequel les participant.e.s se placent.

Il est possible d'évaluer le bien-être des participants avec cette méthode

· Le mur parlant

C'est un exercice de groupe qui permet à tous.les les participant.e.s de répondre à des questions ou à des affirmations ouvertes de l'animateur.trice, d'évaluer une journée ou session, de voir certaines attitudes quant à un sujet donné ou de faire des commentaires sur un aspect de la session de formation. Cet exercice doit être mené de manière à ce que tous les commentaires des participant.e.s soient publics et puissent être lus et complétés de manière interactive.

L'animateur.rice prépare un feuille de papier Kraft intitulée : « le mur parlant » et y fait figurer la ou les questions d'évaluation (sur des cartes ou directement sur le papier kraft). Chaque participant.e écrit son nom sur la feuille, l'encercle, et dessine des branches autour, sur lesquelles il.elle formule son évaluation.

Tiré de : Dossier d'outils pédagogiques du modérateur de l'ARC, Action for the Rights of Children (ARC)

· Les 5 doigts de la main

Voir page 126

18. Évaluer l'atelier

· L'évaluation tableau à cases

Préparer un tableau à 3 entrées horizontales (par ex. "très satisfait.e", "satisfait.e", "pas satisfait.e") et au moins 2 entrées verticales pour les sujets à évaluer.

Faire placer des gommettes, une par sujet à évaluer, par les participant.e.s dans les cases.

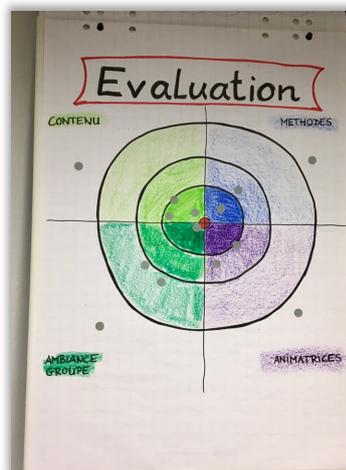
On peut ajouter d'autres éléments à évaluer : le matériel remis aux participant.e.s, la pertinence des sujets traités, la salle, l'équipement, les repas, etc.

A hand-drawn evaluation table on a piece of paper. At the top left, there are several small circles representing people. A speech bubble next to them says "EVALUATION". Below this is a grid with three columns representing satisfaction levels: a smiley face (happy), a neutral face, and a sad face. The rows represent different evaluation criteria:

	😊	😐	😞
L'atteinte des objectifs	•	•	•
Les méthodes de travail	••	•	
L'animatrice	••		
La salle et le matériel	•		••

· L'évaluation cible

Même principe mais forme différente : les participant.e.s placeront leur gommette près du centre s'il.elle.s sont satisfait.e.s, loin du centre s'il.elle.s ne le sont pas.

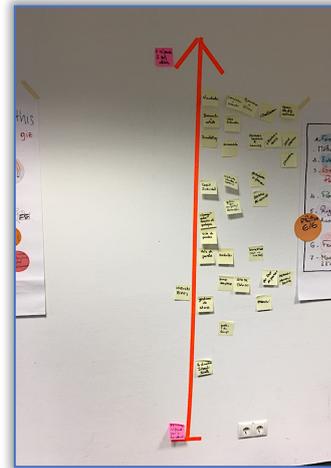
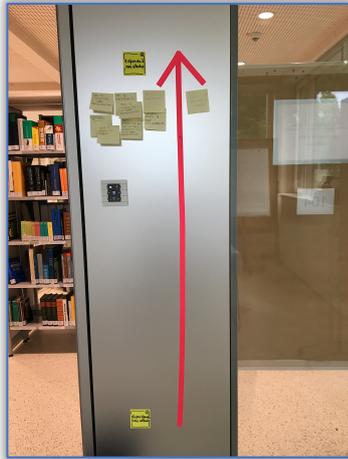


· Tour de cercle :

Chacun.e prononce un mot qui résume son impression sur l'atelier, ou répond à des questions, par exemple : qu'est-ce qui a été important pour vous ? Qu'avez-vous apprécié ? Qu'est-ce qui vous a semblé particulièrement intéressant ? De peu d'intérêt ? Dans quel état d'esprit repartez-vous ? Etc...

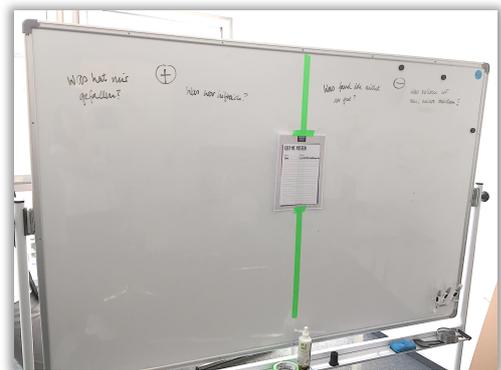
· **La ligne d'évaluation au mur ou sur la porte**

Deux titres : en-haut de la ligne « A répondu à mes attentes », en-bas : « N'a pas répondu à mes attentes ». Les participant.e.s en écrivent la raison sur un post-it et viennent le coller au mur en l'expliquant le cas échéant.



Colonne gauche : qu'est-ce qui m'a plu ?
Qu'est-ce qui m'a été utile ?

Colonne droite : qu'est-ce qui ne m'a pas plu ?
Qu'est-ce que les animateur.rice.s devrait changer ?



trop

· **Les 5 doigts de la main**

Il s'agit d'apprécier le temps investi dans l'atelier avec les 5 doigts de la main.

L'échelle:

- **5 doigts** : Excellente. Voilà une super réunion dont moi et l'équipe allons bénéficier. Ça valait bien plus que le temps qu'on y a passé.
- **4 doigts** : Bonne. Voilà une réunion au-dessus de la moyenne. J'ai gagné plus que le temps que j'y ai passé.
- **3 doigts** : Juste moyenne. Je n'ai pas perdu mon temps, sans plus.
- **2 doigts** : Utile mais ça ne valait pas à 100% le temps que j'y ai passé. J'ai donc perdu du temps.
- **1 doigt** : Inutile. Je n'ai rien gagné, rien appris. J'ai vraiment perdu 2 heures !

Demander à celles et ceux qui montrent un ou deux doigts la raison de leur insatisfaction.

Source : www.qualitystreet.fr

Évaluation écrite :

Exemple 1 :

Extrait de « Manuel des savoir-faire de facilitation », guide « PILIERS »

Fiche d'évaluation de la formation



Nom

Organisation

1 La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

2 Quelle séance avez-vous trouvée la plus utile ?

3 Quelle séance avez-vous trouvée la moins utile ?

4 Les séances étaient pertinentes et pratiques	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 La formation était bien structurée	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Les séances étaient bien présentées	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Les méthodes d'enseignement participatif utilisées durant la formation étaient utiles	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Qu'est-ce que vous avez appris de plus important durant la formation ?

9 Quels savoir-faire avez-vous appris ou développés durant la formation ?

10 Comment espérez-vous utiliser ce que vous avez appris durant la formation ?

11 Pour pouvoir utiliser les guides PILIERS dans votre travail et votre communauté, de quel soutien ou formation avez-vous besoin ?

Exemple 2 :

Évaluation générale de l'atelier

Vingt-cinq (25) participant-e-s se sont prononcé-e-s.

N°	Rubriques	Indicateurs qualitatifs	Tout à fait	Moy en-nement	Pas du tout	Non réponse
1	Contenu	Le module a répondu à mes besoins professionnels	18	7		1
		Les thèmes étaient clairs et opérationnels	18	6		
		Cette formation a répondu à mes besoins sur le plan des :				
		Applications	20	5		1 2
		Méthodes	15	8	1	
		Théories	10	11	2	
		Les outils et supports ont été utiles pendant la formation	20	3		2
		Les documents servent surtout d'aide-mémoire	15	5	1	4
Les documents sont utiles sur le terrain	12	9	2	2		
2	Animation	Quels sont les qualificatifs qui décrivent le mieux l'ambiance :				
		Détendue	22	1	2	
		Constructive	16	4	1	4
		L'équipe pédagogique exposait clairement et répondait précisément aux questions	18	6		1
		Le mode d'animation (exposés, exemples, cas, exercices, jeux...) correspond bien aux contenus	19	6		
3	Conditions de travail	L'accueil à l'arrivée a été agréable	15	9	1	
		La logistique a été bien organisée	3	17	5	
		Les pauses et les repas ont été satisfaisants	3	20		2
		L'organisation de l'atelier a été parfaite	3	19	3	
4	Satisfaction	La formation a permis de développer et de renforcer des liens d'amitié...	24	1		
		La documentation mise à ma disposition est claire et bien organisée	13	8	1	3
		Les connaissances acquises me seront utiles dans le cadre du projet	22	3		
		Il y a des thèmes que j'aimerais approfondir	24		1	
		Lesquels ?				
		<ul style="list-style-type: none"> • Planification, suivi-évaluation communautaire • Outils d'élaboration des projets • Animation, partenariat • Transect • Plan d'action communautaire • Montage des projets • Esprit d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des données en milieu paysan • Synergie arbre à objectifs et arbre de la viabilité • Arbre à problème et matrice de classification • Approche Participative • Analyse des Outils de planification participative 			

Extrait de "programme de renforcement des capacités en gestion des équipes des projets (prcg), atelier sur les approches participatives -draft, rapport d'atelier, frao fondation rurale de l'Afrique de l'ouest

Une auto-évaluation de l'animateur.rice

Extrait de "MANUEL DES SAVOIR-FAIRE DE FACILITATION, guides Piliers"

Annexe C

DOCUMENT À DISTRIBUER 10

Améliorer vos savoir-faire de facilitation : une évaluation personnelle
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment est-ce que j'ai permis aux gens de se sentir détendus et bienvenus ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Quel était le niveau de pertinence des informations que le groupe a utilisées ? Comment est-ce que j'ai adapté les informations de manière à les rendre pertinentes pour le groupe ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment ai-je encouragé les gens timides à se joindre à la discussion ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment est-ce que j'ai géré les différences d'opinion ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment ai-je pris en main les gens qui dominaient la discussion de groupe ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment ai-je répondu aux questions des membres du groupe ? Ai-je pu répondre ? Si non, comment puis-je trouver de plus amples informations qui m'aideront à répondre à de futures questions ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment ai-je introduit la discussion ? Comment aurai-je pu mieux faire cela ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment ai-je encouragé les gens à discuter davantage ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment me suis-je comporté sur les sujets délicats ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce que j'ai amené la discussion à une bonne conclusion ? Comment aurai-je pu mieux faire cela ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment est-ce que je me suis bien assuré que les idées du groupe ont été mises par écrit pour être utilisées dans de futures discussions et planifications de groupe ou pour être partagées avec d'autres personnes ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-ce que les membres du groupe ont pris des décisions sur la manière de mettre ce qu'ils ont appris en pratique ? Si non, comment puis-je encourager cela ? <hr/>
<ul style="list-style-type: none"> ● De quelles informations supplémentaires ou discussions de suivi a-t-on besoin pour répondre aux attitudes et points de vue profonds sur les sujets discutés ? <hr/>

19. Clôturer

- **Le jeu des réseaux**

Demander aux participant.e.s de former un cercle et de passer une pelote de laine d'une personne à une autre de façon à former une toile d'araignée tout en disant comment ils.elles pourraient partager des informations ou travailler ensemble à l'avenir.

Tiré de : Alliance internationale contre le VIH/SIDA, Ateliers participatifs avec des ONG et OBC luttant contre le VIH/SIDA : Guide du facilitateur

- **Ce que j'ai appris de toi**

Former un cercle et demander à chaque participant.e de lancer la balle à un.e autre participant.e tout en disant ce qu'il.elle a appris de cette personne pendant l'atelier.

Tiré de : Alliance internationale contre le VIH/SIDA, Ateliers participatifs avec des ONG et OBC luttant contre le VIH/SIDA : Guide du facilitateur

- **Lâcher la colombe**

Le groupe est placé en cercle, debout. L'animateur.rice forme un nid contenant une colombe (fictive) avec ses deux mains. Il.elle donne la colombe avec précaution (il ne faut pas qu'elle s'envole...) au.à la participant.e placée à sa gauche en lui demandant d'évaluer l'atelier tout en gardant la colombe dans ses mains. Par exemple : Qu'est-ce qui m'a permis de progresser ? Quels acquis puis-je réinvestir à l'issue de l'atelier ? Quand le.la participant.e a terminé, il.elle passe la colombe à son.sa voisin.e qui lui.elle aussi répondra à la question d'évaluation. Et ainsi de suite. Quand la colombe est revenue à l'animateur.rice, celui.celle-ci la lâche par la fenêtre pour qu'elle puisse s'envoler.

20. Assurer le suivi

- **Demander aux participant.e.s de réaliser une tâche après l'atelier**
- **Demander un rapport ou organiser une rencontre 3 mois, 6 mois, un an après l'atelier**

Actes de parole

Actes de parole

Par étape :

ACCUEIL

S'il vous plaît, est-ce que je peux avoir votre attention ?

J'ai l'honneur et le plaisir de prendre la parole au nom de mes collègues, ici présent.e.s, pour vous adresser nos vœux de bienvenue.

Je voudrais tout d'abord vous souhaiter la bienvenue et saluer tout particulièrement Monsieur X, Président de l'Union Préfectorale des Producteurs qui nous fait l'honneur de participer à notre réunion.

Je vous remercie d'être venu.e.s en si grand nombre. Cela marque l'intérêt que vous accordez au sujet dont nous allons parler.

SÉANCE DE PRESENTATIONS

Avant de poursuivre, je propose d'organiser une petite séance de présentations pour que nous puissions faire connaissance.

Je propose que chacun.e écrive son nom, l'appellation et les objectifs du projet dans lequel il.elle travaille...

CONCERTATION AVEC LES PARTICIPANT.E.S	
EMPLOI DU TEMPS	Avant de commencer, je voudrais éclaircir certains points, notamment la question de l'emploi du temps. Je propose de commencer à 9h00.... Est-ce que cet horaire vous convient ?
ATTENTES ET CRAINTES	Un autre point me tient particulièrement à cœur : j'aimerais bien que vous me disiez quelles sont vos attentes et vos craintes en ce qui concerne cet atelier. J'ai préparé une feuille. Vous voyez que j'ai commencé à écrire deux phrases. En vert, ce serait bien si..., et en rouge, ce serait mal si... Je propose que vous veniez au tableau et que vous terminiez ces phrases. (...) Nous pouvons donc retenir que ..., que vous attachez de l'importance à ..., que vous espérez que ...
DÉSIGNATION DE LA PERSONNE QUI FERA LE PROCÈS-VERBAL	Il y a encore une question à régler : la question du procès-verbal. Qui veut s'en charger ? Je propose de répartir le travail. L'atelier durera deux jours. Nous pourrions demander à quatre personnes de l'écrire. Qu'en pensez-vous ?
DÉSIGNATION DES CO-ANIMATEUR.RICES	Quelqu'un désirerait se charger de ?
ADOPTION D'UN CONSENSUS SUR LES RÈGLES A OBSERVER PENDANT LA SÉANCE	<p>Vous allez maintenant créer en groupe vos règles de conduite / votre contrat d'équipe afin que vous puissiez travailler ensemble dans le respect, la coopération et l'efficacité.</p> <p>Ce sont des règles que nous devons respecter au cours de cet atelier.</p>
EN CAS DE CONFLITS OU PROBLÈMES AU COURS DE LA SÉANCE	Nous étions toutes et tous d'accord au départ que c'est mieux si....

DÉFINITION DE
L'OBJECTIF

Je suggère que nous commençons.

Nous nous sommes réuni.e.s aujourd'hui pour...

Aujourd'hui, nous voulons parler de...

Le succès de cet atelier dépend non seulement de notre engagement, mais surtout de notre aptitude à appliquer les outils de la méthode participative.

DÉFINITION DE LA
MÉTHODE

Nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet et discuter de ...

Quelles méthodes est-ce que nous utiliserons ?

La méthode utilisée sera la méthode... avec la constitution de groupes de travail qui présenteront leur travail en séance plénière. Il y aura aussi des présentations individuelles. Le tout sera visualisé.

COLLECTE
DES IDÉES

J'ai préparé une question que je vais afficher au tableau. Voilà : ...

Prenez quatre fiches et un marqueur noir et écrivez...

Écrivez assez gros pour que tout le monde puisse lire. Pas plus de trois lignes par fiche et seulement un problème par fiche.

Vous avez ... minutes pour ce travail.

Je vais vous demander d'afficher/de classer ces fiches.

N'hésitez pas à vous manifester si vous ne comprenez pas.

Nous avons donc...

SÉLECTION
DES IDÉES

Nous devons maintenant établir les priorités....

**ANALYSE
DES
THÈMES**

J'aimerais maintenant que nous discussions plus en détail de ...

Je propose de discuter à partir de ce tableau : ...

Nous avons analysé les problèmes, je propose que vous preniez maintenant les décisions.

**PLANIFICATION
DES MESURES**

Il sera important ici de décider des actions à entreprendre, de déterminer qui se chargera de la mise en œuvre, de donner un cadre temporel et de préciser comment s'effectuera le suivi.

CLÔTURE

Je voudrais résumer notre atelier de la façon suivante

Nous avons trouvé deux problèmes prioritaires. Nous avons analysé les causes, les effets. Nous avons identifié les groupes touchés. Des solutions ont été trouvées. L'estimation des ressources internes et externes a été faite.

Nous avons convenu de...

Je crois que notre atelier a montré qu'il faut que ...

Avant de clôturer cette séance, je voudrais vous remercier pour votre contribution et vous souhaiter beaucoup de succès dans vos entreprises.

ÉVALUATION

Passons maintenant à...

J'aimerais vous demander de ...

Pour le dialogue :

DEMANDER DES PRÉCISIONS

Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par... ?
Je souhaiterais en savoir davantage au sujet de...
Je voudrais revenir sur le point soulevé par Monsieur X.
Pourriez-vous préciser votre point de vue ?

DEMANDER L'AVIS DE QUELQU'UN

Qu'est-ce que vous en dites/en pensez ?
Selon vous
Pourriez-vous m'expliquer pourquoi... ?
Je vois que Monsieur X à quelque chose à ajouter.
Monsieur X a demandé la parole, ensuite ce sera le tour de Madame Y.

INTERROMPRE

Le temps passe et je voudrais qu'on revienne sur...
Avant de passer au point suivant, je voudrais qu'on revienne sur...
Avant de poursuivre, juste une remarque sur...

RÉAGIR A L'INTERRUPTION

Un peu de patience, je reviendrai sur ce point.
Je note votre remarque, j'y reviendrai plus tard.
S'il vous plaît, laissez Monsieur X terminer sa phrase /développer son idée.

STRUCTURER

Je proposerais que nous discussions d'abord de ..., ensuite de ...

Nous avons résolu le deuxième point, venons-en maintenant au troisième, à savoir...

J'aimerais que nous revenions au point X.

Le point dont nous discussions avant notre digression était...

Les derniers commentaires avant notre digression étaient que ...

**REFORMULER
POUR
PARAPHRASER**

C'est bien ce que vous avez dit/demandé ?

Si j'ai bonne mémoire, vous avez proposé que...

Je ne suis pas sûr.e d'avoir bien compris. Pouvez-vous reformuler votre phrase ?

Pouvez-vous répéter votre 1ère/dernière phrase ?

Vous avez dit : ... C'est bien ça ?

Est-ce que vous soutenez que ... ?

Reprenez-moi si je me trompe mais j'ai compris que...

Si je comprends bien...

Ainsi selon vous ...

À votre avis donc ...

Vous voulez dire ...

En d'autres termes...

En ce qui concerne ce que vous avez dit précédemment,
...

**REFORMULER POUR
FAIRE UN RÉSUMÉ,
UNE SYNTHÈSE**

Je voudrais récapituler ce qui a été dit jusqu'à présent : ...

Je voudrais résumer ce que vous avez décidé : ...

En résumé vous dites que ...

Je résume en quelques mots :

Me basant sur ce que vous venez de dire, nous pouvons retenir que...

Avant de poursuivre la discussion, j'aimerais faire un résumé de ce qui a été dit jusqu'à présent.

Nous pouvons retenir des différentes interventions qu'il y a un consensus sur le point X, mais qu'il y a divergence sur le point Y.

Nous sommes d'accord sur l'importance à accorder aux points 1, 2 et 3, cependant il existe des divergences en ce qui concerne....

**REFORMULER
POUR CLARIFIER**

Autrement dit...

Cela revient à dire que...

En clair...

Qu'entendez-vous par... ?

Que voulez-vous dire par ... ?

Pouvez-vous donner un exemple ?

En deux mots :

**LIMITER LE TEMPS
POUR CHAQUE
POINT**

Nous avons trois heures à notre disposition. Vu le nombre et l'importance des points à traiter, il serait souhaitable de limiter les interventions dans le temps. Je propose de consacrer X minutes à chaque point.

Étant donné l'heure... / Compte tenu de l'heure, je vous demanderais d'être bref.ve.s

INCITER LES
PARTICIPANT.E.S À
INTERVENIR DANS UN
ORDRE DONNÉ

Respectons la liste chronologique. Madame X a demandé la parole en premier. Ensuite ce sera le tour de Monsieur Y.

RÉAGIR À UN
PROBLÈME

Je vous rappelle les règles de comportement que nous avons établies au début de l'atelier.

S'il vous plaît, laissez Monsieur X terminer sa phrase / développer son idée.

Corrigez-moi si je me trompe. Est-ce que vous êtes de l'avis que ...?

Excusez-moi, mais je voulais dire tout autre chose.

Je vois qu'il y a des opinions divergentes. Est-ce que vous pouvez expliquer vos motivations respectives ?

DIRIGER LA
DISCUSSION

Il y a toute une série de facteurs qui ont été cités. Je propose qu'on commence par...

Vu le temps dont nous disposons, il serait souhaitable que nous ne sortions pas du cadre du sujet.

C'est un autre sujet. Vu son importance, je propose d'en reporter la discussion à plus tard.

Nous avons parlé de la formation de.... Venons-en maintenant à...

TIRER DES
CONCLUSIONS

Je voudrais résumer notre atelier de la façon suivante

Nous avons trouvé deux problèmes prioritaires. Nous avons analysé les causes, les effets. Nous avons identifié les groupes touchés. Des solutions ont été trouvées. L'estimation des ressources internes et externes a été faite.

Nous avons convenu de...

Je crois que notre atelier a montré qu'il faut que ...

Annexes

Annexe 1 : Se préparer aux imprévus

La liste suivante provient du "Toolkit for trainers" de Tim Pickles et peut être utile. L'une des meilleures façons de gérer les imprévus qui peuvent survenir lors d'ateliers est de faire le contraire de ce que l'on fait et qui ne marche pas.

Par exemple :

- Si une session en plénière ne marche pas, faites des petits groupes ;
- Si un exercice pratique ne marche pas, faites une démonstration à la place ;
- Si un exercice de réflexion ne marche pas, faites un exercice pratique ;
- Si l'exemple d'un modérateur ne semble pas pertinent, chercher un exemple parmi les participant.e.s.

Une autre manière de se préparer aux imprévus est de développer une série d'exercices ou d'activités simples qui peuvent être utilisés pour vous aider à résoudre les problèmes les plus courants qui peuvent se présenter dans n'importe quel groupe.

Par exemple:

- Si les participant.e.s semblent se désintéresser du contenu, répartissez-les en petits groupes et demandez-leur de travailler sur le matériel en l'appliquant à leur propre expérience.
- Si vous n'êtes pas sûr de ce que vous devez faire ensuite, faites une pause (avec des boissons éventuellement) pour vous donner un peu plus de temps.
- Si vous sentez des résistances, faites un tour de table des participant.e.s pour leur demander comment ils se sentent (méthode rapide d'évaluation).
- Si une session ne semble pas marcher, enchaîner avec la suite du programme plus tôt que prévu.
- S'il vous manque du matériel, finissez la session plus tôt plutôt que d'en créer de nouveaux pour combler le vide.
- Si vous sentez que le groupe se fractionne, rassemblez les participant.e.s et demandez-leur de réfléchir au but de leur travail en commun.

Tiré de : Outils pédagogiques pour les formateurs , Action for the Rights of Children (ARC)

<http://www.unhcr.org/fr/4b309d681d.pdf>

Annexe 2 : deux conceptions de l'animation d'une réunion

	Approche directive/magistrale	Approche participative/coopérative
Préconçus fondamentaux	<ul style="list-style-type: none"> · L'animateur ou l'animatrice connaît tout ou presque, les participant.e.s ne connaissent rien, ou presque · Apprendre est considéré comme une démarche difficile · Démarre à partir de ses propres connaissances · Prévoit tous les détails de la rencontre 	<ul style="list-style-type: none"> · L'animateur ou l'animatrice a une large palette de connaissances et d'expériences à partager · Apprendre est considéré comme une démarche naturelle · Il.elle tire avantage des connaissances du groupe et s'en sert comme point de départ dans la réflexion · Prépare un programme général
Contenu des programmes et des activités	<ul style="list-style-type: none"> · Défini de l'extérieur par des « décideur.euse.s » et par l'animateur ou l'animatrice 	<ul style="list-style-type: none"> · Participant.e.s impliqués en fonction des buts à atteindre
États des participant.e.s	<ul style="list-style-type: none"> · Les états des participant.e.s sont peu pris en compte · Peu d'émotions · Pression et effort 	<ul style="list-style-type: none"> · Les états des participant.e.s sont soigneusement suivis · Les émotions ont leur place reconnue · L'effort n'est pas déconnecté du plaisir
But	<ul style="list-style-type: none"> · La théorie est une fin en soi · Développement intellectuel et apprentissage de techniques · Se considère comme responsable de l'atteinte des buts 	<ul style="list-style-type: none"> · La théorie et la pratique sont liées · Développement équilibré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être · La responsabilité de l'atteinte du but revient aussi aux membres du groupe
Déroulement	<ul style="list-style-type: none"> · Mode conférence (cours magistral) · Fragmenté, une notion après l'autre · Arrêté par un horaire 	<ul style="list-style-type: none"> · Une part importante est donnée à l'activation des nouvelles connaissances · Global, unifié · La clôture et l'ouverture sont toujours soignées

Participant.e.s	<ul style="list-style-type: none"> · Conformité passive · « Enseigne-moi » · En attente passive de consignes · Peu d'interactions verbales · L'animateur ou l'animatrice / = figure de l'autorité 	<ul style="list-style-type: none"> · Participation active, qui a un sens et un but · « Aide-moi à apprendre »/Appliquer, participer · Participation active au processus · Beaucoup d'interactions verbales, contrôlées · L'animateur ou l'animatrice = ressource et aide pour avancer
L'animateur ou l'animatrice	<ul style="list-style-type: none"> · Il n'y a qu'une bonne manière de faire, la sienne · Recherche d'un groupe de participant.e.s « calmes et sans bruit » · Je suis responsable, je sais mieux que vous ce qu'il faut faire · Restez assis, écoutez, prenez des notes · Gavage, travail difficile 	<ul style="list-style-type: none"> · Il y a de nombreuses manières de faire, en adaptation aux différents modes d'apprentissage · Les échanges entre participant.e.s et entre animateur.rice.s et membres du groupe sont favorisés, discussions, activités de groupe · Je suis à votre disposition · Posez-moi des questions, parlons, interagissons · Accompagnement, je le fais avec plaisir
Appréciation des progrès	<ul style="list-style-type: none"> · Contrôle des connaissances/évaluation sommative · Erreur sanctionnée 	<ul style="list-style-type: none"> · Évaluation des compétences · L'erreur fait partie du processus d'apprentissage et permet de progresser
Niveau de confiance	<ul style="list-style-type: none"> · Bas : l'animateur ou l'animatrice ne fait pas confiance aux participant.e.s travaillant sans supervision 	<ul style="list-style-type: none"> · Haut : les participant.e.s travaillent souvent indépendamment, sur une base clairement définie avec le/la facilitateur ou facilitatrice
Discipline et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> · Contrôle descendant venant de l'autorité, qui a le pouvoir · Contrôle par la crainte (échec public, moquerie etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> · Contrôle latéral par un engagement interactif · Contrôle par autodiscipline et respect mutuel de soi et des autres

<p>Face aux obstacles</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Si quelqu'un s'oppose à ses idées, l'animateur.rice a tendance à défendre sa position avec acharnement · Face à la critique, il.elle a tendance à se défendre et tente de convaincre l'autre qu'il.elle a raison · En cas de tension dans le groupe, il.elle a tendance à faire comme si il.elle ne s'en rendait pas compte · Face à un conflit, il.elle a tendance à servir un sévère avertissement au groupe et à lui demander de se concentrer sur la tâche · Face à un.e participant.e timide, l'animateur.rice a tendance à s'adresser directement à lui.elle et à lui poser des questions pour le.la faire parler 	<ul style="list-style-type: none"> · Si quelqu'un s'oppose à ses idées, l'animateur.rice a tendance à discuter et à tenter de trouver un terrain d'entente · Face à la critique, il.elle a tendance à écouter et à poser des questions pour mieux comprendre et s'améliorer · En cas de tension dans le groupe, il.elle a tendance à demander aux participant.e.s d'essayer d'élucider avec lui.elle cette tension · Face à un conflit, il.elle a tendance à prendre le temps d'analyser ce conflit avec le groupe car il s'agit d'une réaction normale dans la dynamique de groupe · Face à un.e participant.e timide, l'animateur.rice a tendance à être attentif pour le.la relancer au moment où il.elle se sentira le plus à l'aise
---------------------------	---	---

Tableau inspiré de « Former sans ennuyer », Brunom Hourst, Eyrolles

Annexe 3 :



Quelques règles simples pour organiser une rencontre productive et efficace

AVANT

L'invitation doit annoncer l'objectif de la rencontre et l'utilisation qui sera faite des éventuelles productions

Choisir les bonnes personnes. Jusqu'à 10, on co-produit très bien ! Au-delà, il faut prévoir des techniques de facilitation de réunion.

Préparer un ordre du jour détaillé, indiquant les horaires et les séquences de travail. L'envoyer quelques jours avant.

PENDANT

Prévoir un accueil agréable : café d'accueil, salle avec lumière naturelle, agencement de la salle adapté.

Prévoir une « mise en jambe » ou un brise-glace pour rendre les participants acteurs de la réunion et non consommateurs.

Rappeler l'Ordre du jour, les horaires et identifier les rôles d'animateur, rapporteur et gardien du temps.

Favoriser la participation en limitant les informations descendantes et les présentations interminables.

Tenir les horaires d'une main de fer !

Prendre en note fidèlement les productions de manière visible de tous.

Valider les décisions et productions avec les participants.

Conclure et remercier les participants en annonçant la date d'envoi du compte-rendu et les prochaines étapes de travail.

APRES

Envoyer le compte-rendu dans les délais annoncés.

Annexe 4 :



LES COMPÉTENCES IAF - CPF

A. Créer une relation de collaboration avec le client

1) Développer un partenariat efficace

- Clarifier l'engagement mutuel
- Se mettre d'accord sur les tâches, les livrables, les rôles et responsabilités qui incombent à chacun
- Démontrer des valeurs et des processus collaboratifs tels que pratiqués dans la co-facilitation

2) Concevoir des applications et les personnaliser en fonction des besoins du client

- Analyser l'environnement organisationnel
- Faire un diagnostic des besoins du client
- Concevoir un processus adapté aux résultats attendus
- S'entendre à l'avance avec le client sur les résultats escomptés et les produits à livrer

3) Gérer de façon efficace des événements comportant plusieurs séances

- S'entendre avec le client pour définir la portée du projet ainsi que les livrables
- Développer un plan d'action pour l'événement
- Faciliter l'événement avec succès
- Évaluer le niveau de satisfaction du client à toutes les étapes de l'évènement ou du projet

B. Planifier des processus de groupe appropriés

1) Choisir des méthodes et des processus appropriés

- Encourager une participation ouverte qui respecte la culture et les normes du client et ainsi que la diversité des participants
- Susciter la participation de tous ceux qui ont des styles de pensée et d'apprentissage variés
- Livrer un produit ou un résultat de haute qualité qui correspondent aux besoins du client

2) Organiser le temps et l'espace de manière à soutenir le processus du groupe

- Organiser un espace physique qui soutient l'objectif de la réunion
- Planifier une utilisation efficace du temps
- Créer une ambiance propice au bon déroulement des séances

C. Créer et maintenir un environnement participatif

1) Démontrer un savoir-faire efficace en communication interpersonnelle et pour inciter la participation active

- Utiliser une variété de processus participatifs
- Avoir une communication orale efficace
- Créer et développer une bonne relation avec les participants
- Pratiquer l'écoute active
- Démontrer la capacité d'observer les participants et de leur donner du feedback

2) Respecter et reconnaître la diversité en assurant l'inclusion de tous

- Respecter l'expérience et les perspectives de tous les participants
- Créer un climat de confiance qui donne aux participants un sentiment d'être en sécurité
- Créer des occasions permettant aux participants de profiter de la diversité de groupe
- Accroître la prise de conscience et la sensibilité culturelle

3) Gérer les conflits

- Aider les individus à identifier et à mieux comprendre les hypothèses sous-jacentes
- Reconnaître le conflit et son rôle dans la maturité du groupe et l'apprentissage en groupe • Créer un espace sécurisant qui permet au conflit d'émerger
- Gérer les comportements de groupe perturbateurs
- Soutenir et accompagner le groupe à travers la résolution des conflits

4) Évoquer la créativité du groupe

- Encourager la participation, quels que soient les styles de pensée et d'apprentissage
- Stimuler la pensée créative
- Accueillir toutes les idées
- Utiliser des approches qui répondent le mieux aux besoins et aux capacités du groupe
- Stimuler et puiser dans l'énergie du groupe

D. Guider le groupe vers des résultats utiles et adaptés

1) Guider le groupe avec des méthodes et processus clairs

- Établir un contexte clair pour la session
- Écouter activement, poser des questions, faire des synthèses pour obtenir le sens du groupe
- Reconnaître les divergences et réorienter le groupe sur la tâche
- Savoir gérer des processus pour des groupes de tailles différentes (petits et grands)

2) Faciliter la prise de conscience du groupe par rapport à la tâche

- Varier le rythme des activités selon les besoins du groupe
- Identifier l'information dont le groupe a besoin et tirer les données utiles et les idées du groupe

- Aider le groupe à faire la synthèse des tendances, des causes profondes, des tendances sous-jacentes et à élaborer des cadres d'action
- Accompagner le groupe dans sa démarche de réflexion sur son expérience 3) Guider le groupe vers un consensus et l'atteinte des objectifs
- Utiliser différentes approches pour parvenir à un consensus de groupe
- Utiliser différentes approches pour atteindre les objectifs du groupe
- Adapter le processus en fonction de l'évolution des situations et des besoins du groupe
- Évaluer les progrès réalisés par le groupe et communiquer vos observations
- Favoriser l'achèvement des tâches

E. Développer et maintenir les connaissances professionnelles

1) Maintenir à jour les connaissances de base

- Avoir des connaissances en gestion, sur les systèmes organisationnels, le développement organisationnel, la dynamique de groupe, la psychologie et la résolution de conflits
- Comprendre la dynamique du changement
- Comprendre les théories de l'apprentissage et de la pensée 2) Connaître une variété de techniques de facilitation
- Comprendre les modèles de résolution de problèmes et de prise de décision
- Comprendre différentes méthodes et techniques d'animation de groupe
- Connaître les conséquences d'une mauvaise utilisation des méthodes d'animation de groupe
- Savoir distinguer les tâches et le contenu du processus
- Apprendre de nouveaux processus, méthodes et modèles pour mieux s'adapter aux besoins du client qui changent ou évoluent

3) Maintenir son statut professionnel

- Apprentissage continu en facilitation
- Prendre conscience des nouveaux développements dans notre profession
- Réflexion pour apprendre de nos expériences personnelles et professionnelles
- Accroître sa connaissance de la profession et développer des réseaux professionnels
- Maintenir sa certification

F. Démontrer une attitude positive sur le plan professionnel

1) Pratiquer l'auto-évaluation et développer la connaissance de soi

- Réfléchir à l'impact de son comportement sur son entourage
- Agir de manière congruente avec ses valeurs personnelles et professionnelles
- Modifier son comportement/son style personnel selon les besoins du groupe
- Considérer l'impact de ses propres valeurs sur le travail avec les clients

2) Agir avec intégrité

- Démontrer une confiance envers le groupe et son potentiel
- Aborder les situations avec une attitude positive et authenticité
- Décrire les situations telles que vous les percevez et demander aux autres d'émettre leurs points de vue

- Être exemplaire sur le plan éthique et par rapport à la déontologie professionnelle (voir la déclaration de valeurs)
- 3) Faire confiance au potentiel du groupe et faire preuve de neutralité
- Honorer la sagesse du groupe
 - Encourager la confiance dans les capacités et l'expérience de chacun
 - Rester vigilant pour minimiser son influence sur les résultats du groupe
 - Maintenir une attitude objective et ne pas être défensif ou porter de jugements

Ce document se trouve sur le site de l'IAF, Association Internationale des Facilitateurs

<https://www.iafworld.org/site/sites/default/files/Competencies%20IAF%20French%20v%201.0%20October%202015.pdf>

Annexe 5 :

Stimuler et approfondir les réflexions

Pour les stimuler et les approfondir, la mise en commun des réflexions individuelles et celles qui ont émergé en sous-groupes est incontournable. Il est difficile d'imaginer un déroulé collaboratif pertinent qui ne comporterait aucune étape de réflexions individuelles ou en sous-groupes ni une ou plusieurs étapes de mise en commun. La mise en commun est cruciale. Elle permet au groupe d'avoir une vue d'ensemble et de faire avancer sa réflexion.

Il existe plusieurs manières de restituer les réflexions menées individuellement ou en sous-groupes. La forme la plus répandue consiste à mettre en commun des propositions écrites préalablement sur post-it. Mais il existe de nombreuses autres façons de procéder.

La mise en commun se conçoit en fonction des étapes préalables et postérieures au sein du déroulé. Dans cet enchaînement, il faut trouver le juste équilibre entre stimulation, simplicité et cohérence. Cette étape appelle la vigilance lors de la conception car elle est souvent perçue comme ennuyeuse par les participants. Pourquoi? On peut identifier au moins trois raisons : le facilitateur a manqué d'imagination dans la manière d'organiser la séquence de mise en commun ; les propos des orateurs ne sont pas résumés à l'essentiel et les digressions s'enchaînent à un rythme déroutant ; ou la question initiale n'est pas posée de façon assez stimulante et elle n'appelle donc pas de réponses intéressantes de la part du groupe.

Enfin, pour les groupes restreints, il est toujours utile de prévoir, après la restitution, un temps pour d'éventuelles questions de clarification ou réactions. On évite ainsi des freins ou des incompréhensions. Ce sont les moments où peut émerger du groupe une réaction, une réflexion ou une idée qui détonne et influence significativement le reste de la réflexion du groupe.

Comment dynamiser une restitution ?

Parmi les différents leviers d'attention en la possession du facilitateur, rappelons au moins ceux-ci :

- **privilégier des formats de restitution courts.** Plus c'est court, plus c'est dynamique ;
- **éviter les redondances :** inviter les porte-paroles à ajouter seulement les éléments de contenu nouveaux par rapport aux présentations précédentes ;
- **alterner les orateurs.** Autant que possible, éviter qu'un premier orateur dise tout ce qu'il a à dire avant de passer à un autre. Le dernier à passer risque de ne plus avoir grand-chose de nouveau à partager ;
- **prévoir un travail différent pour chacun des sous-groupes** et profiter de la mise en commun pour composer la photo d'ensemble des différentes analyses possibles ;
- **ajouter une touche ludique pour égayer la restitution.** Le mime, le sketch, la devinette, un prototype, une œuvre artistique, etc. Le travail de restitution devient un levier de créativité dans le sous-groupe ;
- **restituer en mode ruche.** Chaque sous-groupe a un porte-parole qui a une arène. Tous les autres participants sont libres d'aller assister aux restitutions qui les attirent le plus ;
- **poser des questions décalées.** Quand la question posée au groupe interpelle, les réponses sont inspirantes et le groupe est tenu en haleine tout le temps de la mise en commun. Par exemple, si le groupe compte plusieurs pères ou mères de jeunes enfants, le facilitateur peut tenter cette question : « Si vous deviez vous adresser à un enfant de 4 ans pour restituer l'essentiel de votre échange en sous-groupe, que lui diriez-vous ? »

Ressources pour aller plus loin :

- Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise, Jean-Philippe Poupard, Éd.1Min.30 2017
- animateur compétent, groupes efficaces, Daniel Boisvert, François Cossette, Michel Poisson, Presses Interuniversitaires, 1997
- La boîte à outils de la créativité, F. Debois, A. Groff, Éd. Dunod
- Guide de survie aux réunions, Sacha Lopez, David Lemesle, Marc Bourguignon
- Passez en mode workshop, J.-M. Moutot, D. Autissier, Éd. Pearson 2013
- Gamestorming, jouer pour innover, D. Gray, S. Brown, J. Macanujo, Éd. Diateino
- 100 cartes pour révéler l'intelligence collective, Éd. Le souffle d'or
- Bikablo 1, Facilitators dictionary of visual language, Éd. Neuland et Kommunikationslotsen (imagier)
- Bikablo 2.0, Facilitators dictionary of visual language, Martin Haussman, Holger Scholz, Éd. Neuland et Kommunikationslotsen (imagier)
- Penser avec son stylo, Martin Haussmann, Éditions Eyrolles, 2019
- Penser en images, Vanina Gallo, Éd. Mango, 2017
- Apprendre avec le sketchnoting, Audrey Akoun, Philippe Boukobza, Isabelle Pailleau, Éd. Eyrolles, 2017
- Sketchnote time, Béatrice Lhuillier, Éd. Chêne, 2018
- Der Flip-chartcoach, A. Rachow, J. Sauer, Éd. Trainingaktuell (pour faire de belles affiches)
- Flip-chart, Das Praxisbuch für Einsteiger, Heike Haads, mitp
- Les guides Buzan, Une tête bien faite, Tony Buzan, Éd. Eyrolles
- Organisez vos idées avec le Mind Mapping, J.-L. Deladrière, F. Le Bihan, Éd. Dunod
- Organisez vos formations avec le Mind Mapping, F. Le Bihan, Éd. Dunod
- 50 exercices pour parler en public, Laurence Levasseur, Éd. Eyrolles
- 50 exercices pour développer son empathie, Philippe Lebreton, Éd. Eyrolles
- Former par les contes, Ph. Coste, Éd. Eyrolles
- La communication non violente au quotidien, Marshall B. Rosenberg
- Les mots sont des fenêtres, Marshall B. Rosenberg, Éd. La Découverte
- 50 exercices pour résoudre les conflits sans violence, Christophe Carré, Éd. Eyrolles
- Comment gérer les personnalités difficiles, François Lelord, Christophe André, Éd. Odile Jacob
- Comment réussir une négociation, nouvelle édition, Fisher, Ury, Patton, Ed. Seuil
- iaf-world.com (Association Internationale des facilitateurs)
- www.formapart.fr
- www.leblogdelafacilitation.com
- www.agirpourelapaix.be
- <http://www.qualitystreet.fr/>
- <http://www.lifeisaseriousgame.com>
- <https://www.worklab.fr>
- <https://enviescolaire.fr/wakka.php?wiki=RessourceS>

Sources photos :

Le dessin de "l'animatrice" en couverture a été réalisé par Ute Koecher.

Photos :

p. 28 :

[https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Power_pose_by_Amy_Cuddy_at_PopTech_2011_\(6279920726\).jpg](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Power_pose_by_Amy_Cuddy_at_PopTech_2011_(6279920726).jpg) [18.11.2018]

p. 37, 46, 56, 69, 112, 117, 118 Isabelle Ortlieb

p. 99 : <https://enviescolaire.fr/wakka.php?wiki=RessourceS>[18.11.2018]

p. 102 et 103 : <http://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/analyse-des-problemes/>[18.11.2018]

p. 37 : Sina Weinhuber pour les deux fresques de facilitation graphique