

Introduction

Qu'est-ce que l'AUTOCAP ?

AUTOCAP signifie AUTO-évaluation des CAPacités. C'est un outil qui permet d'obtenir une impression d'ensemble sur une organisation, en donnant une image de son stade de développement et un aperçu de son impact actuel et potentiel.

Bien que l'AUTOCAP soit modelé sur d'autres outils d'évaluation, il est destiné à une application spécifique aux organisations chrétiennes de développement. C'est un bon outil pour réfléchir, affirmer ce qui est bon et rechercher la direction de Dieu.

Les outils d'évaluation de la qualité sont largement utilisés et on les trouve utiles parce qu'ils aident les organisations à améliorer leur niveau de service et l'ensemble de leurs résultats. Ils permettent aux équipes de gestion de se concentrer sur des domaines auxquels on devrait accorder la priorité si l'on veut que les organisations s'améliorent.

On espère que cet outil soulignera les aspects positifs des organisations de telle sorte qu'elles soient encouragées et affirmées. Cet outil appellera également l'attention sur les domaines qui doivent être améliorés. L'évaluation devrait se révéler utile au fur et à mesure que des comparaisons sont faites au fil du temps.

L'outil AUTOCAP peut ne pas convenir à chaque situation ; nous encourageons donc les organisations à adapter et à améliorer l'outil selon leurs besoins individuels. Si AUTOCAP est adapté, veuillez mentionner que Tearfund en est la source et, peut-être, nous en adresser un exemplaire. AUTOCAP est une liste de contrôle utilisée de façon participative. Cette approche par liste de contrôle n'est pas le seul moyen d'évaluer une organisation. Il pourrait être opportun d'utiliser d'autres approches pour compléter AUTOCAP et obtenir une perspective plus large.

Nous suggérons plusieurs options pour utiliser AUTOCAP (voir page 11). Beaucoup de ces options impliquent un travail se déroulant en plusieurs étapes, ce que nous expliquons aux pages 27–31. Si vous souhaitez travailler suivant ces étapes, nous vous recommandons d'utiliser un bon facilitateur et, si nécessaire, d'employer quelqu'un d'extérieur à l'organisation.

L'outil AUTOCAP est divisé en trois modules d'évaluation. Ces modules peuvent être sélectionnés selon les besoins individuels de l'organisation ou bien ils peuvent être utilisés comme une série complète.

Les trois modules couvrent trois thèmes :

- **Organisation interne** – qui nous sommes
- **Liens extérieurs** – avec qui nous travaillons
- **Projets** – ce que nous faisons.

Chacun de ces thèmes couvre une gamme de domaines clés relatifs à ce thème.

MODULE 1 Organisation interne

Ce module définit ce que l'organisation veut être, ce qui est exprimé par son objet, sa vision, sa mission, ses valeurs et son identité. Ces indicateurs sont reflétés dans les stratégies, la gestion, les systèmes et les structures de l'organisation.

- Domaines clés**
- Mission
 - Compassion
 - Non-discrimination
 - Instances dirigeantes
 - Planification
 - Structure de l'organisation
 - Procédures de bilan financier
 - Gestion des ressources humaines
 - Spécificité chrétienne
 - Stratégie
 - Direction
 - Participation du personnel
 - Gestion financière
 - Systèmes administratifs
 - Ressources humaines
 - Auto-réflexion et apprentissage

MODULE 2 Liens extérieurs

Ce module est axé sur les relations de l'organisation avec d'autres organisations. Quand les relations formelles et informelles avec d'autres organisations sont affermies, les capacités de l'organisation sont renforcées parce qu'elle bénéficie d'un appui et de ressources supplémentaires.

- Domaines clés**
- Relations avec les autres organisations
 - Plaidoyer
 - Relation avec l'église
 - Capacité d'obtenir et de mobiliser des ressources

MODULE 3 Projets

Ce module concerne ce que fait l'organisation, l'efficacité de ses actions et l'importance de l'impact qu'elle a sur ceux qu'elle sert. Les projets peuvent varier de la fourniture de services à la mobilisation des communautés et des organisations locales pour une transformation sociale. Il est d'une importance vitale que les projets soient en harmonie avec l'objet et la vision d'ensemble de l'organisation.

- Domaines clés**
- Déontologie
 - Ciblage
 - Suivi et évaluation
 - Durabilité
 - Participation des bénéficiaires
 - Culture locale
 - Accomplissement des objectifs
 - Restauration de l'espoir et des relations
 - Témoignage chrétien

Glossaire

Ce glossaire explique la signification des mots difficiles selon la manière dont ils sont utilisés dans AUTOCAP.

| | |
|-------------------------------|--|
| adolescence | période entre l'enfance et l'âge adulte |
| affirmation | l'acte démontrant l'approbation de quelque chose |
| apprécier | évaluer la performance |
| audit | examiner les dossiers financiers pour vérifier s'ils sont corrects |
| cohérent | en accord avec |
| compétent | adapté à une tâche |
| déclaration de mission | document écrit qui expose la façon dont une organisation réalisera sa vision |
| déficit | la somme d'argent dépensée qui dépasse le budget |
| délégation | le transfert de la responsabilité d'une chose vers une autre personne |
| dépositaire d'enjeux | une personne (par exemple, un bénéficiaire de projet, un membre de la communauté locale, un représentant du gouvernement) qui a un intérêt dans un travail entrepris par une organisation, ou qui s'en préoccupe |
| discordance | une différence entre deux choses qui devraient être en accord l'une avec l'autre |
| domaine clé | un signe révélateur de la santé de l'organisation |
| hiérarchie | situation où les membres d'un groupe sont classés selon leurs responsabilités, leurs aptitudes ou leur statut |
| impact | les changements durables à long terme – positifs ou négatifs, prévus ou imprévus |
| moral (le) | le degré de confiance ou d'optimisme ressenti par un groupe de personnes |
| non-discrimination | la pratique visant à traiter des personnes différentes de la même façon |

| | |
|-------------------------|--|
| objectifs | les changements apportés directement par un projet (au moyen de produits qui réalisent l'objet) et qui contribuent au but global de l'organisation |
| objet | le changement ou l'impact prévu en conséquence d'un projet |
| plaidoyer | aider les personnes démunies à traiter les causes latentes de la pauvreté, à apporter la justice et à soutenir un bon développement en influençant les politiques et les pratiques des puissants |
| plénier/plénière | la totalité du groupe |
| produit | ce que produisent les activités d'un projet |
| remue-méninges | déclarer ce qui vient immédiatement à l'esprit relativement à une question |
| résultat | le résultat des activités de projet |
| spécificité | ayant une caractéristique unique |
| statuts | une déclaration écrite exposant les principes selon lesquels une organisation est régie |
| transparence | communication ouverte par la direction avec l'ensemble de l'organisation |

Comment fonctionne l'AUTOCAP ?

Une organisation pourrait décider qu'elle a besoin de mettre en œuvre tous les modules d'AUTOCAP, ou elle pourrait décider qu'elle n'a besoin d'en faire qu'un ou deux. Certains des modules ont de nombreux domaines clés, donc les modules ont été divisés en sections. Chaque section présente le même format en sept étapes. Nous vous en présentons ici un bref aperçu de telle sorte que vous puissiez aboutir à une compréhension de la façon dont l'outil AUTOCAP fonctionne. Nous expliquons ces étapes plus en détail à la page 27.

- Etape 1** **AMORCEUR DE DISCUSSION**, pour aider les participants à penser de manière intéressante à l'aspect de l'organisation qu'ils sont sur le point d'évaluer.

- Etape 2** **QUESTIONNAIRE**, qui contient des indicateurs relatifs aux domaines clés du module. On remet aux participants un exemplaire du questionnaire et ils le remplissent seuls. Ils accordent une note à chaque indicateur pour donner leur avis sur le degré d'application de cet indicateur à l'organisation.

- Etape 3** **FICHE RECAPITULATIVE DE NOTATION** Les indicateurs du questionnaire sont mis en correspondance avec les domaines clés. Chaque participant transfère la note qu'il a donnée à chaque indicateur dans la case correspondante de la fiche récapitulative. Puis, ils trouvent leur note moyenne pour chaque domaine clé.

- Etape 4** **NOTATION PLENIERE** Les notes individuelles moyennes sont transférées sur le tableau de notation plénière porté sur une grande feuille de papier.

- Etape 5** **ANALYSE** Les participants examinent les tendances présentées dans le tableau de notation plénière pour identifier les principaux atouts et points faibles de l'organisation.

- Etape 6** **CLASSEMENT DES PRIORITES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES** En utilisant l'analyse, on sélectionne les trois domaines les plus faibles où les capacités devraient être renforcées. Les participants discutent de la façon dont ces domaines seront abordés et des ressources qui seront nécessaires.

- Etape 7** **PLANIFICATION DE L'ACTION** Les participants dressent un plan de la manière dont ils aborderont les domaines qu'ils ont classés comme prioritaires et déterminent qui assumera les responsabilités des changements dans un délai précis.

Préparer l'AUTOCAP : pourquoi, qui, quand, pendant combien de temps ?

La planification d'AUTOCAP est d'une importance vitale. Le facilitateur doit examiner soigneusement le format de l'outil AUTOCAP et l'adapter au contexte de l'organisation. Vous devez rencontrer les dirigeants, le personnel et le comité d'administration avant la planification. Cela donnera une idée du contexte dans lequel AUTOCAP doit être mis en œuvre. Vous devez décider du contenu (indicateurs) et du processus les plus appropriés (voir la section « Options d'utilisation d'AUTOCAP », à la page 11).

- Est-ce que les indicateurs sont adéquats ? Y a-t-il des indicateurs supplémentaires ? Y en a-t-il certains qui ne devraient pas être utilisés parce qu'ils pourraient provoquer des frictions au sein de l'organisation ?
- Avez-vous besoin de couvrir tous les modules ou ne devez-vous vous concentrer que sur un ou deux ?
- Dans quelle mesure l'organisation doit-elle être affirmée en ce moment ? Si le moral est bas, quelles mesures pouvez-vous prendre pour assurer que le processus affirme réellement l'organisation ?
- Quelle est la meilleure manière d'utiliser l'outil – avec l'ensemble de l'organisation ou avec des groupes spécifiques ?
- Est-il nécessaire de modifier le processus que nous suggérons ? Par exemple, il se pourrait que vous souhaitiez utiliser des notations anonymes pour minimiser les frictions.
- Pourriez-vous introduire des éléments provenant d'autres outils d'évaluation ?

Il est vital que le contenu et le processus de l'évaluation soient adaptés à la nature et au caractère de l'organisation. Ceux qui participent à l'évaluation devraient disposer du temps et de l'appui nécessaires pour lire et comprendre les indicateurs. Pour que l'évaluation soit réussie, il faudrait que l'organisation assume la responsabilité des indicateurs et qu'elle les considère comme utiles.

Une bonne évaluation d'organisation consiste en 80% de facilitation et 20% d'outil. Quand une évaluation n'est pas réussie, c'est souvent parce qu'on a mis plus d'accent sur l'outil que sur la facilitation.

Une bonne facilitation d'évaluation d'organisation, c'est ne pas perdre de vue l'humeur du groupe. C'est travailler avec son énergie et savoir quoi faire au bon moment de façon à ce que le niveau d'énergie reste élevé. Les dynamiseurs de groupes décrits à la page 19 pourraient aider à cet égard.

Motivation pour l'évaluation

Il est important d'être très clair au sujet de la raison qui mène à la nécessité de cette évaluation d'organisation. Celle-ci peut être motivée par toute une gamme de raisons parmi lesquelles :

- une étape clé dans la croissance et le développement de l'organisation
- le besoin d'éclaircir l'orientation future et les priorités de l'organisation
- des changements de dirigeants
- une crise interne ou externe qui a pour conséquence la nécessité de changements importants dans l'organisation
- une expansion pour répondre à des demandes ou à des besoins émergents
- la réduction des programmes.

Assumer l'évaluation

Il est important que la direction, le personnel et le comité d'administration soient conscients du besoin d'évaluer l'organisation et qu'ils en soutiennent le processus et les résultats.

Options d'utilisation d'AUTOCAP

- Tous les modules par étapes pendant une période de temps fixée.
- Modules sélectionnés.
- Domaines clés sélectionnés à partir d'un ou de différents module(s).
- Utiliser le questionnaire pour des entretiens individuels.
- Mise en œuvre du processus par petits groupes, par exemple : le comité d'administration, la direction et le personnel de terrain.
- Ne pas utiliser le questionnaire sous son format actuel, mais sélectionner des éléments de l'outil pour une discussion guidée.
- Combiner les domaines clés et d'autres outils d'évaluation d'organisation.

Réserver du temps pour réaliser l'évaluation

L'outil AUTOCAP est divisé en trois modules. Chaque module peut prendre entre un et deux jours selon le nombre de participants. Il n'est pas essentiel de mettre en œuvre tous les modules de l'évaluation en même temps. En fait, il est conseillé de les espacer de telle sorte qu'il y ait assez de temps pour prendre des mesures après chaque module. Nous suggérons des formats d'ateliers pour réaliser l'AUTOCAP à la page 15.

Il est important de trouver un moment qui convienne à tout le personnel participant et quand il n'y a pas trop de pression sur l'organisation. Le choix du moment doit également tenir compte des saisons de façon à ce que le personnel de terrain puisse facilement se déplacer vers et à partir du lieu où l'évaluation est effectuée.

Qui devrait participer ?

Idéalement, tout le personnel devrait être disponible pour prendre part aux modules. Cela permet à chacun d'assumer tout changement résultant de l'évaluation. En procédant ensemble à cette évaluation, cela favorise le processus de renforcement de l'esprit d'équipe au fur et à mesure que les points de vue sont partagés et qu'une plus grande compréhension de l'organisation en ressort.

Cependant, il pourrait ne pas être approprié d'effectuer l'évaluation avec tous les membres du personnel en même temps. Il pourrait être plus utile de procéder à l'évaluation avec des groupes spécifiques à des moments différents.

Dans certaines situations, il est utile que des observateurs indépendants, qui connaissent bien l'organisation, soient présents pour donner une opinion plus objective. Ce pourrait être des personnes issues d'une autre ONG, du gouvernement local ou des membres de la communauté chrétienne locale.

Tirer le meilleur parti de l'évaluation

Un processus d'évaluation peut être vu comme négatif et menaçant pour le comité d'administration, la direction et le personnel. Pour éviter cela, il est important de planifier l'AUTOCAP de telle sorte qu'elle :

- commence en affirmant ce qui est bien à propos de l'organisation
- soit fondée sur l'énergie positive et sur la motivation de l'organisation.

Un moyen d'arriver à cela est d'utiliser les principes de l'enquête de satisfaction qui est décrite en détail à la page 26.

Rassembler une organisation pendant une ou deux journées représente un immense volume de temps qui échappe au projet et au travail administratif, il est donc important de tirer le meilleur parti du temps qui a été réservé. Voici quelques astuces qui vous permettront de faire le meilleur usage possible du temps.

- Assurez-vous que le lieu de réunion est adéquat, avec beaucoup d'espace pour pouvoir se réunir en un seul grand groupe, mais aussi pour pouvoir se réunir en petits groupes.
- Essayez de trouver un lieu de réunion éloigné du bureau de telle sorte que le personnel puisse se concentrer sur l'évaluation sans être distrait.
- Utilisez l'occasion de l'évaluation pour célébrer les bonnes choses qui sont arrivées dans l'organisation et pour faire l'éloge du personnel.
- L'évaluation est un moment où l'on réfléchit à l'orientation que prend l'organisation : cela peut être relié à certaines réflexions bibliques au début ou à la fin de la journée.
- Réfléchissez bien à la façon dont les plans d'action seront utilisés et gérés après l'évaluation.
- Faites en sorte que ce soit un événement amusant qui plaise à chacun et que chacun souhaitera renouveler.
- Essayez d'inclure un élément de renforcement de l'esprit d'équipe approprié, ce pourrait être un bon repas ou une sortie le soir où l'on fait quelque chose ensemble.

Comment utiliser les résultats d'une évaluation d'organisation

Les résultats de l'évaluation de l'organisation peuvent être utilisés pour encourager le personnel et d'autres concernant les atouts et les accomplissements de l'organisation. Les exemples peuvent être soulignés et discutés ou écrits sur un poster ou dans un bulletin d'informations. Ils peuvent être discutés avec le comité d'administration et d'autres personnes liées à l'organisation. Peut-être que les succès et les atouts de l'organisation peuvent être fêtés en prenant un repas spécial ensemble.



- Discuter les résultats avec le personnel est une bonne chose car cela lui permet de se sentir impliqué dans les projets de l'organisation. Cela lui permettra d'assumer la responsabilité de l'avenir et démontre l'ouverture et la transparence de la direction.
- Les résultats de l'évaluation de l'organisation peuvent être utilisés pour identifier les points faibles sur lesquels on doit travailler. Ces points peuvent être classés par ordre de priorité selon les besoins et les capacités du personnel en termes de temps disponible pour les traiter. Les pages « planification de l'action » dans chaque module peuvent vous servir de guide dans ce sens.
- Les résultats peuvent faire apparaître les besoins en formation du personnel ou conduire à soumettre une proposition de financement aux donateurs. Quelques donateurs pourront suggérer des cours de formation ou bien des conseillers ou spécialistes qui pourraient aider le personnel à augmenter ses connaissances et ses capacités.
- L'évaluation de l'organisation peut avoir lieu annuellement. L'évolution de la tendance des résultats sur plusieurs années permet à la direction de suivre les progrès et les changements réalisés. Les résultats annuels peuvent être affichés à l'attention de tout le personnel, encourageant ainsi des discussions sur les changements ultérieurs et sur la façon de les aborder. Nous vous recommandons de conserver des copies des fiches de notation plénière dans un endroit sûr de façon à pouvoir les comparer aux notes accordées au cours des années suivantes.

Questions pour la discussion

- Comment célébrez-vous les succès et les accomplissements de votre organisation ?
- Quelles sont les meilleures manières de communiquer les résultats d'une évaluation d'organisation au personnel et aux autres ?
- Dans votre organisation, qui serait capable de coordonner la planification de l'action et faire en sorte que cela soit concrétisé ?
- Pouvez-vous penser à d'autres moyens créatifs d'utiliser les résultats d'une évaluation d'organisation ?

Quels sont les risques liés à l'exécution d'une évaluation d'organisation ?

AUTOCAP stimule la réflexion et l'analyse de la façon dont se porte une organisation à un moment particulier. La partie la plus importante de ce type d'approche est la manière dont les discussions sont facilitées pour tirer le meilleur parti des conclusions.

Les évaluations participatives donnent l'occasion au personnel de partager ses préoccupations et ses questions au sujet de l'organisation. De nouveaux points de vue sont exprimés et cela pourrait être la première fois que le personnel se sent capable de partager ses préoccupations. D'après notre expérience de l'utilisation de cet outil, c'est une bonne chose. Le fait de permettre au personnel d'exprimer ses soucis aide à concrétiser le sens du « vivre ensemble » dans une organisation.

Cependant, il y a des risques inhérents à ce type de processus. C'est une bonne idée d'utiliser les compétences et le savoir-faire d'un facilitateur compétent qui peut, non seulement utiliser l'outil d'une manière utile pour l'organisation, mais également gérer certains des risques qui pourraient survenir.

Certains de ces dangers et risques sont énumérés ci-dessous et pourraient vous aider à identifier un bon facilitateur pour vous guider à travers l'utilisation de l'outil. Il se pourrait qu'une personne appartenant à votre organisation soit un bon facilitateur qui est respecté de tous et comprend la façon de travailler avec des groupes. Autrement, vous pourriez penser à utiliser un facilitateur externe qui est reconnu pour ses compétences et ses aptitudes dans ce domaine.

| RISQUES ET DANGERS | CAPACITES D'UN FACILITATEUR |
|--|--|
| Le processus d'évaluation déclenche l'attente des membres du personnel. Ils veulent voir tous les changements se produire dans les délais les plus courts possible. | Capacité d'aider le personnel et les dépositaires d'enjeu à identifier leurs priorités et à gérer leur attente selon les capacités de l'organisation. |
| Le personnel et les dépositaires d'enjeu ont peur d'exprimer leurs préoccupations au cas où elles seraient vues de façon négative par les autres membres du personnel et par la direction. | Capacité de créer une atmosphère de confiance et d'ouverture à partager à la fois par le personnel et par la direction de l'organisation. |
| L'évaluation révèle des tensions qui n'ont jamais été totalement résolues. | Capacité de gérer la tension et le conflit de manière créative. |
| Certains membres du personnel se sentent vulnérables quand certains domaines de leur travail sont évalués et analysés. | Capacité de créer un environnement de soutien et d'affirmation pour les membres du personnel afin qu'ils réfléchissent sur leurs propres pratiques et travaux. |
| La direction est inquiète de la façon dont elle est perçue par le personnel et les autres. | Capacité de créer un environnement de soutien et d'affirmation pour la direction afin qu'elle réfléchisse sur ses propres pratiques et travaux. |

Formats d'ateliers suggérés

Une AUTOCAP peut être effectuée en sessions d'un ou deux jours. Les modules n'ont pas besoin d'être exécutés dans l'ordre. Ils peuvent être sélectionnés selon les priorités de l'organisation à un moment particulier.

Un récapitulatif des modules AUTOCAP et du temps requis selon la taille de l'organisation est présenté ci-dessous.

Ceci est un guide basé sur l'expérience acquise en travaillant avec 15 organisations partenaires. Il ne tient pas compte des questions telles que la traduction.

| | CONTENU | TEMPS REQUIS SELON LE NOMBRE DE PARTICIPANTS | | |
|--|--|--|-------------|-------------|
| | | 5-8 | 8-15 | 15-30 |
| INTRODUCTION | Qu'est-ce qu'une évaluation d'organisation ? | 1 jour | 1 jour | 1 jour |
| MODULE 1 Organisation interne | Mission et valeurs | 0,5-1 jour | 1-1,5 jours | 1,5-2 jours |
| | Gestion 1 | 0,5-1 jour | 1-1,5 jours | 1,5-2 jours |
| | Gestion 2 | 0,5-1 jour | 1-1,5 jours | 1,5-2 jours |
| MODULE 2 | Liens extérieurs | 0,5-1 jour | 1-1,5 jours | 1,5-2 jours |
| MODULE 3 Projets | Planification et mise en œuvre des projets | 0,5-1 jour | 1-1,5 jours | 1,5-2 jours |
| | Résultats des projets | 0,5-1 jour | 1-1,5 jours | 1,5-2 jours |

Le schéma ci-dessous suggère la façon dont l'AUTOCAP peut être mise en œuvre sur une période d'un an.

| MODULE | Jan | Fév | Mar | Avr | Mai | Juin | Juil | Août | Sept | Oct | Nov | Déc |
|--|--|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|
| Qu'est-ce qu'une évaluation d'organisation ? | X | | | | | | | | | | | |
| Organisation interne | Mission et valeurs | | X | | | | | | | | | |
| | Gestion 1 | | X | | | | | | | | | |
| | Gestion 2 | | X | | | | | | | | | |
| Liens extérieurs | | | | | X | | | | | | | |
| Projets | Planification et mise en œuvre des projets | | | | | | | X | | | | |
| | Résultats des projets | | | | | | | | | | X | |

Facteurs clés à considérer

- Espace entre les modules pour donner le temps de traiter les résultats et de mettre en œuvre des plans d'action
- Choix du moment de la présentation des modules pour assurer la disponibilité maximum du personnel et des autres
- Accès à un facilitateur externe, le cas échéant
- Assez de temps pour préparer le module.

Grandes lignes du programme pour un atelier d'une journée pour chaque module

| ETAPES | REMARQUES | DUREE APPROX. |
|---|--|---------------|
| Accueil et introduction | Expliquer le contexte et l'objet de l'évaluation et le programme du jour | 30 mins |
| ETAPE 1 Amorceur de discussion | Il faut peut-être l'adapter au contexte ou le remplacer par une alternative | 60 mins |
| PAUSE | | |
| ETAPE 2 Questionnaire | Cela inclut du temps pour présenter le processus et son déroulement aux participants | 30 mins |
| ETAPE 3 Fiche récapitulative de notation | Il faut en discuter en détail une fois que tous les participants ont rempli le questionnaire | 15 mins |
| PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE | | |
| ETAPE 4 Retour d'information en session plénière | Si possible, utiliser des vignettes autocollantes | 45 mins |
| PAUSE DEJEUNER | | |
| ETAPE 5 Analyse | Travaillez en groupe pour analyser les tendances et les causes des atouts et des faiblesses | 45 mins |
| PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE | | |
| ETAPE 6 Classement par ordre de priorité | Nous recommandons une technique de classement participative | 45 mins |
| PAUSE | | |
| ETAPE 7 Planification de l'action | Il faut inclure une discussion sur la façon dont les résultats seront communiqués aux autres dépositaires d'enjeux | 45 mins |
| Evaluation du processus | Le but est d'apprendre comment améliorer le programme et l'approche pour la fois suivante | 15 mins |

Atelier de deux jours

Un atelier de deux jours pourrait être approprié quand il y a un grand nombre de participants. Il pourrait être utile de répartir les dépositaires d'enjeux en groupes, chacun regroupant des dépositaires d'enjeux aux intérêts similaires. Les groupes iraient alors jusqu'au bout de chaque module indépendamment les uns des autres et se rassembleraient de nouveau pour discuter de leurs conclusions à la fin de la deuxième journée.

Grandes lignes du programme pour un atelier de deux jours pour chaque module

1ère JOURNEE

| ETAPES | REMARQUES | DUREE APPROX. |
|--|--|---------------|
| Accueil et introduction Former les groupes de pensée des différents dépositaires d'enjeux | Expliquer le contexte et l'objet de l'évaluation et le programme du jour | 30 mins |
| ETAPE 1 Amorceur de discussion | Il faut peut-être l'adapter au contexte ou le remplacer par une alternative | 60 mins |
| PAUSE | | |
| ETAPE 2 Questionnaire | Cela inclut du temps pour présenter le processus et son déroulement aux participants | 30 mins |
| ETAPE 3 Fiche récapitulative de notation | Il faut en discuter en détail une fois que tous les participants ont rempli le questionnaire | 15 mins |
| PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE | | |
| ETAPE 4 Retour d'information en session plénière | Si possible, utiliser des vignettes autocollantes | 45 mins |
| PAUSE DEJEUNER | | |
| ETAPE 5 Analyse | Travaillez en groupe pour analyser les tendances et les causes des atouts et des faiblesses | 45 mins |
| PAUSE DYNAMISEUR DE GROUPE | | |
| ETAPE 6 Classement par ordre de priorité | Nous recommandons une technique de classement participative | 45 mins |
| PAUSE | | |
| ETAPE 7 Session plénière : les groupes de dépositaires d'enjeux partagent les priorités qu'ils ont classées | | 60 mins |
| Résumé de la journée | | 15 mins |

2ème
JOURNEE

| ETAPES | REMARQUES | DUREE APPROX. |
|---|---|---------------|
| ETAPE 8 Finaliser les priorités | | 60 mins |
| PAUSE | | |
| ETAPE 9 Former des groupes de travail pour développer des plans d'action | | 60 mins |
| PAUSE | | |
| DYNAMISEUR DE GROUPE | | |
| ETAPE 10 Présentation au groupe plénier des plans d'action des groupes de travail | C'est l'occasion d'ajuster les plans d'action | 45 mins |
| Récapitulatif du processus | | 15 mins |
| Evaluation du processus | Le but est d'apprendre comment améliorer le programme et l'approche pour la fois suivante | 15 mins |

Décontracteurs et dynamiseurs

Les décontracteurs et les dynamiseurs sont vitaux parce qu'ils aident à garder le groupe alerte et permettent aux participants de rire et d'apprécier le processus. Beaucoup des activités énumérées ci-dessous peuvent être utilisées comme exercices de renforcement de l'esprit d'équipe. Elles aideront les nouveaux membres de l'organisation à mieux connaître leurs collègues. Veuillez prendre le temps de lire les instructions et soyez libre d'adapter ces activités à votre propre contexte.

Exercices « pour faire connaissance »

- **BINGO** Dessinez une grille d'environ 15 cases. Ecrivez différentes choses dans les cases comme « aime chanter » ou « ronfle toujours la nuit ». Donnez une copie de cette grille à tous les participants. Ensuite, les participants vont trouver les personnes décrites dans les cases. Ils demandent à ces personnes de signer dans la case correspondante. Le gagnant est celui qui remplit la grille le premier. Les participants apprendront beaucoup de faits intéressants au sujet les uns des autres.
- **DEFILE D'IDENTIFICATION** Chaque participant écrit quelques mots ou fait un dessin qui le décrivent/décrit. Cela est fait en silence. On accroche le dessin sur soi et on marche dans la pièce de telle sorte que tout le monde peut voir les autres. Les dessins sont ensuite mélangés et on demande aux participants d'identifier à qui ils appartiennent.
- **DESCRIPTION DES CARACTERES** Asseyez-vous en rond. Une personne commence par ajouter à son prénom un adjectif commençant par la même lettre que ce prénom (c'est à dire, par exemple, Isaac l'intéressant, Sarah la sage). La personne suivante dans le cercle répète le prénom et l'adjectif de la première personne puis ajoute les siens. Cela continue tout le long du cercle, la dernière personne ayant à répéter tous les autres noms dans l'ordre en finissant par le sien.
- **DEUX VRAIS, UN FAUX** Chaque personne dans le groupe doit déclarer deux choses vraies et une chose fausse à son propre sujet. Le reste du groupe doit deviner quelle est la chose fausse. Vous pourriez être surpris. Vous pouvez apprendre des choses très intéressantes au sujet les uns des autres !

Exercices de mise en confiance

- **JEU DE LA TOILE** Prenez une pelote de ficelle et demandez à une personne de tenir une extrémité et de l'enrouler autour de son poignet. Puis, cette personne envoie la pelote de ficelle à quelqu'un d'autre dans la pièce et dit soit quelque chose de positif au sujet de cette personne, soit une chose qu'elle a faite pour l'inspirer. La personne qui attrape la pelote de ficelle l'enroule autour de son poignet et l'envoie à quelqu'un d'autre jusqu'à ce que toute une toile relie les gens les uns aux autres.
- **JEU DU BALLON** Chacun écrit une information sur lui-même sur un morceau de papier et place ce papier dans un ballon. Chacun gonfle son ballon et l'envoie au milieu du cercle des participants. Crevez les ballons un par un et devinez à qui appartiennent les informations placées à l'intérieur.

Dynamiseurs

- **QUESTIONS SUR LE BALLON** Faites circuler un ballon autour du cercle et demandez à chaque personne d'écrire une question dessus. Ensuite, faites passer le ballon autour du cercle et demandez à chaque personne de répondre à trois questions écrites sur le ballon.
- **CLASSEMENT PHYSIQUE** Demandez à tout le monde de se mettre en ligne suivant le mois et le jour de leur naissance. Cela peut aussi être fait avec la longueur des cheveux, la taille, le poids et ainsi de suite. Si cela est fait en silence, cela peut ajouter une nouvelle dynamique au groupe et donne l'occasion d'explorer comment un groupe fonctionne ensemble. Vous pouvez demander à quelqu'un de quitter la pièce, décider du type de classement, faire revenir la personne envoyée dehors et lui faire essayer de deviner quelle sorte de classement le groupe représente. C'est un jeu utile pour comprendre le besoin d'analyse et l'importance de l'étude des tendances et des thèmes.
- **LE CITRON RAPIDE** Ce jeu est destiné à quatre joueurs ou plus. Divisez d'abord le groupe en deux (ou plus) files égales. Donnez ensuite au premier de chaque file un crayon entier et un citron. Pendant que les équipes s'organisent en une seule file, marquez une ligne de départ et une ligne d'arrivée sur le sol (espacées d'environ six mètres au plus). L'objet est de pousser le citron sur le sol sur une ligne droite. Chaque joueur doit le pousser jusqu'à la ligne d'arrivée, puis le ramener au coéquipier suivant dans sa file. L'équipe qui termine la première gagne. Le citron continue toujours à rouler malgré une légère oscillation, il est donc difficile de le garder sur une ligne droite. Assurez-vous que tous les meubles soient poussés hors de la zone de jeu.
- **LE PANIER A FRUITS** Demandez aux joueurs de s'asseoir en rond et donnez à chaque joueur alternativement le nom d'un fruit, comme une orange ou un citron. Une personne se tient au milieu du cercle. Cette personne appelle l'un des fruits ou les deux. Les personnes à qui l'on a donné le nom de ces fruits doivent changer de place aussi rapidement que possible. La personne qui est au milieu essaie d'atteindre l'un des sièges. Celui qui reste au milieu appelle alors l'un des fruits ou les deux.
- **LA COURSE A LA BANANE** Donnez à chaque joueur une banane avec pour instruction de l'éplucher et de la manger avec une main derrière le dos. Ils commencent sur un signal donné. Le premier à avoir mangé toute sa banane a gagné.
- **LA SCENE DU SAC EN PAPIER** Répartissez les participants en équipes comprenant entre trois et six membres. Donnez à chaque équipe un sac rempli d'objets assortis. Ces objets peuvent être n'importe quoi, par exemple, un caillou, un boulon, une savonnette, une disquette. L'idée du jeu est de présenter une saynète en utilisant tous les objets fournis. Les objets peuvent être utilisés comme ils le seraient dans la vie normale ou bien ils peuvent être utilisés de façon imaginative. Donnez à chaque groupe un sujet sur lequel baser leur saynète. Quand toutes les saynettes ont été planifiées et répétées, elles sont jouées pour l'amusement de tous.
- **TROUVEZ L'ANIMAL** On donne à chacun une carte représentant un animal (assurez-vous qu'il y a deux exemplaires de chaque animal). Au même moment, tout le monde fait le bruit de son animal et essaie de trouver son partenaire.
- **JEU DE LA FICELLE** Cachez des morceaux de ficelle de différentes longueurs dans la pièce. Puis, les participants trouvent autant de morceaux de ficelle qu'ils le peuvent. Le gagnant est celui dont tous les morceaux de ficelle forment la ligne la plus longue quand ils sont noués ensemble.