

AMELIORER LES RELATIONS

entre citoyens et autorités locales

PAR LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE

TOME 2

BOÎTE A OUTILS

Par

FRED FISHER

avec la collaboration d'experts de

☒ Partners Hungary

☒ Partners Slovakia

☒ Partners Romania

☒ Partners for Democratic Change International

☒ L'Université du Texas à Arlington

☒ Le Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains CNUEH (Habitat)

☒ Des institutions de formation des pays de la CEE/SEE

La fondation Partners Romania pour le Développement Local (FPDL) a piloté l'élaboration de ce manuel avec le soutien financier :

- du Programme Local Government Initiative de l'Open Society Institute.
- Du CNUEH (Habitat), Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains, dans le cadre du « Programme de Formation au Leadership et à la Gestion Locale » financé par le Gouvernement des Pays-Bas.

TABLE DES MATIERES

PERSPECTIVE	5
PREMIERE PARTIE : Outils de conception de la formation.....	7
Outil 1 : Mise en route :Brise-glace.....	9
Outil 2 : Comment exposer ?	10
Outil 3 : Préparation à la planification participative.....	12
DEUXIEME PARTIE : Outils de planification participative.....	27
PHASE I : DEMARRAGE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE.....	29
Outil I : Evénement catalyseur.....	30
Outil 2 : L'équipe de planification.....	31
Outil 3 : Principe de planification.....	34
PHASE II : NOUER DES PARTENARIATS PRODUCTIFS.....	35
Outil 4 : Le contrat entre le facilitateur et l'équipe de planification	37
Outil 5 : L'analyse des acteurs – Tâche courante du processus de planification participative	40
Outil 6 : Evaluation de l'efficacité de l'équipe.....	42
Outil 7 : Ouverture de la fenêtre de Johari.....	44
PHASE III : OPERATIONNALITE OU VISION STRATEGIQUE.....	46
Outil 8A : Avoir une vision.....	47
Outil 8B : Elaboration de la vision.....	48
Outil 9 : La focalisation et l'art de poser les problèmes.....	49
Outil 10 : La joie de poursuivre des opportunités.....	51
PHASE IV : RECHERCHE ET ANALYSE DES FAITS.....	54
Outil 11 : Maintenant que vous avez identifié le problème, tenez-vous réellement à le résoudre ?	56
Outil 12 : Collecte de l'information et des données.....	58
Outil 13 : Définition des objectifs.....	60
Outil 14 : Analyse du champ de forces	62
Outil 15 : L'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).....	64
PHASE V : ELABORER UN PLAN D'ACTION	67
Outil 16 : Etude des opportunités pour un leadership partagé.....	68
Outil 17 : Elaboration d'un plan d'action.....	70
PHASE VI : ENTREPRENDRE DES ACTIONS, EVALUER L'IMPACT ET CONTINUER.....	73
Outil 18 : Un outil de discussion pour l'évaluation d'impact	74
Outil 19 : Exemple de questionnaire d'évaluation d'impact	76
Outil 20 : Auto-évaluation	80

PERSPECTIVE

Dans le premier tome, nous avons traité des concepts et stratégies de la planification participative et présenté un bref historique. Le tome II comporte deux parties. Dans la Partie Une, nous présentons quelques idées et exercices de planification de la formation, au cas où vous voudriez organiser une session de formation plus classique. Vous pourriez, par exemple, décider de tenir un petit atelier pour présenter les idées et les concepts de la planification participative aux dirigeants des administrations et des communautés locales ou bien d'informer des formateurs et des facilitateurs sur la manière d'utiliser le matériel de conception et de facilitation des processus de planification participative en travaillant avec une équipe de planification choisie par les autorités locales. Vous pouvez axer ces séances de travail facilitées soit selon l'option d'un plan stratégique à long terme, soit sur un plan d'action pour résoudre un problème plus immédiat au sein de la communauté. Plusieurs des outils présentés dans la deuxième partie gagneront aussi à être utilisés dans ces types de programmes de formation.

L'expérimentation de ces supports en Roumanie a montré, de toute évidence, qu'il n'est pas très pertinent de se servir d'une approche d'études de cas théoriques dans les programmes de formation de formateurs ayant pour objectif de développer des compétences pour réaliser les diverses phases de la planification participative. Ces outils de planification ont un maximum d'efficacité, quand on les applique à un problème réel ou une situation réelle en travaillant avec ceux qui ont la responsabilité directe de concevoir un plan sur la base de méthodes participatives.

Etant donné les leçons apprises des tests de terrain concernant les supports conceptuels, nous présentons dans **la Partie Deux** des exercices et des fiches de travail à utiliser dans des processus de planification participative basés sur des besoins réels et des personnes concrètes (non pas que les formateurs ne soient pas des personnes réelles ; mais, nous espérons que vous saisissez ce que nous voulons dire). Ces outils sont présentés dans l'ordre où ils ont été abordés dans **le premier tome** de ce manuel. Cependant, nous attirons votre attention, une fois de plus, que la facilitation d'un processus de planification participative est *un voyage de découverte* vous obligeant à certaines occasions d'emprunter une route secondaire ou de revenir en arrière pour parcourir à nouveau le territoire déjà couvert.

Les outils de planification participative constituent aussi un matériel efficace de formation en gestion. La planification est une activité essentielle en gestion, impliquant la prise de décisions et la résolution des problèmes. Aussi, soyez créatifs et réfléchissez à la manière dont vous pouvez utiliser ces outils pour élargir vos offres de service en tant que formateur, et à la multitude d'autres utilisations possibles qui ne mentionnent pas forcément les mots "participatif" ou "planification" dans l'intitulé de l'atelier ou dans le service de consultant que vous offrez.

Rappelez-vous simplement que ceci est un voyage de découverte !

Opportunités pédagogiques d'avant garde

Voilà quelques exemples pour montrer comment ces outils de planification pourraient être utilisés par les administrations locales, les ONG, les OCB, leurs dirigeants, leur personnel ainsi que divers groupes ou acteurs de la société civile pour une meilleure collaboration et une gestion participative des organisations et des collectivités.

- Former le personnel des administrations locales, des ONG et des OCB pour qu'ils puissent travailler plus efficacement au-delà des frontières organisationnelles dans des situations de partage du leadership.
- Aider les membres du personnel de grandes organisations à acquérir les connaissances et compétences pour pouvoir servir de facilitateurs entre eux et mieux faire fonctionner leurs unités d'exploitations.
- Faciliter les efforts d'élaboration de la vision et de planification stratégique dont les autorités locales et les autres organisations telles que les ONG et les OCB ont besoin pour fonctionner.
- Fournir une assistance aux groupes de planification tactique auxquels les conseils municipaux locaux ou les grandes ONG ont assigné des tâches de planification de programmes en période ordinaire ou en période de crise.
- Gérer de larges concertations communautaires relatives aux questions critiques qui désarticulent le tissu social et économique.
- Faciliter des séances de travail entre organisations ou entre administrations sur des questions, des opportunités, des problèmes ou des préoccupations qui traversent les frontières organisationnelles et juridictionnelles.

PARTIE UN

LES OUTILS DE CONCEPTION DE LA FORMATION

Les outils suivants pourraient se prêter à beaucoup de situations où vous aurez à donner une formation sur *le processus de planification participative*, sans avoir effectivement à faire la facilitation du processus. Ils ne sont pas présentés selon un ordre d'importance ou séquentiel précis.

Avant de continuer, un mot sur les brise-glace, les procédés de mise en train et les stimulants. Quelquefois, ces exercices paraissent puérils et peuvent l'être si l'on s'en sert trop souvent ou si on les pousse jusqu'à certains extrêmes tels qu'on les trouve dans les livres qui sont exclusivement consacrés à l'un de ces types d'exercices. Ils peuvent néanmoins répondre et répondent effectivement aux besoins de ceux qui se réunissent pour apprendre et mettre en pratique ce qu'ils ont appris. Puisque les formateurs confondent souvent ces outils «contextuels» les uns avec les autres, cela vaut probablement la peine d'y consacrer un peu de notre temps pour les examiner de manière plus critique en tant qu'outils pour aider des groupes à être plus performants et plus efficaces lorsqu'ils sont engagés dans une entreprise d'apprentissage.

Les outils pour briser la glace et ceux servant à ouvrir la séance ont beaucoup de choses en commun mais aussi quelques différences. Les brise-glace sont des exercices dont le sujet est relativement libre, tandis que les procédés de mise en train, tels qu'on les définit généralement, sont relatifs au contenu à traiter dans l'atelier ou l'activité pédagogique. On se sert des outils pour faire fondre la glace en particulier lorsque les membres du groupe ne se connaissent pas. Ce sont des exercices conçus pour aider les participants à faire connaissance et à se sentir plus à l'aise les uns avec les autres en tant que partenaires dans la formation. Les procédés de mise en route sont, quant à eux, des outils pour aider les participants à entrer plus facilement dans le sujet. On a tendance à s'en servir pour installer le décor de la formation interactive, pour aider le groupe y compris le facilitateur à éviter les démarrages brusques, et, généralement, pour aider les participants à se sentir plus à l'aise concernant la matière du contenu qu'ils auront à traiter. Il s'agit de "préludes" axés sur le travail.

Le troisième type d'exercice pour créer une bonne ambiance et assurer la cohésion du groupe est le stimulant. L'auteur principal de cette série de manuels est parvenu ces dernières années à la conclusion que l'utilisation modérée de ce genre d'activités est appréciable. C'est en particulier une activité drôle pour rétablir le flux d'adrénaline du groupe, quand ils font l'expérience d'une baisse d'énergie. Nous n'avons pas consacré beaucoup de temps à ce type d'outils dans le manuel. L'expérience acquise dans notre travail avec plusieurs groupes démontre que, dans la plupart des groupes, il y a des participants qui savent bien diriger ce type d'exercices pédagogiques.

N'hésitez pas à utiliser les ressources du groupe qui participe à la formation chaque fois que c'est possible pour vous donner toutes les chances d'atteindre votre but. Ayez, néanmoins, une parfaite maîtrise du programme, même lorsque vous êtes dans un exercice de stimulation. Il n'est pas impossible que le participant qui se porte volontaire pour diriger l'exercice de stimulant soit un nudiste avéré et voit cela comme une bonne occasion de recruter des membres pour le compte de l'association locale des nudistes.

OUTIL I : MISE EN ROUTE/BRISE-GLACE

Cartographie du territoire de la planification participative.

Objectif pédagogique

Cet exercice est conçu pour offrir aux participants l'occasion de faire connaissance et de commencer l'exploration des idées et concepts associés à la planification participative.

Durée

Environ 60 minutes. Si cela dure plus longtemps, cela signifie probablement que les participants se sont présentés avec de bonnes cartes à étudier durant l'atelier. Réaménagez votre temps et vos angoisses en conséquence.

Déroulement :

1. Donnez à chaque participant 3 à 4 fiches en carton de format 12,50x20. Demandez-leur d'écrire sur chaque fiche un mot ou une phrase courte exprimant une idée, un sentiment ou une formule descriptive de ce qu'ils croient être la planification participative. Rappelez-leur qu'ils ne doivent inscrire qu'une seule idée sur chaque fiche.
2. Demandez-leur de se lever à tour de rôle, de se présenter, s'ils (ou elles) ne l'ont pas déjà fait, et de lire ce qu'ils (ou elles) ont écrit sur chaque fiche.
3. Après qu'ils auront lu les messages sur les fiches, demandez aux participants de les afficher sur un mur réservé au traitement de l'information.
4. Divisez le groupe en trois ou quatre sous-groupes plus petits d'au maximum participants chacun et demandez-leur de créer une carte conceptuelle des idées qui ont été présentées. Il pourrait s'avérer utile de leur rappeler - car quelqu'un pourrait vous poser la question - qu'une carte conceptuelle, c'est simplement une façon de regrouper et d'organiser des idées, des données, des informations et des bribes de réflexions de sorte qu'ils véhiculent un cadre de réflexion sur une question particulière, en l'occurrence la planification participative (la PP).
5. Rappelez les groupes et invitez-les à afficher leurs cartes conceptuelles afin de les soumettre à la discussion et à la critique. S'il apparaît qu'une carte conceptuelle générale de la PP est en train d'émerger des divers efforts des groupes, essayez de le visualiser par écrit - un schéma est toujours utile - pour vous y référer pendant le reste de l'atelier.

«La pensée sans contenu est vide,
L'intuition sans concept est aveugle"
- Emmanuel KANT

OUTIL 2 : TECHNIQUE DE L'EXPOSE

De temps en temps dans toute situation pédagogique, il arrive un moment où il devient à la fois convenable et essentiel d'exposer des idées, concepts, données, informations ou de nouvelles données. Mais qu'en est-il vraiment de tous ces propos que nous avons tenus auparavant concernant l'apprentissage par l'expérience ? L'exposé est-il en désaccord avec ce principe ? Oui et non. Il ne s'agit pas de cours magistraux traditionnels qui ont tendance à être des exposés d'expert à sens unique, mais plutôt d'un dialogue à deux sens ou d'une discussion ciblée, si vous voulez, sur des informations pertinentes ou sur un concept relatif à l'étape suivante de la mise en œuvre de la formation de groupe. Dans les exercices et le matériel pédagogique que nous allons exposer dans ce manuel, nous suggérons l'usage du plan d'exposé suivant. Dans la plupart des cas, nous vous proposerons même quelques points clés qu'il est nécessaire d'aborder. Afin de vous aider à structurer votre exposé ou discussion guidée avant que vous ne les mettiez en pratique, nous vous suggérons d'envisager l'utilisation du plan suivant :

Titre de l'exposé :

.....
.....
.....
.....

Points clés que vous voudriez aborder :

Trois à quatre sont probablement suffisants si vous voulez que les participants les retiennent.

.....
.....
.....

Exemples vécus que vous voulez utiliser pour développer ces points :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Questions à adresser à votre audience :

Celles-ci doivent être conçues pour susciter des commentaires basés sur leur expérience concernant les points que vous avez soulevés.

.....
.....
.....
.....

Résumé des points clés que vous avez soulevés ou répétition de ce que vous leur avez déjà dit !

.....
.....
.....
.....
.....

Décrivez comment vous envisagez de vous servir de supports visuels pour étoffer votre exposé :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

*« Le progrès et le développement sont impossibles,
Si vous faites toujours les choses
Comme vous les avez toujours faites’’
- WAYNE DYER*

OUTIL 3 : PREPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE

Précisons qu'à travers cette simulation, il ne s'agit que de la préparation de la planification et non des processus de planification participative dans lesquels sont conçus les plans stratégiques et les plans d'action. On peut confondre les deux ; d'où la nécessité de conseils pour le voyage.

La simulation suivante est conçue pour illustrer deux aspects du processus de planification participative :

- (1) La procédure de sélection d'un facilitateur pour travailler avec quelques citoyens de l'imaginaire Lake Village , et
- (2) Ce que Madame le Maire et son personnel ont à faire avant la tenue de la première grande séance de Planification à proprement parler qu'ils auront à tenir avec un grand nombre de citoyens.

En d'autres termes, c'est la simulation d'une session de formation et d'information pour aider les participants à comprendre ce qu'est un processus d'élaboration d'un plan stratégique ou d'un plan d'action.

Cette simulation peut être réalisée de différentes manières selon les besoins pédagogiques de vos participants. Par exemple, on peut s'en servir pour former des facilitateurs à obtenir un contrat et à faciliter l'acquisition de compétences ou pour aider un petit groupe d'individus d'une communauté désireux de planifier un processus de planification stratégique plus vaste pour leur communauté, à en apprendre un peu plus sur la manière de le réaliser.

N'hésitez pas à apporter des modifications sur les outils de simulation pour répondre aux besoins spécifiques de formation de votre client. Répétons que cet exercice de simulation est conçu pour aider les participants à apprendre à faire le plan d'un processus de planification et non pas à réaliser un processus de planification en tant que tel.

Le plan de simulation de la planification

Objectif pédagogique

Cette simulation est conçue pour fournir aux participants l'opportunité d'expérimenter les étapes initiales du processus de planification participative.

Concept :

La simulation est divisée en deux séquences étroitement liées. La première est conçue pour aider les participants à acquérir des connaissances et des compétences sur la phase de contractualisation où il s'agit d'établir des relations professionnelles productives entre un consultant externe ou facilitateur et le Maire, le client. Ces concepts et compétences sont

abordés aux chapitres 4 et 5 du Tome I. Il vous sera très utile de revenir à ces chapitres pour mieux préparer votre planification.

La seconde séquence de la simulation est conçue pour faire acquérir aux participants davantage de connaissances et de compétences sur les responsabilités et tâches de préparation d'un processus de planification participative dans leur communauté. Il concerne un groupe plus restreint de participants à l'atelier chargés de planifier un processus plus important de planification participative à l'échelle communautaire pour le développement à long terme de leur village sur les plans physique, économique, social et environnemental. C'est un peu comme la configuration d'un jeu de poupées russes : un processus de planification dans un processus de planification. Vous comprendrez mieux les tâches à accomplir dans cette phase de la simulation en lisant les chapitres 6 et 7 du Tome I.

Ces deux simulations sont conçues pour être agencées successivement au cours d'un même atelier en commençant par les sessions relatives à l'établissement du contrat entre le Maire et les deux facilitateurs potentiels et la facilitation d'un atelier de planification basé sur les résultats de la simulation de la contractualisation. Lorsqu'elles sont agencées l'une après l'autre, l'atelier peut durer une journée.

Les deux simulations peuvent aussi être faites séparément. Il y a quelques variations évidentes concernant la manière dont chaque simulation peut être conçue et réalisée selon ce que vous voulez accomplir en utilisant ces supports pédagogiques. Nous en discuterons plus tard.

Si vous n'êtes pas familiarisé avec l'emploi du mot simulation, considérez-le comme étant la combinaison d'une étude de cas et d'une mise en scène théâtrale, conçue pour démontrer divers concepts, principes et stratégies associés au but général et aux objectifs spécifiques que vous espérez atteindre.

Durée de l'exercice :

Comme nous venons de le mentionner, la simulation peut durer 2 heures et demie en ce qui concerne le contrat et environ trois heures pour la simulation du processus de planification. L'emploi du temps suivant implique un plan qui lie les deux parties dans un même atelier de formation. Il suppose aussi deux entretiens consécutifs entre le Maire et les deux futurs facilitateurs. Si vous tenez à donner à tous les participants à l'atelier l'occasion de mettre en pratique leurs compétences en matière de contractualisation, les tranches horaires devraient être modifiées pour refléter cette approche. Auquel cas, vous pouvez envisager des groupes de trois personnes réunissant le maire, un facilitateur venu pour un entretien concernant le travail qu'il aura à faire et un observateur.

Evaluation du temps pour la première partie de la simulation

- 30 minutes pour une discussion ciblée sur les principaux concepts et les techniques associées à la phase du processus de PP consacrée à *l'établissement de partenariats productifs*
- 30 minutes pour présenter globalement la simulation, choisir les participants tels qu'ils ont été décrits dans les supports de simulation et leur faire un bref exposé de leurs rôles.

- 40 minutes pour la réunion consacrée aux contrats entre le Maire, les deux futurs facilitateurs, en supposant qu'il s'agit de deux entrevues de 20 minutes chacune.

Evaluation du temps pour la deuxième partie

- 30 minutes de discussions en séance plénière sur le processus et les résultats de la séance consacrée aux contrats.
- Deux heures pour la séance de planification.
- 45 minutes pour systématiser l'expérience et résumer les importantes leçons apprises.
- 15 minutes pour l'évaluation de l'expérience.

Matériel nécessaire :

En plus du matériel usuel, à savoir les tableaux à feuilles, le papier padex, les marqueurs, expliquez séparément, et par écrit, le rôle de chaque participant. S'il y a plus de vingt participants, il vous faudra peut-être vous arranger pour avoir une autre salle pour pouvoir tenir simultanément deux séances de planification.

Déroulement :

La simulation, telle qu'elle est conçue, comporte deux activités séparées mais inter reliés. Le premier est une séance réunissant le Maire et les deux candidats à la facilitation pour la conclusion des contrats et le deuxième est une séance de planification réunissant un groupe de citoyens concernés autour d'un facilitateur.

On suppose que la seconde phase de la simulation sera facilitée par une des deux personnes interviewées lors de la première phase. **Notez que :** Si vous décidez d'organiser deux réunions de planification, vous pouvez soit faire faire la facilitation de la rencontre par le second candidat à la facilitation ou demander au Maire de diriger la deuxième rencontre. La dynamique de la première rencontre pourrait être différente si vous demandez au Maire de jouer le rôle du facilitateur.

1. Organisez une discussion ciblée sur le processus d'établissement des contrats tel qu'il est décrit dans le chapitre 5 du Tome 1. Soulignez les concepts et techniques relatifs à la phase 2 du processus : *La première rencontre entre facilitateur et client.*

2. Présentez globalement la simulation en faisant une description de la situation et des objectifs à atteindre.

Dans cet exercice comme dans d'autres, n'hésitez pas à modifier la situation et les rôles afin de mieux les adapter aux expériences vécues par les participants et au contexte dans lequel de telles rencontres ont lieu.

3. S'agissant de la manière dont la simulation est conçue, il y a onze rôles à jouer : deux pour le premier exercice relatif aux contrats et neuf autres pour la simulation de la session de planification. Vous pourriez décider d'avoir deux séances simultanées de planification du fait

du nombre de participants à l'atelier. Le nombre de personnes dans chaque groupe variera en fonction du nombre total de participants. Combinez les rôles incluant des couples. Servez-vous de votre pouvoir discrétionnaire pour composer les groupes.

4. Demandez trois volontaires. L'un jouera le rôle du Maire, et les deux autres auront des entretiens comme candidats au rôle de facilitateur. Cela veut dire que l'un des deux candidats sera sélectionné par le Maire pour faciliter la seconde phase de la simulation. Après les entretiens, Madame le Maire aura à décider qui sera le facilitateur et dire pourquoi elle a fait ce choix.

5. Exposez brièvement au Maire et aux candidats facilitateurs leurs rôles et donnez-leur environ dix minutes de préparation. Pendant ce temps, choisissez les personnes qui joueront les autres rôles dans la phase de la simulation consacrée à la planification participative. S'il reste d'autres participants, demandez-leur de jouer le rôle d'observateurs qui évalueront le processus et les résultats des réunions de planification.

6. Demandez à Mme le Maire d'avoir deux entrevues d'environ vingt minutes chacune avec les candidats facilitateurs. Au cours du premier entretien, on demandera au second candidat de quitter la pièce. Disposez la salle de sorte que les autres participants puissent observer la séance. Demandez-leur de garder leurs commentaires jusqu'à la fin des deux entretiens

7. Tenez une discussion en plénière sur les résultats des entretiens. Commencez par demander au Maire lequel des candidats il ou elle va engager pour la facilitation de la session de planification et pourquoi ? Demandez ensuite aux deux candidats et aux observateurs s'ils ont des commentaires à faire.

8. A ce stade, vous avez le choix entre plusieurs options. La plus évidente est de mener à bien la phase de la simulation consacrée à la planification. Une autre option est de mettre à la disposition des participants les techniques nécessaires pour mener à bien la phase de conclusion du contrat. Si vous choisissez cette option, organisez les sessions suivant les étapes définies ci-dessus.

Les étapes suivantes supposent que la simulation va être poursuivie et impliquer de petits groupes travaillant avec un facilitateur et dont la tâche sera de parvenir à dresser un plan d'atelier de planification stratégique réunissant les acteurs clés du village et, éventuellement d'autres personnes.

9. Organisez une discussion ciblée sur les phases de suivi du processus de planification participative. Indiquez les différences et les similitudes entre le plan stratégique et le plan d'action en soulignant que les phases de mise en œuvre de chaque plan sont très proches. Bien que la simulation porte sur la planification du processus de planification stratégique, donnez aux participants suffisamment d'informations sur les deux processus de planification.

10. A la suite de la discussion ciblée, informez brièvement les participants sur la simulation de la réunion de planification. Avec l'aide du facilitateur, chaque équipe de planificateurs aura à faire un ensemble de recommandations que le maire aura à prendre en considération pour élaborer un plan stratégique pour le village.

Les équipes de planificateurs devront tenir compte des détails suivants dans leurs recommandations au maire :

- la question focale du processus de planification participative ;
- Les principaux acteurs que le maire doit inclure dans le processus de planification ;
- Les suggestions d'un horaire, d'un local et autres détails organisationnels à prévoir ;
- Toutes les données qui, selon eux, doivent être collectées avant la session de planification communautaire ?
- Les ressources humaines à mobiliser pour mener à bien la session, et,
- Tout autre détail qu'il leur semble important de transmettre au maire.

11. Accorder aux groupes deux heures pour faire leurs recommandations.

12. Demandez à chaque groupe de restituer leurs recommandations et aux observateurs de faire leurs observations sur la procédure utilisée dans les discussions de groupes. Ouvrez la discussion à tous les participants. Terminez la simulation par une évaluation de l'activité et son efficacité à réaliser ses objectifs pédagogiques.

Description de la situation à simuler.

La description suivante de la situation à simuler et la lettre d'invitation du maire adressée à un nombre restreint de citoyens de la localité doivent être photocopiées et distribuées à tous les participants après un bref exposé liminaire concernant la simulation. La description des rôles qui suit celle de la simulation ne doit être remise qu'aux personnes qui auront à jouer chacun de ces rôles.

Lake Village. Un Maire impatient appelle à l'éveil.

Lake village est une communauté pittoresque de fermiers située dans une vallée entourée de hautes montagnes. La population de Lake village est d'environ 1000 habitants avec un pourcentage élevé de personnes âgées. La plupart des familles comptent sur l'agriculture pour vivre et sur la production laitière comme facteur le plus important de génération de revenus. Le village est devenu célèbre au fil des ans, grâce à sa production d'un genre particulier de fromage mou. Ce fromage est produit et vendu par le biais d'une coopérative agricole locale. Cependant, les autres villages qui sont plus proches des principaux marchés fabriquent des produits similaires et les ventes de la coopérative de Lake Village ont diminué au cours des deux dernières années, occasionnant ainsi une baisse de revenus et un mécontentement considérable au sein des principales familles de fermiers.

Bien que la Communauté vit autour d'un petit mais très beau lac, peu de choses ont été réalisées au fil des ans, pour faire de cette richesse naturelle une potentialité économique au bénéfice de la communauté et ses citoyens et relever leur niveau et qualité de vie. Au cours des années, les fermiers à la retraite et les autres citoyens âgés ont consacré l'essentiel de leurs activités à un centre d'accueil pour personnes âgées. Bon nombre de jeunes gens de la communauté ont dû quitter à cause du manque d'opportunités d'emplois, bien qu'il soit notoire que la plupart d'entre eux auraient voulu rester dans le secteur.

Quoique le lac soit une richesse évidente pour un développement potentiel, il y a un problème pour réaliser un quelconque consensus sur ce qui devrait être fait pour exploiter ses potentialités. La propriété foncière des riverains et l'usage de cette propriété constituent un dilemme bien plus évident concernant l'exploitation des potentialités du lac. L'administration locale ne possède qu'une petite portion des terrains riverains. Quelques personnes et la coopérative agricole sont propriétaires du reste des terres riveraines du lac. Les bâtiments de la coopérative sont vétustes et peu attrayants. Comme en témoigne le garage mécanique qui est sur le site, il y a un nombre sans cesse croissant de véhicules en panne, des épaves entassées ça et là sur le domaine.

En outre, la situation de la propriété de la coopérative reflète les conditions générales du village. Malgré la beauté du cadre, le village n'est pas très attrayant pour les étrangers qui passent là. Il y a peu de fleurs et d'arbres ; il manque des espaces non clôturés où les gens ordinaires pourraient se sentir à l'aise, et on a généralement le sentiment qu'une attitude de «Foutez-nous la paix» existe parmi les villageois. Il n'y a pas non plus d'infrastructures touristiques ou de manifestations culturelles périodiques qui puissent suggérer que cette impression générale soit fausse.

Et pourtant, le nouveau Maire, un ancien professeur d'école bien aimé de ses élèves et de leurs parents, s'est engagé à introduire des changements au sein de la communauté. Elle souhaite mettre sur pied un plan de développement communautaire qui aidera à améliorer le niveau de vie de tous les citoyens. Toutefois, elle sait qu'elle a besoin de l'implication de tous les citoyens si elle veut réussir.

Il y a peu de temps, le Maire a rendu visite au Maire d'un village proche, situé de l'autre côté de la chaîne de montagnes et ce dernier lui a parlé de sa réussite dans la mise en œuvre d'un plan stratégique pour son village. Selon lui, ils sont parvenus avec succès à un consensus sur la manière dont il fallait développer le village en grande partie grâce à quelque chose qu'il appelle "un processus de planification participative". Et il a ajouté : "Nous avons engagé un facilitateur à l'extérieur du village pour nous aider à organiser et à diriger le processus." Ces paroles ont entraîné une longue discussion, comme le Maire de Lake Village l'a dit plus tard, sur "Qu'est-ce, bon sang, qu'un facilitateur ?". Cela a dû être une discussion intéressante. Elle décida d'entrer en contact avec deux personnes formateurs et facilitateurs de discussions de groupes dès qu'elle rentrerait au village. Ils furent tous deux convoqués pour des entretiens le lendemain à Lake village.

Plusieurs jours plus tard

Sur la base des entretiens que le Maire avait eu avec les deux candidats facilitateurs à propos de leurs rôles dans l'effort de planification stratégique qu'elle proposait, le Maire envoya la lettre suivante à un groupe de citoyens ciblés. Ces derniers sont des personnes qu'elle estimait pouvoir soit l'aider à mettre en œuvre et développer un tel plan pour le village ou s'y opposer. Le Maire reconnut l'importance de "convaincre" ceux qui pourraient s'opposer à tout changement au sein de la Communauté. Elle voulait également les associer à la première réunion de planification. Parmi les invités figuraient :

- **Mlle P.** : Directrice du centre de soins pour personnes âgées

- **Mme S.** : Une nouvelle arrivante qui a hérité de la maison de sa grand-mère et qui passe la majeure partie de ses vacances estivales et autres au village. Elle et son mari vivent et travaillent dans la capitale. Ils ont dit au Maire qu'ils envisagent de venir s'installer au village à leur retraite, au bout de deux ou trois ans.
- **M. et Mme C.**, un jeune couple qui envisage d'installer une station balnéaire dont des cabines à louer sur leur propriété au bord du lac.
- **M. B.** : Président de la coopérative agricole.
- **Mlle A.**, son assistante
- **M. et Mme R.**, un couple très respecté, tous deux instituteurs à la retraite ayant vécu toute leur vie durant au village.

Lettre d'invitation du Maire

Lake village, le 12 Mai 2000

Cher.....

Lorsque je menais ma campagne électorale pour être votre maire, j'ai souligné l'importance qu'il y a à créer de nouvelles opportunités économiques pour nos jeunes concitoyens. Comme vous le savez, la plupart d'entre eux doivent aller dans les grandes villes après avoir eu leurs diplômes pour trouver des emplois. Mais il n'est jamais facile de faire accepter et d'appliquer de nouvelles idées, particulièrement dans notre communauté.

Bien que le Conseil élu du village et le Maire aient l'autorité de prendre les décisions concernant notre avenir, nous estimons que ces décisions à long terme sont trop importantes et nécessitent la contribution d'un plus grand nombre de nos concitoyens. Nous avons eu des discussions au sein du Conseil à propos de la mise sur pied d'un plan stratégique à long terme pour le village. Mais avant de prendre une décision finale, nous souhaiterions bénéficier de l'aide d'un petit groupe de citoyens concernés pour la planification d'un processus de planification à long terme. En d'autres termes, nous sollicitons votre aide pour décider de ce que nous devons faire pour asseoir les fondements de ce plan de développement à long terme pour le village.

Le Conseil m'a prié de prendre l'initiative d'organiser un processus de planification stratégique pour le village et je voudrais que vous y participiez comme membre de l'équipe de planification. Je suis consciente de vos préoccupations concernant l'avenir de notre village et vos contributions seront les bienvenues.

Les objectifs de cette première rencontre de planification sont : de décider de la question focale d'un processus de planification stratégique à long terme et de prendre quelques décisions concernant la manière dont un tel plan pourrait être mis en œuvre en tenant compte de tous les intérêts majeurs au sein de la communauté.

La première réunion de l'équipe de planification se tiendra dans la salle du conseil municipal du village le 25 mai 2000 à 15H. J'ai également arrangé un dîner pour les membres de l'équipe et du Conseil Municipal afin qu'ils puissent se rencontrer à 19 H 30 mn au Centre

de Santé pour personnes âgées. J'espère que vous pourrez vous joindre à nous pour toutes les deux manifestations.

J'aurai un entretien avec deux personnes qui ont beaucoup d'expérience dans la facilitation des processus de planification de groupe, tel que celui que nous sommes en train de planifier.

Après les entretiens, je proposerai un contrat à l'une de ces personnes afin qu'elle travaille avec l'équipe chargée de la planification. Toutes ces deux personnes m'ont été hautement recommandées par l'Association des Villes et Villages.

Espérant collaborer avec vous sur ce projet, je vous prie d'agréer, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Mme T.

Maire de Lake Village

Description des rôles

Les personnes dont il est question dans cette description des rôles doivent porter des noms courants dans votre localité. C'est un peu bizarre de s'appeler X ou Y. Comme nous en avons précédemment fait la remarque, ces descriptions ne doivent être remises qu'aux personnes ayant à jouer chacun de ces rôles. N'hésitez pas à apporter des modifications dans les descriptions afin de les rendre plus vraisemblables aux yeux des participants.

Rôle du Maire, Mme T.

Vous êtes le maire du village. Vous portez un intérêt à l'impulsion du développement économique du village, mais vous savez que vous allez rencontrer beaucoup de résistances de la part de certains citoyens influents. Vous avez visité les autres villages de la région qui ont réussi à attirer de nouveaux investissements. Il y a en particulier un village qui est situé de l'autre côté de la montagne de Lake Village qui a mis en place une industrie touristique florissante à côté d'un lac similaire. Un des fermiers du Village a même installé un Centre d'équitation pour pouvoir continuer à entretenir son amour éternel pour les chevaux.

Vous souhaitez parvenir à un développement similaire, mais vous êtes conscient que le village est très pauvre et n'a pas de ressources pour construire un centre de loisirs. Vous connaissez également vos voisins et savez à quel point ils peuvent résister à toute idée nouvelle.

Vous êtes très fier de votre Centre d'Accueil pour personnes âgées ; c'était une de vos très rares initiatives à laquelle votre communauté ne s'est pas opposée. Même l'arrière grand-mère de la famille S. a aimé le centre.

En tant que Maire, vous avez persuadé le Conseil d'impliquer le village dans un processus de planification participative sur les projets de développement futurs. Un de vos grands amis, le Maire d'un autre village, vous a recommandé de faire appel à un facilitateur extérieur.

Vous pensez que les personnes que vous avez invitées à la session de planification peuvent avoir une influence positive sur le développement futur du Village. Vous avez partagé avec eux votre idée de manière informelle, et ils avaient tous accepté de participer à la première rencontre de Planification.

Mais vous allez d'abord procéder aux entretiens avec les deux facilitateurs et en choisir un pour aider à la facilitation de la première rencontre de votre nouvelle équipe chargée de la planification.

Rôle de Mme P. Directrice du Centre d'accueil pour personnes âgées

Vous êtes la Directrice du Centre d'accueil pour personnes âgées.

Vous savez que ces vieilles personnes aiment leur village mais pensent que leur vie n'est pas très épanouissante, puisque la plupart des jeunes ont quitté le village.

Il y a là aussi des héritages inestimables. Vos clients connaissent beaucoup de contes de fées que personne d'autre dans le pays ne connaît. Vous pensez à les recueillir mais nous n'avez pas eu le temps de le faire jusqu'à présent.

Beaucoup parmi les plus vieux habitants du village ont conservé les vieux ustensiles de cuisine servant à la préparation d'une pâtisserie spéciale. Cette préparation nécessite une grande quantité de travail ; c'est pourquoi elle a été abandonnée ces dernières années.

Vous seriez heureux d'impliquer quelques-uns de vos clients dans une activité qui soit plus utile que venir au centre pour regarder la télévision.

Vous avez reçu la lettre du Maire vous invitant à participer à une équipe en vue d'une prochaine planification. Vous êtes heureux de recevoir l'invitation, car vous voyez là une occasion d'impliquer ces vieilles personnes à une activité un peu plus constructive. Si elles arrivent à apporter leur contribution au village, peut-être les jeunes commenceront-ils à les apprécier davantage.

Rôle de M. S., le nouvel arrivant

Vous avez vécu et travaillé dans la capitale pendant des années, mais vous avez récemment commencé à restaurer la maison que votre épouse a héritée de son arrière grand-mère. Elle est située juste au bord du lac de Lake Village. Votre femme et vous passez vos vacances d'été au village et vous pensez à venir y passer votre retraite. Bien que la maison soit vétuste, elle est construite selon un style ancien typique de la région. Vous voudriez la restaurer et préserver quelques-unes de ses caractéristiques historiques.

Dans le passé, votre épouse et vous pensiez, quand vous prendrez votre retraite, à acheter une petite pension de famille et un restaurant dans une autre petite ville de la région. C'était avant que vous ne vous décidiez d'emménager à Lake village. Alors que la vieille maison a d'énormes potentialités pour être transformée en auberge de jeunesse, la situation du reste du village pourrait faire que ce soit un mauvais investissement.

Les habitants du village ne semblent pas se préoccuper de leur environnement et sont jaloux les uns des autres. Vous êtes préoccupé par le fait que certaines personnes dans le village pourraient tenter de vous isoler, si vous décidez d'ouvrir une petite pension. Vous ne pensez pas que ce soit très grave, car vous avez beaucoup d'amis qui sont en ville et, tous, ils adorent venir là. Néanmoins, vous espérez que vous pourrez vous entendre avec vos voisins, si vous décidez d'emménager.

La semaine dernière vous avez reçu une lettre du maire vous invitant à faire partie d'une équipe chargée d'élaborer un plan pour le futur développement du village. Vous avez décidé d'assister à la réunion, mais vous ne vous attendez pas à ce qu'il s'y passe quoi que ce soit de constructif. Vous pensez qu'il sera vraiment difficile aux gens du village de changer de mentalité.

Vous savez que le maire a de l'énergie et de la bonne volonté à revendre. Elle a essayé d'apporter quelques changements dans le village, mais, jusqu'à présent, rien n'a pu être réalisé, à cause de la passivité et des résistances des habitants. Ils ne veulent d'aucun changement.

Vous voyez cette réunion comme une opportunité de manifester votre colère concernant le vieux garage de la coopérative agricole qui a ses locaux à côté de votre maison, sans parler des vieux véhicules et du matériel agricole qu'ils ont garé un peu partout sur ce terrain.

Rôles de M. et Mme C., le couple qui veut construire une station balnéaire sur leur propriété

Vous êtes membres d'une des plus jeunes familles qui n'ont pas quitté le village. Vous aimez vos animaux et la liberté concernant votre genre de vie. Mais la seule voie que vous pouvez vous permettre d'adopter pour rester à Lake Village est d'envisager de faire quelque chose sur votre propriété qui vous rapporte des revenus décentes. Vous pensez que vous pouvez transformer les bords du lac en un espace de loisirs pour les gens qui viennent d'autres régions du pays.

Lorsque l'année dernière, vous avez essayé de faire quelque chose du genre, tout le monde, à l'exception du Maire, était contre. Certains de vos voisins firent tellement d'histoires, lors d'une réunion du Conseil Municipal, que le Maire dut reculer et fut incapable de défendre vos idées de développement.

Vous avez deux enfants âgés de 10 et 12 ans. Ils ont au village des amis. Ils montent tous les deux à cheval, et prennent soin de leurs bêtes, mais vous vous faites du souci pour leur avenir. A moins que les choses changent dans le village, vous pensez qu'ils n'auront d'autre choix que de quitter ou de devenir des fermiers.

Bien que vous aimiez vivre au village, vous envisagez d'emménager dans une ville de la province voisine. Vous voudriez investir dans une petite entreprise, mais vous ne voyez aucune opportunité à Lake Village à cause du comportement des gens.

Lorsque vous avez reçu l'invitation du Maire pour assister à la session de planification vous avez été surpris et ravis. Bien que pensant que le Maire est sincère, vous doutez de sa réussite. Cependant, vous êtes disposé à participer et à observer comment cela se passe.

Rôle de M. B., Président de la coopérative agricole

Vous dirigez la coopérative agricole du village. Vous avez vécu ici pendant plus de vingt ans, depuis que l'ancien maire vous a invité à venir l'aider à développer les potentialités agricoles de la région. Vous croyez avoir bien réussi à atteindre ce but. Votre coopérative a été en mesure d'acquérir des outils modernes, ces dernières années, mais vous regrettez de n'avoir pas suffisamment de jeunes gens pour les manier. Vous n'aimez pas particulièrement le nouveau maire. Vous considérez que c'est une rêveuse qui n'est pas en phase avec les gens qui constituent la communauté. Il y a des rumeurs faisant état de sa volonté de mettre en place des infrastructures touristiques dans le village. Vous estimez que c'est de la folie. Cette région a une grande vocation pour l'agriculture. Les gens sont traditionnellement des fermiers ici et ont toujours vécu grâce à l'agriculture.

Le fromage produit ici est le meilleur de tout le pays. Les habitants sont très fiers de ce produit mais peu de gens qui habitent la région en savent quelque chose. Quelques membres de la coopérative s'activent pour mettre en œuvre un plan commercial agressif, mais vous êtes en désaccord avec eux.

Comme vous le savez, personne ne soutient l'initiative du Maire de changer les traditions. Vous avez entendu cette opinion partout. Vous avez accepté l'invitation du Maire pour être membre de l'équipe de planification, malgré votre opinion la concernant et ce qu'elle est en train de faire pour le village. Vous avez demandé au Maire d'inviter votre collègue Mlle A. à la réunion également. C'était une de vos étudiantes à l'université et vous a suivi ici. Elle a toujours soutenu toutes vos initiatives. Vous pensez qu'elle soutiendra vos efforts pour décourager le Maire dans ses plans fous.

Rôle de Mlle A, assistant du Directeur de la coopérative agricole, M. B

Vous étiez une étudiante de M. B et l'avez suivi ici parce qu'il était notoirement le meilleur économiste en Agronomie de l'université. Néanmoins vous avez été surprise lorsqu'il a démissionné de l'université pour diriger la coopérative.

Vous vouliez apprendre le maximum de lui mais votre ambition est de créer une société de jardinage privée. Vous avez un petit ami qui habite en ville et vous êtes en train d'envisager de développer vos propres affaires de paysagiste et d'aménagement de jardins. Votre petit ami est un architecte paysagiste et a visité le village plusieurs fois. Toutefois, bien qu'il aime le paysage tout autour, il n'aime pas ce village. Les gens s'accrochent à leurs habitudes.

Vous n'avez jamais mentionné à M. B. vos projets de quitter et de créer vos propres affaires ailleurs avec votre petit ami. Il a un sale caractère et vous savez qu'il sera furieux de perdre en vous une collègue estimée.

Or, vous avez été invitée à la réunion et on vous a demandé votre participation à l'équipe de planification. Vous avez décidé de ne pas vous exprimer à la réunion. Puisque vous n'envisagez pas de rester, pourquoi devriez-vous être impliquée ?

Rôles de M. et Mme R., professeurs à la retraite qui vivent au village

Vous avez été professeurs pendant plus de vingt ans dans ce village et vous l'aimez.

Bien que votre fils soit allé en ville, vous avez décidé de rester parce que les gens ont grandement confiance en vous et sollicitent souvent votre aide ; en outre, vous avez le sentiment qu'ici cela peut faire la différence.

Votre fils est un entrepreneur en bâtiment en ville et il a décidé de se construire une résidence secondaire dans le village pour y passer ses week-ends et l'a spacieusement aménagée en conséquence. Vous étiez très ravis d'entendre cela parce que vous aimeriez voir vos petits-enfants plus souvent. Vous rêviez d'habiter avec eux, mais il n'y a rien à faire ici, aussi avez-vous pensé qu'il n'était pas juste pour votre fils et sa famille de parler même de cette possibilité.

Vous étiez ravis d'avoir été invités à la réunion et de participer à l'équipe de planification. Vous aimez le Maire. Elle a été aussi votre étudiante et toujours une rêveuse.

Rôles des facilitateurs

Un de vos concurrents et vous avez été invités par Mlle T, le Maire de Lake Village, pour avoir un entretien sur la possibilité de facilitation d'un processus de planification stratégique pour le village. Après qu'elle eût eu un entretien avec chacun d'entre vous et sélectionné celui qui facilitera le processus de planification, elle désire convoquer une réunion de préparation pour planifier le processus de planification le plus large possible. Cette première session de planification impliquera quelques citoyens sur qui le Maire croit pouvoir compter pour soutenir ses idées de mettre en œuvre un plan stratégique qui aidera à faire jaillir un peu plus de leur dans le développement économique du village.

Le Maire a fait part de quelques-unes de ses idées relatives à l'installation d'une station balnéaire dans le village pour profiter de la proximité du lac. Elle s'est rendue compte qu'elle aura besoin du soutien de quelques personnes qu'elle n'avait pas eu auparavant ; d'où la nécessité de les impliquer tôt dans le processus.

Vous avez accepté de faire un entretien et vous espérez que vous serez en mesure de convenir d'un contrat clair avec elle concernant votre rôle, ses attentes et autres importantes préoccupations. Suite à l'entretien, si vous êtes choisi pour le travail, vous devriez faciliter la réunion de planification prévue le 25 Mai à l'hôtel communal.

Vous avez appris de vos amis communs que Mlle T. est une personne charmante, mais une rêveuse. Vous devrez déterminer si elle peut obtenir le soutien de la population pour définir et mettre en œuvre un plan stratégique centré sur le développement économique du village. Il ressort de votre opinion qu'elle ne sera pas à même de faire quoi que ce soit sans le soutien des membres de la communauté.

Fiche d'observateur : Réunion de passation de contrat

1. Qu'est-ce que le Maire veut réaliser à la fin de la réunion de l'équipe de planification ?

.....
.....
.....

2. Quels sont les rôles définis et les responsabilités du Maire et du facilitateur relativement à la réunion de l'équipe de planification

Le rôle du Maire et ses responsabilités

.....
.....
.....

Le rôle du facilitateur et ses responsabilités :

.....
.....
.....

3. Le Maire et le facilitateur ont ils convenus d'un accord sur la logistique utilisée, sur les dates, lieu, supports nécessaire à la tenue de l'atelier, etc... ?

Oui : _____ Non : _____

4. Est ce que la réunion a produit une claire compréhension des besoins et attentes des deux parties relativement à la mise en exécution des tâches requises ?

Oui : _____ Non : _____

5. Le facilitateur a-t-il été d'un soutien pour le client ?

Oui : _____ Non : _____

6. Qu'est ce qui aurait pu être fait différemment des deux côtés pour que la première réunion pût être plus productive ?

.....
.....
.....
.....
.....

Formulaire d'observation : Réunion de l'équipe de Planification

Veillez évaluer vos réponses aux questions suivantes, sur une échelle de 1 à 5. Un (1) correspondant à la réponse la plus négative et cinq (5) la plus positive relativement à la question posée.

1. A quel point le groupe a-t-il été efficace pour convenir d'un accord sur les buts et objectifs de la réunion ?

Pas très efficace **1** **2** **3** **4** **5** **Très efficace**

2. A quel point les rôles et responsabilité ont-ils été clairement appréhendés ?

Pas très clairement **1** **2** **3** **4** **5** **Très clairement**

3. A quel point les règles fondamentales de la réunion ont-elles été clairement comprises ?

Pas très clairement **1** **2** **3** **4** **5** **Très clairement**

4. Quelle a été l'efficacité des relations de travail entre le facilitateur et les membres de l'équipe de planification ?

Pas du tout efficace **1** **2** **3** **4** **5** **Très efficace**

5. Comment les différends interpersonnels ont-ils été jugulés efficacement pendant la réunion ?

Pas du tout efficacement **1** **2** **3** **4** **5** **Très efficacement**

6. Jusqu'à quel point les objectifs de la réunion ont-ils été atteints ?

Pas du tout **1** **2** **3** **4** **5** **à 100%**

7. Décrire en quelques phrases l'atmosphère générale de la réunion

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment en vue d'améliorer le processus de collaboration pour la réalisation des buts et objectifs ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. Autres remarques

.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Si l'une de vos réponses aux questions 1 à 6 est de 3 ou moins, expliquez pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

PARTIE DEUX

LES OUTILS DE LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE

Les outils suivants sont conçus pour servir de supports aux efforts des équipes de planification participative et de leurs facilitateurs. Ce sont également des outils qui peuvent être « extraits » de leur contexte pour une utilisation dans d'autres domaines. Ils décrivent collectivement un processus qui est proche de ce que l'on appelle l'approche de changement de gestion. Et pourtant, ces outils ont un potentiel pour être pris soit isolément ou pour être combinés à d'autres en vue de satisfaire les besoins d'un grand nombre de décideurs et de gens impliqués dans la résolution des problèmes.

Nous les avons agencés suivant les six étapes du processus de planification participative de la manière dont elles sont ébauchées dans la première partie de ce manuel. L'ordre rationnel des séquences nous invite une fois de plus à exprimer un « Conseil pour le voyage » ! Ce n'est pas simplement parce qu'elles sont ordonnées de manière linéaire qu'elles doivent être utilisées de la manière dont elles sont agencées sous forme de séquences. Dans la plupart des cas, l'ordre n'aura de sens que lorsque les membres de votre équipe et vous-même aurez pris vos responsabilités dans la planification. En d'autres occasions, vous trouverez qu'une des séquences serait nécessaire ou s'adapterait mieux à la tâche qui vous attend ou qu'il serait utile que vous retourniez en arrière ou refassiez une étape en usant du même outil que vous aviez utilisé auparavant. Ce qui est souvent le cas dans l'analyse des principaux acteurs. Les acteurs identifiés dans la phase analytique de la résolution des problèmes pourraient être tout à fait différents de ceux des plans proposés.

Vous pourriez vous rendre compte en travaillant en équipe pour résoudre des problèmes complexes de votre communauté que les quelques phases que nous avons ébauchées ne sont pas nécessaires, vous pouvez, dès lors, les omettre et penser à d'autres actions à mettre en œuvre. En tant que personne professionnellement qualifiée, vous saurez trouver l'outil approprié en bonne équipe de facilitateurs chevronnés.

Nous avons repris quelques courts extraits du paragraphe 1 du Chapitre 3 simplement pour vous rappeler l'essence de chacune de ces six phases. Vous les trouverez au début de chaque phase de la boîte à outils, en plus des informations que nous jugerons utiles.

Phase I : Initiation du Processus de Planification Participative

Cette phase du processus de planification participative comprend l'élément catalyseur qui motive un individu, un groupe ou une organisation à entreprendre, une action qui pourrait s'avérer bénéfique pour le processus de planification participative. Ces éléments sont soit des questions qui doivent être abordées ou des opportunités qui n'ont pas été réalisées. Les problèmes sont souvent résolus grâce à la perspicacité, alors que les opportunités évoluent suivant les individus ou les visions partagées de ce qui est possible. A ce niveau, ceux qui proposent la possibilité d'utiliser un processus de planification participative pourraient penser à la planification stratégique comme option, en particulier s'ils ont identifié une opportunité virtuelle à réaliser.

Outils du Manuel :

Outil 1 : Elément catalyseur

Votre équipe pourrait souhaiter l'utilisation de ce jeu de questions, comme moyen de parvenir à une compréhension commune quant à la genèse du défi auquel votre équipe est confrontée. Une des suggestions consiste à faire en sorte que les différents individus qui composent votre équipe répondent aux questions et puis, qu'ils comparent les réponses des membres de l'équipe, ou alors qu'ils écrivent quelques phrases sur une fiche servant d'index et qu'ils les affichent au mur pour chaque question. Cela permet à chaque membre de l'équipe de se faire une idée des réponses individuelles. Cela permet aussi de voir les similitudes et divergences et d'en arriver à un entendement commun de l'élément catalyseur partant des différences de départ. Si les différences dans la conception s'avèrent trop grandes, il pourrait être nécessaire de revenir à la personne ou aux personnes qui ont souligné la cause qui a été à la base de la création d'une équipe de planification.

Outil 2 : L'équipe de Planification

L'élément catalyseur mène évidemment à la formation de votre équipe de planification. L'outil 2 est conçu en vue de recueillir quelques informations importantes sur la manière dont l'équipe a été choisie, sa composition et pourquoi. Il est aussi conçu pour structurer la discussion et parvenir à un accord sur la manière dont vous envisager de travailler ensemble en équipe. Ce seront, en d'autres termes, vos lignes directrices qui ne figurent pas forcément sur la feuille de route que nous vous avons distribuée. Il est important de parvenir à un accord sur la manière dont vous allez travailler ensemble en équipe avant le commencement de l'accomplissement de la tâche ; cela diminuera les problèmes que vous rencontrerez plus tard au fur et au mesure que la pression se fera sentir quant à la présentation des résultats.

Outil 3 : Principes de planification

Avant de commencer sérieusement votre travail de planification, nous vous encourageons à prendre en considération les principes qui sont essentiels à la réussite dans vos efforts de planification participative. Ces principes sont la diversité, l'équité, l'ouverture, la

transparence, la responsabilité et la confiance. Ils sont abordés de manière détaillée dans la première partie de ce manuel.

Nous avons opté pour une approche sous forme de « puzzle » pour discuter de ces principes dans l'outil qui correspond à cet intitulé.

Outil 1 : Elément catalyseur

1. Décrivez ci-dessous et de manière détaillée, les conditions, circonstances ou éléments qui ont « catalysé » la formation de cette équipe de projet

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Pourquoi a-t-elle été choisie en ce moment précis ?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Qui a été affecté par la situation actuelle ?

.....
.....
.....
.....

4. Qui sera le plus affecté si rien n'est fait ?

.....
.....
.....
.....
.....

Outil 2 : L'EQUIPE DE PLANIFICATION

1- Qu'est ce qui a été à la base de la décision de former une équipe de planification participative ?

.....
.....
.....

2- Qui a été impliqué dans la décision finale de former cette équipe de planification ?

.....
.....
.....
.....

3- Qui sont les membres de votre équipe de planification et pourquoi a-t-on sollicité leur participation ? Si vous ne connaissez pas les raisons qui ont présidé à la sélection de quelques uns de vos membres, exprimez votre meilleur jugement ?

Nom, titre et organisation	Raison(s) expliquant le choix
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

4- Discutez des règles fondamentales suivantes qui vous ont poussé à travailler en commun et répertoriez votre consensus sur chacune d'entre elles ?

- Sur la programmation des réunions ?

.....
.....

- Sur la communication entre membres de l'équipe ?

.....
.....

- Sur la communication avec les autres ne faisant pas partie de l'équipe, par exemple, la presse, les fonctionnaires ?

.....
.....

- Sur le travail avec le facilitateur ?

.....
.....

- Sur le règlement des désaccords ?

.....
.....

- Sur le choix de nouveaux membres ?

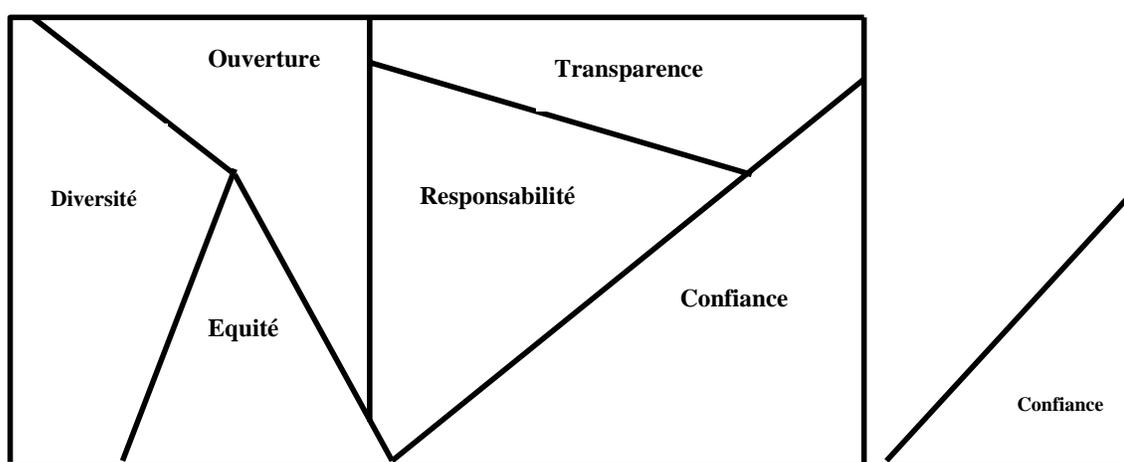
.....
.....
.....

- Autres règles qui n'ont pas été mentionnées ci-dessus que nous voulons inclure dans le contrat social qui nous lie dans le travail de groupe.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Outil 3 : Principes de Planification

Cet outil est conçu pour aider votre équipe à considérer quelques-uns des principes fondamentaux qui président à votre collaboration dans une équipe de planification participative. Après avoir résolu le puzzle, vous voudrez bien passer en revue les décisions qui ont été prises par votre équipe concernant la manière dont vous envisagez de travailler ensemble, pour voir si elles reflètent ces principes. Vous aurez besoin de plusieurs petits bouts de papier en carton prédécoupés, à assembler pour former les six éléments comme décrits dans cette illustration ci-dessous. Les éléments représentent les six principes de la planification participative tels qu'ils ont été abordés brièvement au chapitre 2 du livre I. Fabriquez deux à trois puzzles individuels où l'on a marqué « *confiance* » qui sont à la droite du puzzle complet tel qu'illustré, qui peuvent être distribués aux membres du groupe si le nombre total utilisé dans ce puzzle n'est pas indivisible par six.



Quelques étapes suggérées pour compléter le puzzle

1. Commencez l'exercice en disant aux participants que la réussite de la planification participative dépend de la manière dont ceux qui sont impliqués dans la planification acceptent les six principes qui les régissent, à savoir : la diversité, l'équité, l'ouverture, la transparence, la responsabilité et la confiance.
2. Donnez à chacun des participants un des éléments du puzzle, après quoi, vous demandez à chaque participant de trouver les autres participants qui ont le même élément du puzzle et de former un groupe avec eux. Un participant qui a par exemple reçu un élément du puzzle où l'on a marqué « *Diversité* », se regroupera avec les autres participants qui se retrouvent avec le même élément. Les participants pourront se constituer en six groupes en quelques minutes.
3. Lorsque les six groupes auront été formés, demandez à chaque groupe de discuter de l'importance de ce principe dans la réussite de la planification participative. Poussez les groupes à exprimer quelques phrases de leur conversation concernant ce principe particulier.

A cette étape demandez aux participants de se joindre aux autres qui ont reçu des principes différents afin de pouvoir reconstituer le puzzle. Si vous avez distribué des éléments additionnels du puzzle où il est marqué « Confiance », ces membres peuvent se retrouver en dehors des groupes du puzzle. Cela pourrait créer quelque confusion mais tout cela est en relation avec la « confiance », une autre problématique à aborder lorsque vous ferez la synthèse de l'exercice. L'étape finale est de retourner aux résultats relatifs à l'utilisation de l'outil 2 et de penser aux lignes directrices dont vous pourriez avoir besoin pour vous assurer que votre planification collective sera axée sur ces principes.

Phase II : Nouer des Partenariats Productifs

La participation consiste en un partenariat pour réaliser des choses au niveau local. Cela pourrait impliquer le partenariat entre les autorités locales, les ONG et les OCB locaux, et les citoyens, ou le partenariat avec d'autres autorités locales, les hautes institutions publiques, ou le secteur privé, ou une combinaison de quelques unes ou de toutes ces possibilités. Cet effort initial pour élargir le cercle de visionnaire ou de ceux qui sont chargés de la résolution des problèmes est aussi le début de l'utilisation de l'outil de l'analyse des acteurs.

Cette phase comprend également la décision d'engager ou non un facilitateur pour aider à l'exécution du processus de planification participative. Nous avançons comme postulat l'hypothèse qu'il y aura un facilitateur pour le processus, il s'agira soit de quelqu'un qui est extérieur au cercle des initiateurs, soit de quelqu'un qui sort des rangs des parties impliquées. Convenir d'un accord raisonnable avec les facilitateurs ou les consultants travaillant dans le cadre du processus sert souvent de référence à ce qu'on appelle « les contrats de services ». Ce n'est pas le contrat légal habituel, mais plutôt une forme de contrat social.

Outil 4 : Le contrat entre facilitateur et équipe de planification

Nouer des partenariats productifs requiert la « contractualisation » effective du dialogue entre les parties-clés avant que tout débat de fond allant dans le sens de l'atteinte des objectifs ne soit initié. Nous avons dressé les problématiques majeures qui doivent être abordées lors de la réunion de « contractualisation » relativement aux relations entre l'équipe de planification et le facilitateur externe.

Ces questions sont aussi applicables aux relations entre l'équipe et les autorités qui ont mis sur pied l'équipe ou simplement à toute autre relation liée à la tâche. N'hésitez pas à modifier les termes en vue de satisfaire vos besoins de contractualisation ou à ajouter à la liste des problèmes à aborder entre votre équipe et la personne qui vous assistera au cours du processus de planification, même si c'est un membre de votre équipe qui en assume le rôle et les responsabilités.

Outil 5 : Identification des acteurs

L'importance qu'il y a à identifier les acteurs est fréquemment mentionnée dans la première partie. Il est aussi recommandé de faire répéter plus d'une fois la tâche à ceux qui sont impliqués dans le processus de planification participative. Il est par exemple important pour les initiateurs d'un tel processus de prendre en compte ceux qui devraient faire partie de l'équipe de planification participative (votre équipe !). Une fois que votre équipe commencera sa tâche de planification, vous aurez besoin de prendre en compte les acteurs pertinents, si vos recommandations doivent être agréées et mises en œuvre. Aussi, ayez à portée de main, cet outil tout au long du processus de planification.

Outil 6 : Evaluation de l'efficacité de l'équipe

C'est un autre des outils dont vous aurez besoin pour l'utiliser de temps à autre lorsque vous travaillez en équipe. C'est un petit questionnaire d'auto-évaluation que chaque membre

de l'équipe doit remplir de temps en temps ou lorsque vous estimez que l'équipe doit prendre en compte la manière de travailler ensemble en équipe. Les instructions relatives au mode d'emploi se trouvent dans le formulaire.

Outil 7 : Ouverture de la fenêtre de Johari

Cet outil est destiné à aider votre équipe à (1) prendre en considération les modes de communication entre les autorités locales et la communauté qui sont relatifs aux problèmes spécifiques et opportunités que vous avez la responsabilité d'aborder et, (2) de prendre des décisions concernant ce qui pourrait être réalisé pour améliorer le flux d'informations réciproques. Il est axé sur les consultations concernant la fenêtre de Johari que vous pourriez trouver au chapitre 2 de la première partie : Caractéristiques essentielles de la planification participative. Nous vous suggérons de relire la description de ce concept avant d'utiliser cet outil.

Il peut s'avérer utile d'utiliser cet outil en deux points de votre travail en commun. Premièrement, lorsque vous commencez les discussions sur le problème et que vous faites des recherches là-dessus et qu'il s'agit pour vous d'y trouver des solutions ; et deuxièmement, lorsque vous avez fait l'essentiel concernant la collecte des données sur le problème. Vous pourriez avoir différentes perceptions concernant ces deux points de votre tâche d'équipe de planification. Si oui, vous pourriez juger utile d'exprimer vos différences en termes de la manière dont les incidences se produisent sur votre travail en vue de proposer des options viables concernant la résolution du problème.

Outil 4 : Le contrat facilitateur - équipe de planification

Ce qui suit est une checklist des points à clarifier au cours de la réunion de contact entre votre équipe et le facilitateur. Les questions sont rédigées en fonction des perspectives du facilitateur pour en savoir plus sur le genre de problématiques qui doivent être clarifiées entre les deux parties avant d'entamer les efforts de planification. Nous vous suggérons d'utiliser les espaces réservés pour inscrire les détails de votre accord mutuel.

1- Quel a été l'élément catalyseur à la base de la formation de l'équipe de planification participative ?

.....
.....
.....

2- Quel est l'objectif principal poursuivi par votre client, l'individu ou l'entreprise qui a motivé la formation de votre équipe, qu'espère-t-il atteindre comme résultat de votre tâche ? Quels sont les objectifs spécifiques que votre équipe aura la responsabilité de réaliser dans le contexte de cet objectif général, ou alors posé différemment, quels sont les résultats escomptés de collaboration ?

.....
.....
.....
.....
.....

3- Duquel ou desquels de vos clients potentiels votre équipe tient-elle ses responsabilités ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4- Voilà mes attentes de votre équipe et les choses que je suis prêt à fournir dans notre collaboration

.....
.....
.....
.....
.....

5- Qu'attendez-vous de moi, en tant que groupe, dans le travail que nous ferons ensemble ?
Qu'êtes-vous prêts à offrir pour nous aider à travailler ensemble de manière plus efficace?

.....
.....
.....
.....

6- Quels sont les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe durant la mission ?
Celles du client ? Des autres groupes ou individus de soutien susceptibles d'être impliqués ?

.....
.....
.....
.....

7- Quel est le temps imparti pour réaliser le processus de planification participative ? Pour respecter la date butoir ?

.....
.....
.....

8- Quelles sont les principes majeurs à poser et à respecter comme la confidentialité, l'ouverture, la flexibilité par les parties impliquées dans le processus de planification participative ?

.....
.....
.....
.....

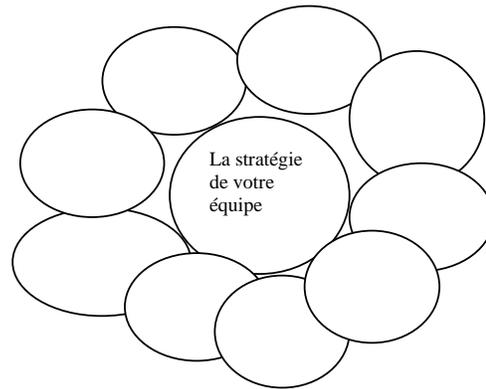
9- Autres préoccupations ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Outil 5 : L'identification des acteurs : Tâche permanente du processus de Planification Participative

« L'identification des acteurs » consiste à déterminer quels sont les organisations et les individus qu'on envisage d'impliquer dans la résolution d'un problème spécifique ou d'une prise de décision. L'idée est d'identifier ceux qui manifestent un intérêt, ont une expérience pour contribuer à l'exécution d'une tâche et représentent les autres membres de la communauté, qui auraient dû avoir une voix au chapitre. Les citoyens qui ont des intérêts dans une cause n'en sont pas forcément les défenseurs.

Répertoriez sur le schéma suivant les acteurs que votre équipe croit être nécessaire d'impliquer à ce stade.



Ajoutez si nécessaire plus de cercles et puis reportez les acteurs potentiels sur la feuille suivante ; répondez ensuite aux questions relatives à chaque acteur.

Outil 6 : Evaluation de l'efficacité de l'Equipe

Le questionnaire suivant est destiné à vous aider à évaluer l'efficacité de votre équipe concernant la résolution des problèmes par rapport à cette tâche spécifique qui lui est assignée.

Lisez chaque question et encerclez le nombre qui est situé à droite de la question qui correspond le plus à la manière dont votre équipe a travaillé durant l'effort de collaboration.

Critères d'efficacité	Echelle			
	Profond désaccord	Désaccord	Accord	Fort accord
1 Les membres de l'équipe comprennent et se sont mis d'accord sur la tâche assignée et les résultats escomptés	1	2	3	4
2 Les membres de l'équipe reconnaissent aussitôt les conflits et les résolvent	1	2	3	4
3 Les membres de l'équipe sont conscients de leur responsabilité concernant les tâches à accomplir par l'équipe et l'acceptent	1	2	3	4
4 Les membres de l'équipe débattent ouvertement de leurs idées et convictions	1	2	3	4
5 Les membres de l'équipe ont une bonne écoute et évitent de s'interrompre mutuellement	1	2	3	4
6 Les membres de l'équipe s'entendent à se focaliser sur les tâches à exécuter et à veiller à leur bonne exécution.	1	2	3	4
7 Les membres de l'équipe discutent et se mettent d'accord sur les méthodes à utiliser				
8 Il y a une participation active et équilibrée de tous les membres de l'équipe durant l'accomplissement des tâches	1	2	3	4
	1	2	3	4
9 L'équipe utilise des méthodes sûres quant à la prise de décisions et la résolution des problèmes	1	2	3	4

Revoyez vos réponses et partagez les résultats avec les autres membres de l'équipe.

Pour ce genre de questionnaire, il est utile de calculer la moyenne de groupe pour chacune des caractéristiques. Il suffit tout simplement d'additionner le total des points obtenus par chaque membre et de diviser la somme par le nombre de réponses individuelles.

En vous basant sur ces résultats quantitatifs, vous voudriez peut-être discuter plus profondément des points suivants :

- 1- Quels sont les principaux points forts des efforts accomplis par votre équipe pour exécuter le travail de groupe ?
- 2- Quels sont les quelques domaines où l'on peut apporter des améliorations ?
- 3- Quelles sont les rares choses que nous aurions pu faire différemment en vue d'être plus performants ?
- 4- Si vous utilisez ce questionnaire d'évaluation à la fin de votre collaboration. Qu'est ce que chacun de vous a appris de cette expérience qui pourrait l'aider à être plus productif et plus efficace en tant que membre d'une future équipe de planification participative ?
- 5- Un autre type de question à la fin de la planification : Quels conseils donneriez-vous à ceux qui, à l'avenir, décident d'utiliser cette approche de planification, lorsqu'il s'agira de briefed les membres potentiels de leur équipe sur la manière de travailler plus efficacement ensemble ?

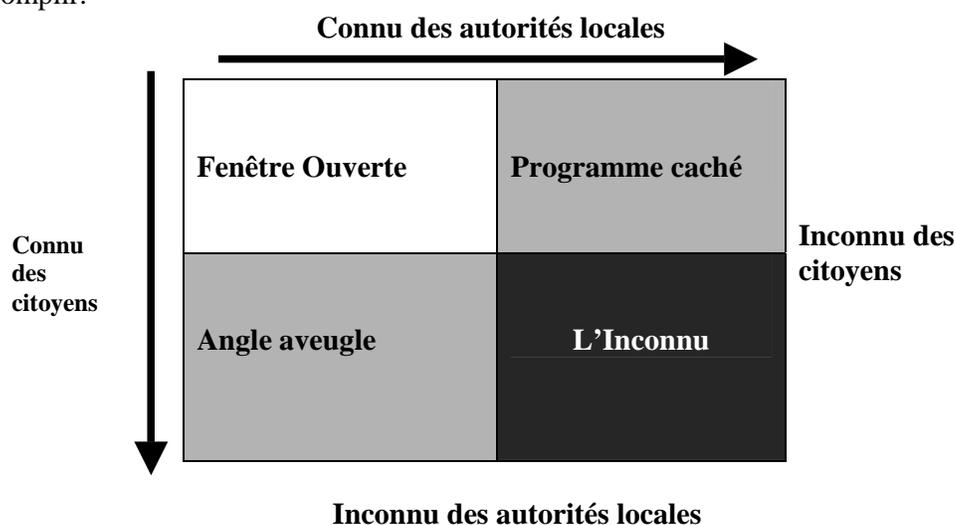
Outil 7 : Ouverture de la Fenêtre de Johari

Le schéma suivant représente un cadre conceptuel, connu comme étant la Fenêtre de Johari, qui est décrit de manière plus détaillée au chapitre II du manuel sur les Concepts et Stratégies. Le facilitateur de groupe, en tant que membre intéressé de l'équipe de planification devrait faire une revue avec ses co-équipiers, des concepts représentés par la fenêtre de Johari relativement aux principes et pratiques de la planification participative.

Cet outil est conçu pour étudier les perceptions de chaque membre de l'équipe sur, d'une part, le degré de communication entre les autorités locales et les citoyens quant au problème ou à l'opportunité sur lesquels l'équipe est en train de travailler ; d'autre part, sur la manière d'améliorer le flux d'informations pertinentes. En conséquence, chaque membre de l'équipe devrait disposer d'une copie de la page suivante. Les tâches à exécuter sont décrites au-dessous du schéma.

Après que chaque membre ait tracé des lignes dans « le cadre de la fenêtre » de la page suivante décrivant leurs propres perceptions concernant le partage d'informations entre les autorités locales et les citoyens, ces perceptions individuelles pourraient être répertoriées sur le papier journal en vue de fournir une image diversifiée des perceptions du groupe. Le facilitateur de groupe devrait préparer sur des formats de papier plus large un schéma de la fenêtre de Johari pendant que les autres membres de l'équipe répertorient leurs perceptions.

Cette image diversifiée devrait être explorée en demandant à chaque personne d'être plus précise concernant ses perceptions sur le flux d'informations. La tâche ultime consiste à s'accorder sur la manière dont les membres de l'équipe et leurs organisations pourraient être plus ouverts en donnant ou en recevant un feed-back et, au-delà, cela illustre tout le problème des relations élus/citoyens relativement aux tâches de planification qu'ils ont la responsabilité d'accomplir.



Fenêtre ouverte : Connu à la fois du citoyen et des autorités locales

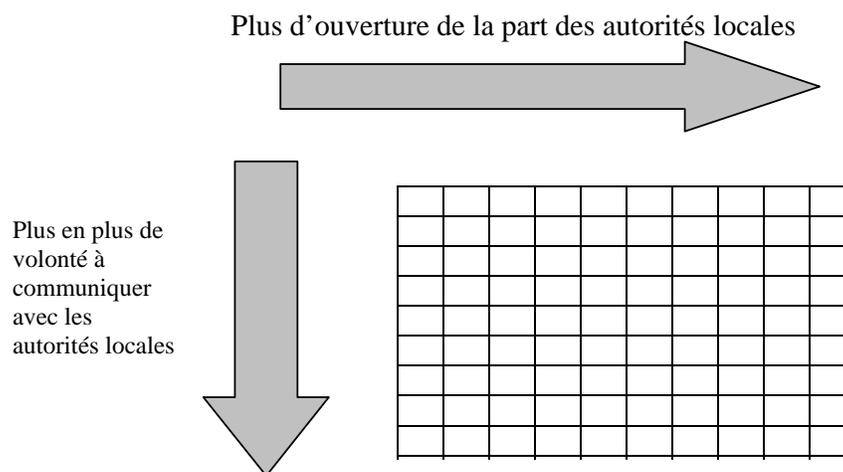
Programme caché : Connu seulement des autorités locales

Angle mort : Connu seulement des citoyens

Inconnu : Connu ni des autorités locales, ni des citoyens

Tâche de communication : Ouverture de la fenêtre de Johari.

Les membres de l'équipe doivent répertorier dans la fenêtre de Johari ci-dessous, leurs perceptions concernant le flux d'informations et les idées circulant entre les autorités locales et les citoyens relativement à l'opportunité ou au problème que l'équipe de planification s'attelle à régler.



Tâche 1 :

Chaque membre de l'équipe trace une ligne verticale dans le cadre de la fenêtre ci-dessus, symbolisant la manière dont ils perçoivent l'ouverture des autorités locales concernant le partage des informations et idées relativement au problème abordé par l'équipe. Le coin gauche en haut de la fenêtre représente le manque de bonne volonté à partager avec les citoyens alors que le coin droit situé en haut, représente la bonne volonté des autorités locales à partager un grand nombre d'informations et idées relatives au problème.

Sur l'axe symbolisant la volonté de communiquer des citoyens, représentez par une ligne horizontale votre perception de la manière profonde dont les citoyens connaissent le problème par rapport à leur degré de volonté à partager leurs informations avec les élus locaux. Plus la ligne est éloignée du bas du cadre de la fenêtre, plus elle reflète la volonté des citoyens de partager leur connaissance du problème avec les autorités locales.

Tâche 2 :

Pour visualiser la diversité des perceptions de l'équipe, le facilitateur de groupe devrait demander à chaque participant de reporter, sur une fenêtre plus large qu'il aura au préalable dessiné sur du papier journal, sa perception comme schématisé sur son cadre personnel.

Tâche 3 :

Comparez et débattrez des perceptions afin de mettre en relief les ressemblances et les différences, surtout si l'équipe rassemble aussi bien des représentants de la collectivité locale que des membres de la communauté.

Tâche 4 :

Débattez des impacts de ces perceptions sur les capacités de l'équipe à travailler ensemble de manière plus efficace et la qualité des recommandations finales. Accordez vous sur une stratégie d'amélioration du partage d'informations et d'idées de part et d'autre.

Phase III : GESTION DU COURT TERME OU VISION STRATEGIQUE

Phase III : Animation ou focalisation ? A cette étape du processus, les options d'engagement dans un processus de Planification à long à terme seront abordées, nous nous y référons comme la vision stratégique ou alors, s'agit-il de focaliser les efforts de planifications stratégique sur la résolution de problèmes ponctuels ? Cette dernière option ou gestion du court terme, est considérée habituellement comme « le plan d'action » - Deux techniques clés se rapportant à cette phase sont : soit la visualisation, soit la résolution des problèmes relatifs aux objectifs à atteindre. Au-delà de l'étape qui consiste à déterminer si le processus sera stratégique et à long terme, ou à court terme c'est-à-dire orienté sur la résolution des problèmes, le processus de planification participative suit des voies similaires bien que le contexte soit très différent.

Outil 8 : Les visions et leur conception

Regarder au-delà de l'horizon et ensuite, rédiger ce que vous avez vu sont deux techniques tout à fait différentes. Compte tenu de l'existence de ce dilemme, nous suggérerons une approche différente pour chacune de ces tâches. D'abord, considérez le processus de conception d'une vision ou, comme nous venons juste de le mentionner, le fait de se projeter dans le futur et de regarder au-delà de l'horizon du temps. Bon nombre d'experts n'arrivent pas à s'accorder sur le délai que vous devriez impartir lorsque vous construisez les visions qui guident votre processus de planification stratégique. C'est un appel à votre jugement qui devrait refléter pourquoi vous avez envisagé de vous impliquer dans la planification stratégique. Cinq ans est probablement une durée très courte pour réaliser bon nombre de visions ; vingt ans, à notre avis, c'est trop long. La vision est un regard rétrospectif porté sur là où vous en êtes en ce moment par rapport à là où vous voudriez être dans vingt ans. La planification stratégique sert à combler l'écart entre votre situation actuelle et l'idéal désiré.

Outil 9 : La gestion du court terme ou l'art d'identifier les problèmes réels

Se focaliser sur le problème ou l'opportunité dont votre équipe est chargée de déterminer la manière de le résoudre ou de l'exploiter est une des étapes les plus difficiles et qui présente le plus grand défi dans le cadre du processus de planification d'action. Nous suggérons une série de questions pour aller plus loin dans l'identification du problème ou de l'opportunité.

Outil 10 : La joie de poursuivre des opportunités

Nous avons inclus une série de questions à étudier lorsque vous en aurez l'occasion juste pour souligner l'importance qu'il y a à aller au-delà de la résolution de problèmes dans vos efforts de planification.

OUTIL 8 A : CONSTRUIRE UNE VISION

Que vous soyez en train de concevoir une vision pour votre plan d'action en tant qu'équipe orientée vers les tâches, la résolution des problèmes ou la saisie des opportunités ou que vous apparteniez à un groupe plus large d'acteurs clés choisis pour conceptualiser un plan stratégique pour une organisation ou communauté sur un délai plus long, voilà un bon exercice (côté intuitif) qui devrait produire des résultats.

Constituez de petits groupes de 4 à 8 personnes en tenant compte de la taille de votre groupe et soyez à l'aise.

Tâche 1 : Esquissez une image diversifiée de votre vision collective concernant ce à quoi l'avenir ressemblerait si le problème avait été résolu, les opportunités pleinement exploitées, ou le plan de développement stratégique conçu par les acteurs réalisé.

Pour élaborer cette esquisse de groupe, il vous faudra avoir une grande feuille de papier, un mur vierge nouvellement repeint ou le dos d'un énorme éléphant qui a accepté de rester tranquille un petit moment pendant que vous jouez au Rembrandt. Comme planificateurs expérimentés, vous serez en mesure de disposer du matériel. La façon dont vous vous y prenez pour réaliser cette image diversifiée relève de votre décision. Nous précisons seulement que chaque membre de votre groupe doit y participer.

Tâche 2 : Asseyez-vous, admirez votre chef d'œuvre pendant un moment, posez-vous mutuellement des questions de clarification puis rédigez quelques expressions courtes et des mots qui décrivent ce que l'image véhicule. Utilisez l'autre partie du dos de l'éléphant s'il ne s'est pas échappé.

Tâche 3 : A partir de ces mots et de ces courtes expressions, rédigez l'énoncé de votre vision de groupe. Il y a aussi une grande différence d'opinion concernant ce qu'est l'énoncé de vision. Certains experts disent qu'il ne faut pas plus de cinq mots. Un petit slogan bien concis que les gens pourront mémoriser. « Mieux, dessinez un logo ». D'autres optent plutôt pour des déclarations d'intention qui inspirent. Encore une fois, le choix vous appartient.

OUTIL 8 B : FORMULER UNE VISION

Nous avons déjà abordé ce sujet, mais voilà quelques idées supplémentaires à tenir en considération.

Tâche une : Passez en revue les éléments de la vision conçus par les petits groupes sur la base des idées de l’outil 8 ou de meilleures idées glanées à partir de votre expérience collective ou de vos lectures.

Tâche deux : Après avoir regroupé les idées, voyez si ce que vous avez obéit aux principes suivants. Les éléments qui sont le plus en adéquation avec la majorité de ces critères seront ceux qui feront un bon énoncé de vision.

Approprié : Est en adéquation avec la situation, la culture et la tradition des concernés.

Idéaliste : Choix de critères d’excellence ; exprime de grands idéaux.

Clarifiant : aide à justifier la nécessité de l’action et la direction qui doit être prise.

Motivant : Fait appel à un esprit de sacrifice pour y parvenir.

Inspiré : Servira à stimuler l’enthousiasme et la détermination nécessaire pour continuer le travail.

Tâche trois : Désignez une équipe de trois personnes ou moins reconnues pour leur perspicacité à synthétiser des idées. C’est la tâche la plus difficile de tout le processus de formulation de la vision. Bonne chance.

L’opérationnalité et l’art de résoudre des problèmes

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à mener une discussion structurée le problème que le maire, le conseil, une organisation communautaire ou votre client vous a confié en espérant que votre équipe sera en mesure de recommander un plan d’action bien élaboré.

En réfléchissant à chacune des questions, nous vous suggérons de répertorier vos pensées dans les espaces qui leur sont réservés. Ces questions entrent dans le cadre du contexte de la résolution des problèmes communautaires. Cet outil est suivi d’un autre plus approprié lorsque vous suivez un plan d’opérations par rapport à une opportunité à saisir.

- Quel est le problème ? C’est la première étape pour développer une compréhension commune du problème, son impact néfaste sur la communauté et l’influence probable de son existence continue.

.....
.....

- Pourquoi est ce un problème ? Déterminez les causes ou trouvez les faits qui justifient son apparition, son existence, sa persistance.

.....
.....

- Pourquoi le problème devrait-il être résolu ? si vous n'êtes pas en mesure d'y répondre, alors, cela voudrait dire qu'il n'y a pas de problème qui mérite d'être suivi.

.....
.....
.....

- Quand est ce que c'est devenu un problème ? Identifiez les conditions dans lesquelles le problème est survenu

.....
.....
.....

- Où est ce que le problème se pose ? spécifiez les zones de la communauté qui sont touchées par le problème et celles qui ne le sont pas ?

.....
.....

- Pour qui est ce un problème ? Penchez vous sur les individus, groupes ou organisations qui souffrent le plus des effets du problème.

.....
.....

- Quelles sont les conséquences si rien n'est fait pour le résoudre ? Etudiez les éventuelles conséquences auxquelles il faudrait faire face si on n'agit pas ou si on renvoie la résolution du problème à plus tard..

.....
.....
.....

- A cette étape, nous vous prions de vous demandez à nouveau : Quel est le problème ? il serait nécessaire de redéfinir le problème partant des réponses aux questions ci-dessus

.....
.....
.....

- Est-ce que la formulation de votre problème a été soumise au test des 3 C ?

- Est elle claire ? Est que la fille de votre petit ami serait en mesure de la comprendre ?

- Est elle concise ? S'étend elle sur toute la carte ?

- Est elle complète ? A-t-elle inclus toutes les variables clés ? Si non, essayez de les reformuler en bas.

Outil 10 : La joie de poursuivre des opportunités

Quelque part entre le processus d'élaboration d'une vision stratégique et la gestion des problèmes ponctuels, se trouve la joie de poursuivre une opportunité. Comme le fait de bien cerner le problème. Cela nécessite un peu de travail de détection par le biais de questions adéquates visant à s'assurer que l'opportunité a été bien comprise et clairement définie. Voilà une ligne d'investigation qui est très proche mais un peu différente de celles suggérées pour la recherche du problème.

- Ainsi vous avez vu une opportunité. Quelle est-elle ? Essayez de la définir, de la comprendre, de développer une compréhension commune de l'opportunité, l'impact attendu sur la communauté, et les effets probables qui découlent de sa poursuite.

.....
.....
.....

- Pourquoi est ce une opportunité ? Qu'est ce qui se cache derrière l'opportunité qui la rend irrésistible ? recherchez ses racines, trouvez une justification à son apparition et son existence.

.....
.....

- Pourquoi cette opportunité particulière devrait elle être poursuivie, surtout lorsqu'elle est mesurée avec d'autres qui seraient toutes aussi attrayantes ? Si ce « Pourquoi » ne suscite pas d'arguments convaincants, tâchez de revenir en arrière.

.....
.....

- Depuis quand cette opportunité est elle apparue au monde ou tout au moins à ses défenseurs les plus ardents ? Si elle est apparue depuis longtemps, elle doit avoir des implications cachées. D'autre part, certaines des pierres précieuses au monde ont été glanées dans les champs des rêves les plus parcourus.

.....
.....

- Où est ce que l'opportunité est-elle la plus évidente ? où serait-elle la plus payante et pour qui ? Spécifiez les zones de la localité qui en bénéficieront le plus si l'opportunité est saisie et réalisée.

Si l'opportunité par exemple crée un climat tendant à impliquer un plus grand nombre de citoyens marginalisés concernant les efforts passés de la communauté ou de corriger certaines injustices, cela vaudrait la peine de prendre plus de risques à réaliser toutes les potentialités qu'elle offre. Revenez en arrière et repassez en vue les principes qui la sous-tendent et dont on a discuté auparavant, pour voir si l'opportunité a le mérite d'être saisie. Si oui, devenez-en le défenseur, pas simplement son planificateur.

.....
.....

- A qui l'opportunité sera-t-elle plus profitable si elle est réalisée ? Ceci est lié à la dernière question et elle est d'une grande importance, particulièrement si les fonds investis sont des fonds publics. Analysez bien les individus, les groupes ou les

organisations qui en tireront le plus profit et ceux qui payeront le prix de ceux qui en bénéficient. Ceci vous conduit à la nouvelle tâche qui suit.

.....
.....

- Quelles sont les conséquences positives et négatives qui découlent de la réalisation de cette opportunité ou du fait de ne rien faire pour la poursuivre davantage ? Vous noterez que c'est une équation à trois inconnus, aussi assurez vous que vous les recherchez toutes avec votre rigueur habituelle.

.....
.....
.....

- A ce stade, nous vous invitons à vous poser à nouveau la question : avons nous réellement compris cette opportunité, ses éventuels effets bénéfiques et ses conséquences, et sommes-nous disposés à nous engager dans sa réalisation ?

Si oui, allez-y !

Phase IV : La recherche et l'analyse des faits

La recherche et l'analyse des faits : Selon le contexte, qu'il s'agisse de la résolution des problèmes à court terme ou de la vision à long terme, il y aura une série d'étapes à réaliser avant de définir un plan stratégique ou d'esquisser un plan d'actions. Ceci implique la collecte de plus de données, d'informations et d'idées ; organiser et analyser ces sources pour une meilleure compréhension du problème ou de l'opportunité ; définir les buts et objectifs à réaliser ; et évaluer la faisabilité de la réalisation de ces buts et objectifs. Cette étape ultime comprend quelques outils tels que l'analyse FFOM et l'étude des Forces du Milieu.

Outil 11 : *A présent que vous avez trouvé le problème, voulez vous réellement le résoudre_?*

Il y a une série de questions très sérieuses que vous devez poser concernant votre problème après que vous l'ayez découvert. Par exemple, est-il urgent ? Est-il important par rapport aux autres problèmes ? Qu'en est-il de la solvabilité du problème ?

Outil 12 : *Information et collecte de données*

Il y a plusieurs manières de collecter l'information, les données et les idées sur le problème ou l'opportunité qui ont été confiées à votre équipe de planification. Ils sont classés en différentes catégories : interviews, questionnaires, analyse de documents, observation directe, ainsi que votre expérience en termes de travail d'équipe et intuition. Cet outil vous rappellera ces techniques et vous aidera à mieux organiser votre tâche de collecte de données.

Outil 13 : *Formuler des objectifs*

C'est une des tâches les plus fastidieuses dans la l'élaboration d'un plan d'actions mais qui revêt une grande importance.

Il y a beaucoup de proverbes qui disent « *si vous ne savez où vous allez, vous ne saurez jamais quand vous y arriverez* » ou « tous les chemins y mènent ». Nous vous invitons à accorder un temps raisonnable à cette tâche. Nous vous viendrons en aide en voyant si vos objectifs sont adéquats.

Outil 14 : *Etude des Forces du Milieu*

L'analyse des forces du milieu est un outil pour évaluer pourquoi les problèmes n'ont pas été résolus et les opportunités non exploitées, en identifiant les forces qui les maintiennent en l'état de *semi équilibre*. Nous pouvons prendre n'importe quelle situation que l'on veut changer et identifier les rapports de forces, par exemple politique, social, organisationnel ou technique qui la maintiennent telle quelle. Les forces sont de deux types : les forces motrices, celles qui aident à aller de l'avant dans la réalisation des objectifs et les forces contraignantes, celles qui constituent des obstacles à la réalisation des objectifs.

Un déséquilibre des forces peut mener soit à l'atteinte des objectifs ou au contraire, à des difficultés à parvenir à ces objectifs. Trois étapes sont incluses dans l'analyse des rapports de forces sur le terrain comme un outil de résolution des problèmes.

- **Le diagnostic** : identifiez toutes les forces, motrices ou contraignantes qui aident à maintenir le niveau d'activités en cours.
- **Déblocage** : Conversion des forces individuelles, à la fois des forces motrices et des forces contraignantes.
- **Maintien ou stabilisation** des forces à l'état d'équilibre voulu tel que décrit quand le problème est résolu ou l'opportunité réalisé.
Comme nous le savons tous, résoudre une question, crée habituellement un autre problème et la réussite dans la réalisation des objectifs incite à vouloir aller plus loin. Compte tenu des résultats, l'état de quasi-équilibre que nous créons n'est jamais permanent.

Outil 15 : *L'analyse FFOM*

L'analyse FFOM trouve ses racines dans l'Analyse des Forces du Milieu (AFM). D'aucuns pensent que c'est un outil analytique plus facile à utiliser. Il semble être plus populaire en ce moment peut être, parce qu'il est associé au processus de planification stratégique. La différence fondamentale à notre avis réside dans le point focal des deux outils. L'AFM est plus efficace lorsqu'on travaille sur des problèmes ou des opportunités qui transcendent les frontières organisationnelles.

Il prend en compte un environnement plus large tandis que les FFOM telles qu'elles sont habituellement définies, analysent les **Forces**, les **Faiblesses** de l'organisation ainsi que ses **Opportunités** et **Menaces** en tant que facteurs liés à l'environnement extérieur. Etant donné cette différence fondamentale, nous préférons l'AFM comme outil analytique lorsqu'il s'agira de traiter les problèmes et opportunités qui vont au delà des frontières institutionnelles et organisationnelles.

OUTIL 11 : MAINTENANT QUE VOUS AVEZ IDENTIFIÉ LE PROBLÈME, VOULEZ-VOUS REELLEMENT LE RESOUDRE ?

Après que vous aurez identifié le problème, il sera temps de le soumettre à un ensemble d'autres investigations. Le problème peut être un vrai problème, mais insolvable pour une ou plusieurs raisons tout aussi valables. Espérons que, par ce nouvel ensemble d'investigations, vous saurez mieux juger s'il faut ou non poursuivre l'aventure de la recherche de solution au problème. Si l'équipe décide de ne pas poursuivre le processus de résolution du problème sur la base des critères suivants, il vous faudra faire à votre client un rapport détaillé des raisons de cette décision.

Pour évaluer le potentiel de solvabilité du problème qui vous a été posé, nous suggérons que tous les membres de l'équipe répondent au questionnaire suivant. Quand vous aurez fait cela, il sera temps de comparer les notes et de prendre une décision concernant l'étape suivante.

(Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre opinion sur chaque aspect du problème.)

1. Quelle urgence y a-t-il à trouver une solution au problème ? Un problème est urgent, s'il faut lui accorder une attention immédiate pour prévenir une crise.

Pas du tout 1 2 3 4 5 Très urgent

2. Quelle importance y a-t-il à résoudre le problème ? Un problème est important, si le négliger peut avoir pour résultat des conséquences graves pour l'avenir de la communauté.

Pas du tout important 1 2 3 4 5 Très important

3. Quelle est la solvabilité du problème ? Par exemple, certains problèmes peuvent être résolus avec les moyens existants ou ils peuvent nécessiter des ressources budgétaires qui dépassent de loin la capacité financière de la communauté.

Solvabilité nulle 1 2 3 4 5 Une très grande solvabilité

4. L'autorité et la communauté locales sont-elles aptes à résoudre le problème par elles-mêmes ?

Pas du tout aptes 1 2 3 4 5 Très aptes

5. Les membres de l'équipe désirent-ils s'engager personnellement dans la solution du problème ? Si les membres de votre équipe ne peuvent pas répondre à cette question par l'affirmative, alors, il est improbable que d'autres personnes moins concernées prennent un tel engagement.

Pas du tout désireux 1 2 3 4 5 Très désireux

Votre note totale : ____

Note moyenne de l'équipe : ____

Instructions pour la notation et pistes de réflexion

- Faites la somme de vos notes individuelles. La note individuelle la plus élevée est 25. Calculez la note moyenne de chaque membre de l'équipe pour chaque question en totalisant toutes les notes individuelles par question et en divisant ce total par le nombre des membres de l'équipe.
- Commentez les notes et les éventuelles leçons à en tirer. Il faudra discuter en profondeur des notes individuelles en deçà de 20. Il y a aussi de bonnes raisons de discuter de toute question à laquelle l'équipe aura donné une note inférieure à quatre.

- Ces informations sont utiles pour susciter le débat et faire apparaître tous les doutes que les membres de l'équipe pourraient avoir concernant le projet qui leur a été assigné. Elles peuvent aussi servir d'exercice de constitution de l'équipe en encourageant deux importantes techniques de communication : le feedback et la libre expression.

OUTIL 12 : COLLECTE DE L'INFORMATION ET DES DONNEES

1. Quelles données sont nécessaires pour aider votre équipe à émettre des jugements pertinents et prendre les décisions idoines qui pourront soutenir vos recommandations et rassurer ceux qui seront chargés de leur application ? La liste ci-dessous devrait pouvoir vous aider à organiser votre réflexion et vos plans pour entrer dans la phase critique du plan d'action.

Si, après avoir pris en considération chaque type de données ci-dessous cité, vous décidez qu'il vous faut tel type de données, spécifiez le plus précisément que vous pourrez ce que sont ces données et l'endroit où vous pourrez les trouver. Les méthodes de collecte sont répertoriées sous la question 2. Coordonnez les deux réponses à ces investigations sur le quoi et le comment.

Preuve physique :

.....
.....

Données historiques :

.....
.....

Données démographiques :

.....
.....

Données quantitatives :

.....
.....

Données qualitatives :

.....
.....

Données relatives à l'opinion du client/ de l'utilisateur :

.....
.....

2. Quelle méthode avez-vous l'intention d'utiliser pour collecter les données ? Décrivez-la ci-dessous.

Observation directe :

.....
.....

Etude :

.....
.....

Recherche documentaire :

.....
.....

Entretiens personnels :

.....
.....

Groupes focaux :

.....
.....

Forum au sein de la communauté :

.....
.....

Votre expérience et vos intuitions personnelles :

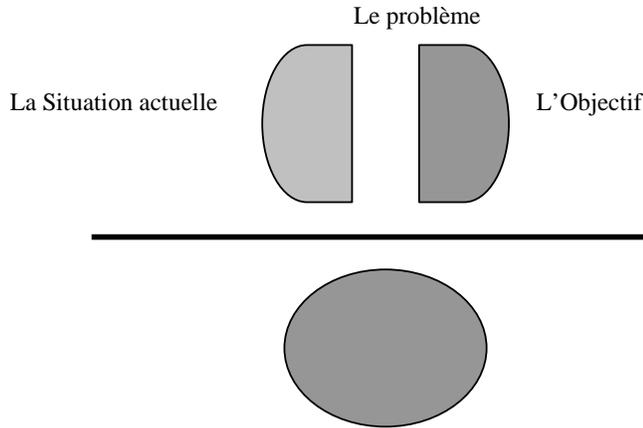
.....
.....
.....
.....

Autres sources d'information et d'idées :

.....
.....
.....
.....

OUTIL 13 : REDACTION DES DESCRIPTIONS DE L'OBJECTIF

On peut considérer qu'un problème comporte deux moitiés et un vide entre les deux, comme nous l'avons schématisé ci-dessous. L'une des moitiés, c'est là où nous en sommes, l'autre, ce à quoi nous voulons parvenir. Le problème, c'est le décalage entre les deux.



Résoudre le problème, c'est savoir combler le décalage :

L'objectif, c'est l'identification explicite de ce à quoi on veut parvenir et de ce qu'on veut accomplir. C'est ce à quoi ressemblera le problème, quand il sera résolu ou ce à quoi ressemblera l'opportunité, lorsqu'elle sera saisie. Au fait, on confond souvent buts et objectifs. Considérez qu'un but est un objectif surordonné. S'il y a plus d'un objectif associé au problème que voulez résoudre, et c'est souvent le cas, pensez à rédiger une définition du but à atteindre qui intègre l'ensemble de ce que les objectifs individuels réaliseront.

Pour être des dispositifs de résolution des problèmes, il faut que les objectifs soient :

- Spécifiques
- Mesurables
- Réalisables
- Pertinents
- Appropriés

Et *opportuns*, pourrions-nous ajouter. La description de l'objectif doit faire état d'un *résultat* et non pas d'une *activité*. Et vous devez largement contrôler les données de la réalisation de l'objectif. Autrement, il sera difficile d'en assurer la réalisation.

Nous vous avons exposé la partie la plus facile en vous disant ce qu'est un objectif et en exposant les **critères** auxquels doivent répondre la description des objectifs. La partie la plus difficile, c'est sa rédaction. Rappelez-vous que :

« *Quand on ne sait pas vers quel port on se dirige, aucun vent n'est le bon.* »

- SENEQUE

Il est bon aussi de reformuler aussi clairement que possible (une fois de plus !) le problème que vous essayez de résoudre ou l'opportunité que vous voulez exploiter, avant de rédiger la description des objectifs que vous voulez réaliser. Exemple :

1. Le problème à résoudre, c'est :

2. Etant donné le problème à résoudre, l'objectif, c'est de :

Revoyez vos descriptions de l'objectif l'une après l'autre et appliquez à chacune d'elles les vérifications suivantes.

Votre objectif est-il :

SPECIFIQUE ? Non _____ Pas assurément _____ Oui _____

MESURABLE ? Non _____ Pas assurément _____ Oui _____

ACCESSIBLE ? Non _____ Pas assurément _____ Oui _____

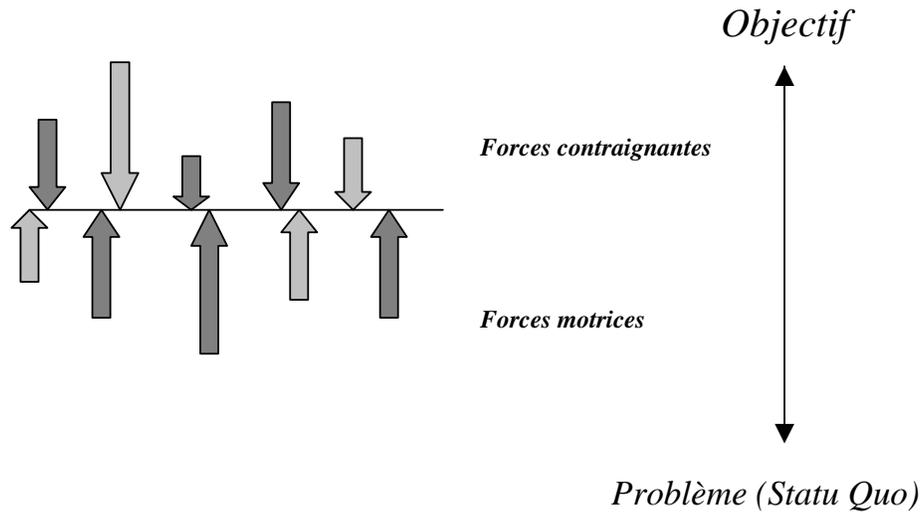
REALISTE ? Non _____ Pas assurément _____ Oui _____

LIMITE DANS LE TEMPS ? Non _____ Pas assurément _____ Oui _____

Si la réponse à l'une quelconque de ces questions est Non ou Pas assurément, il vous faut travailler davantage sur votre *objectif*.

OUTIL 14 : ANALYSE DES FORCES DU MILIEU

Lignes directrices pour analyser les forces du milieu



Etape 1. Identifiez les forces qui vous aideront à réaliser votre (vos) objectif(s). Inscrivez-les ci-dessous.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Etape 2. Identifiez les forces qui vous empêcheront de réaliser votre (vos) objectif(s). Inscrivez-les ci-dessous.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Etape 3. Posez les questions suivantes concernant chacune des forces citées dans les deux étapes précédentes :

- Laquelle parmi ces forces devrait être écartée, du fait qu'elle est impossible à influencer ou à changer ?
- Laquelle de ces forces sera-t-il plus aisé de changer ?
- Parmi celles-ci, lesquelles est-il plus important de changer pour réaliser nos objectifs ?

Une caractéristique importante de ces forces est à garder à l'esprit. Eliminer une force contraignante peut être plus efficace que consolider une force motrice. Dans beaucoup de cas, l'élimination de la contrainte en fait une force motrice. Par exemple, l'absence de personnel compétent peut être une contrainte, mais après la formation, ces mêmes personnes deviennent une force motrice.

Etape 4. Faites une liste exhaustive, de préférence sur un tableau padex que tous peuvent voir, des **forces majeures** qui sont aussi **les plus faciles** à changer. Après avoir dressé la liste, choisissez les forces que vous voulez intégrer dans vos recommandations de plans d'action. Pour vous aider à choisir, posez les questions suivantes :

- Qui peut disposer de cette force ou l'influencer ?
- S'il vous faut réussir à changer cette force en particulier, comment pourrait-elle aider à changer les autres forces ?
- Quelles sont les ressources auxquelles vous avez accès ou que vous pouvez mobiliser pour parvenir au changement voulu ?
- Consolider des forces motrices peut provoquer une réaction, augmenter l'effet d'une ou de plusieurs forces contraires. Que peut-on faire pour prévenir ou amoindrir l'impact d'une telle occurrence ?

Etape 5. Rédigez une brève description de votre stratégie d'ensemble sur la base des objectifs à réaliser et de l'analyse des forces motrices et contraignantes associées à la réalisation de l'objectif (des objectifs).

OUTIL 15 : L'ANALYSE FFOM

FFOM = Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Les forces et les faiblesses sont habituellement associées à des organisations ou à des équipes de travail. Les opportunités et les menaces sont associées à des forces externes ayant une influence sur l'organisation ou l'équipe.

Etape 1 : Faites une analyse de vos forces et faiblesses internes, ainsi que de vos opportunités et menaces externes.

Etape 2 : Réexaminez-les dans votre groupe de planification, et aussi, si cela est opportun, avec d'autres acteurs.

Etape 3 : Prenez une décision sur les propositions d'actions dont vous pouvez vous servir pour constituer vos forces, pour éliminer vos faiblesses ou vous en accommoder, pour exploiter vos opportunités et écarter ou diminuer les menaces.

Etape 4 : Rédiger une brève description de votre stratégie d'ensemble, basée sur les objectifs à réaliser et l'analyse FFOM que vous venez de faire.

Nous suggérons que vous vous serviez du format ci-dessous pour faire l'analyse FFOM.

Analyse interne : Partie A

Forces à constituer	Propositions d'actions
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Analyse interne : Partie B

Faiblesses à éliminer ou auxquelles s'adapter	Propositions d'actions
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Analyse externe : Partie A

Opportunités à exploiter	Propositions d'actions
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

PHASE V : ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION

A cette étape du processus, ceux qui sont impliqués vont réduire jusqu'à un nombre réaliste les objectifs qu'ils espèrent réaliser, la détermination de leur(s) meilleure(s) option(s) pour les réaliser, et, probablement, à l'engagement progressif des acteurs nécessaires à leur réalisation. Cette phase de la planification participative implique aussi : décider qui fera quoi, avec qui, sous la contrainte de certains paramètres relatifs aux ressources, dont les marges de temps et les investissements de temps, pour accomplir leurs buts et objectifs ou pour réaliser leur vision. Finalement, l'équipe en sera à l'examen des conséquences possibles de la réalisation de ce qu'elle aura recommandé et à la prescription d'un schéma de contrôle et d'évaluation de l'impact.

Outil 16 : *Examen des opportunités pour un partage du leadership*

Une des caractéristiques essentielles de la planification participative, c'est le partage du leadership, en particulier le partage des rôles et responsabilités chez les chefs des administrations locales et les agences opérantes, les leaders des communautés, et les organisations civiques et communautaires de base. Une stratégie de partage du leadership est exposée en détail au chapitre 2 du tome I. La stratégie fait ressortir quatre options fondamentales à prendre en considération sur la base de cinq critères : les buts, les ressources, l'urgence, l'engagement à changer, et la résistance au changement. Nous vous suggérons de revoir le cadre conceptuel décrit dans le Tome I avant d'utiliser cet outil. Cette étape dans le processus de planification devrait influencer votre plan d'action détaillé.

Outil 17 : *Elaboration d'un plan d'action*

Cet outil est facile à utiliser, si vous avez franchi toutes les étapes conduisant à celle-ci. Il s'agit de décider qui doit faire quoi, avec qui, dans quel ordre, en utilisant les diverses ressources sous la contrainte des paramètres que vous posez pour réaliser les objectifs recommandés.

OUTIL 16 : EXAMEN DES OPPORTUNITES DE PARTAGE DU LEADERSHIP

Le tableau suivant fait ressortir quatre styles de leadership et cinq critères à prendre en considération, lorsqu'on décide du style de leadership le mieux approprié à l'usage des administrations locales (AL) et des Citoyens (C) qui travaillent en collaboration dans l'élaboration de plans d'action basés sur des efforts de planification participative. Sur la base de la stratégie d'ensemble recommandée par votre équipe, examinez chaque critère relatif à votre stratégie aux termes des quatre styles de leadership. Encerclez la description du critère de l'option de leadership qui répond le mieux aux paramètres de la stratégie d'ensemble recommandée à l'application par votre équipe. Après avoir examiné tous les cinq critères et les options de partage du leadership relatif aux critères ; discutez sur ces conclusions avec ceux qui ont autorisé cet effort de planification, avant de mettre sur pied votre plan d'action.

Suggestion : Chaque membre de l'équipe de planification doit faire l'exercice individuellement, et ensuite, le partager avec les autres.

1. Sur la base de mon évaluation de ces critères, ma recommandation est que l'administration locale adopte un style de leadership dans l'exécution du plan d'action proposé.
2. Sur la base de notre discussion en équipe, nous recommandons que l'administration locale adopte un style de leadership dans l'exécution du plan d'action proposé
- 3.

Styles de leadership partagé	Buts	Ressources	Urgence	Engagement	Résistance au changement
Interactif	Mutuellement partagée et comprise	Les AL et les C s'occupent tous du problème ou de la question	Il y a suffisamment de temps pour d'expérimenter le partage des ressources et des responsabilités	L'engagement à la fois des AL et des C	Faible aussi bien dans l'AL que dans la communauté
Proactif	Les buts du C sont subordonnés à l'AL	L'AL a toutes ou la plupart des ressources pour s'occuper du problème ou de la question.	La vitesse, c'est important et L'AL serait négativement affectée dans la réalisation des buts à cause du retard de l'exploration	Un autre engagement du C n'est pas nécessaire pour réaliser le but	Faible dans la communauté
Réactif	Les buts de L'AL sont subordonnés au C	Le C a toutes ou la plupart des ressources pour s'occuper du problème ou de la question OU Compter sur le C encouragera le développement du potentiel de ressources	Le C manifeste ses exigences pour une action immédiate et l'AL ne sera pas négativement affectée par sa subordination au C	D'autres engagements de l'AL ne sont pas nécessaires pour réaliser le but	Faible dans l'administration locale
Inactif	Pas clairs ni pour l'AL ni pour le C	Personne n'a les ressources pour s'occuper du problème ou de la question	Aucune des parties ne considère que l'action immédiate est urgente	Ni l'AL ni le C ne se sont engagés.	Forte dans l'AL et/ou chez le C à tel point que l'action leur serait défavorables à tous deux.

OUTIL 17 : ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Journal du plan d'action

Etape 1. Réduisez l'(les)objectif(s) et les actions que vous voulez recommander et intégrez-les dans une déclaration de stratégie globale. Ecrivez la déclaration ci-dessus.

.....
.....
.....

Etape 2. Ayez des discussions informelles avec les acteurs clés qui ne travaillent pas dans l'équipe de planification ; discutez avec eux de votre examen des options de partage du leadership et de vos recommandations sur les opportunités de partager les responsabilités et joignez-y tous les commentaires qu'ils font dans la déclaration de stratégie.

Etape 3. Faites un plan d'action détaillé. Dressez une liste de tous les objectifs à atteindre, en faisant suivre chaque objectif par la mention des tâches nécessaires pour y parvenir. Ceci peut être un processus très détaillé ou un processus où l'équipe de planification laisse beaucoup de détails à l'initiative de l'agence maîtresse d'œuvre. Nous avons opté pour l'inclusion de la plupart des détails exigés dans un plan d'action destiné à être appliqué. Faites preuve de discernement en vous basant sur les discussions avec l'agence ou l'équipe choisie pour gérer l'exécution de votre plan d'action

Objectif 1:

Les tâches nécessaires pour réaliser ces objectifs sont :

1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....
4.
.....
.....
5.
.....
.....
6.
.....
.....

Ajoutez autant de tâches qu'il en faudra.

Répondez aux questions suivantes pour chaque tâche identifiée ci-dessus :

Tâche N° : _____ Brève description d'une tâche énumérée dans la feuille de présence de la dernière tâche :

.....
.....

Détail de l'exécution :

La principale responsabilité pour son exécution, c'est :

.....

Nommez spécifiquement l'individu, le groupe, l'organisation

Les autres personnes qu'il faut impliquer dans l'exécution de la tâche sont :

1.....

2.....

3.....

La tâche est à exécuter par : _____

Citez une date spécifique

Les ressources qu'il faut pour l'exécution de la tâche, à savoir les personnes, l'équipement, l'information, les produits consommables, les fonds financiers, etc. sont (soyez aussi précis que possible) :

.....

.....

.....

Les éventuelles conséquences positives de l'exécution de cette partie du plan d'action sont :

.....

.....

.....

Les éventuelles conséquences négatives sont :

.....

.....

.....

Sur la base du jugement que votre équipe porte sur les éventuelles conséquences , déterminez la nécessité d'une sorte de plan proactif des contingences pour soumettre le plan à des tests de terrain ou pour tester cette partie du plan d'action global, avant sa pleine exécution. Détaillez votre planification des tests de terrain ; dirigez la stratégie de mise en exécution ou tout autre programme d'expérimentation que votre équipe jugera nécessaire, avant sa pleine exécution.

.....

.....

.....

.....

.....

Les mesures suivantes de contrôle et d'évaluation sont recommandées comme faisant partie intégrante de tout plan majeur d'exécution d'une tâche : Comment les responsables de l'exécution de cette tâche donneront-ils les preuves qu'elle est en cours d'exécution ? :

1. Du point de vue des exigences du calendrier ou de la nécessité de se réunir à l'heure ?

.....

2. Dans le cadre interne des diverses ressources allouées ?

.....

3. En accord avec les normes de performance acceptées ?

.....

Il faudra des formulaires pour chaque tâche importante à exécuter.

PHASE VI : ENTREPRENDRE DES ACTIONS, MESURER L'IMPACT ET CONTINUER

Phase VI : Entreprendre des actions, mesurer l'impact et continuer. Cette phase du processus est habituellement en dehors du mandat direct des responsabilités de l'équipe de planification participative. Néanmoins, il est important que les équipes de planification se soient familiarisées avec les questions et les préoccupations de la mise à exécution. Et, quelquefois, beaucoup de personnes qui apportent un appui à la planification de programmes et d'activités impliquant des coalitions d'autorités ou élus locaux sont aussi directement impliquées dans leur mise en oeuvre.

Outil 18 : Un outil de discussion sur l'évaluation de l'impact

Cet outil fait ressortir une série d'indicateurs pour mesurer l'impact de vos efforts planifiés. Nous suggérons que votre équipe se réunisse avec les personnes qui seront responsables de l'exécution du plan d'action que vous venez d'élaborer, pour discuter en profondeur d'un plan pour mesurer l'impact de vos efforts quand vous les aurez accomplis.

Outil 19 : Exemple de questionnaire d'évaluation de l'impact

Ce questionnaire reflète les questions avancées dans l'Outil 18. Il est conçu pour être utilisé soit par l'équipe de mise en oeuvre, soit par ceux qui sont chargés d'évaluer l'impact final du projet ou programme que votre équipe recommande ou aux deux à la fois ?

Outil 20 : Evaluation de votre efficacité personnelle en tant que membre d'une équipe

Votre équipe vient d'achever une expérience de planification participative, un voyage de découverte. Avant de quitter cette assignation temporaire, nous suggérons que vous examiniez la qualité de votre activité personnelle en tant que membre d'une équipe de planification. Un questionnaire d'auto évaluation est proposé ci-dessous, pour vous aider dans cette tâche finale. Félicitations pour ce travail bien fait.

OUTIL 18 : UN OUTIL DE DISCUSSION POUR EVALUER L'IMPACT

Les indicateurs de performance suivants sont conçus pour guider votre équipe de planification, ainsi que l'équipe qui va ensuite prendre la responsabilité de l'exécution du plan. Nous suggérons que vous ayez une discussion avec l'équipe d'exécution pour examiner les indicateurs figurant dans la liste ci-dessous, pour déterminer lesquels sont les mieux appropriés au dépistage de l'impact de vos recommandations. Certains indicateurs servent à déterminer si le programme ou service a été exécuté comme prévu dans le plan, i.e., si l'agence d'exécution a réalisé le plan comme prévu. D'autres indicateurs concernent davantage l'évaluation du résultat ou de l'impact du service ou programme réalisé. *Les rendements* sont des indicateurs pour mesurer le progrès accompli dans la réalisation des objectifs. *Les résultats*, ce sont les résultats attendus, et quelquefois inattendus, de l'intervention.

Ils sont tous été conçus pour faire un examen ultérieur du succès et de l'impact ultimes des actions recommandées. Cela demande un effort pour concevoir une stratégie courante d'évaluation qui donnera ces réponses. Ce plan augmente aussi la certitude que vos plans seront exécutés comme prévus.

Voici quelques indicateurs pour servir de base à cette évaluation.

Adéquation

- Le plan d'action était-il suffisant pour l'accomplissement des objectifs ?
- Les objectifs convenaient-ils à la solution du problème ou à la rentabilisation de l'opportunité ?
- Les ressources disponibles étaient-elles suffisantes pour entreprendre le plan d'action ?
- Les résultats peuvent-ils être pérennisés ?

Effectivité

- Le plan d'action a-t-il été exécuté ?
- Les buts et objectifs ont-ils été réalisés comme prévu dans le plan ?

Efficacité

- Les ressources auraient-elles pu être utilisées différemment ou être substituées et produire de meilleurs résultats ou donner les mêmes résultats à un coût moindre ?
- Quel a été le coût du plan d'action, vus les bénéfices qui en résultent ?
- Un plan d'action alternatif aurait-il produit les mêmes résultats à moindre coût ?
- Les ressources ont-elles été gérées au mieux pour la réalisation des objectifs ?

Conséquences

- Les résultats escomptés par l'effort planifié ont-ils été réalisés ? Il s'agit ici d'une investigation légèrement différente de celle qui concerne les objectifs.
- Quels bénéfices les bénéficiaires ont-ils tirés de l'effort planifié ?
- Quel passif a été contracté par la mise en œuvre de ce plan d'action ?
- Quelles conséquences imprévues ont résulté des actions planifiées ?
- Si l'on considère que la durabilité est un critère de succès, pourra-t-elle être réalisée ?

OUTIL 19 : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'IMPACT

Les questions suivantes ont pour but d'évaluer l'impact du projet, du programme ou de l'activité entrepris au bout d'un effort de planification participative préalable. Inscrivez ci-dessous l'intitulé du projet, du programme ou de l'effort et donnez en une brève description :

.....
.....
.....
.....

Pour la plupart des critères énumérés dans la liste ci-dessous, il y a une échelle à cinq degrés pour rendre compte de l'adéquation, l'effectivité, etc. en rapport avec l'évaluation de l'achèvement et de l'impact du projet, du programme ou de l'activité décrits ci-dessus.

Adéquation

- Le plan d'action était-il suffisant pour l'accomplissement des objectifs ?
Pas du tout suffisant 1 2 3 4 5 Tout à fait suffisant
- Les objectifs convenaient-ils à la solution du problème ou à la rentabilisation de l'opportunité ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 Tout à fait
- Les ressources disponibles étaient-elles suffisantes pour entreprendre le plan d'action ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 Tout à fait
- Les résultats peuvent-ils être pérennisés ?
Oui : ____ Non : ____ Impossible de l'affirmer : _____

Si votre réponse est soit NON soit *Impossible de l'affirmer*, expliquez pourquoi c'est le cas.

.....
.....
.....
.....
.....

Effectivité

- Le plan d'action a-t-il été exécuté ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 Totalement
- Les buts et objectifs ont-ils été réalisés comme prévu ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 Entièrement

Efficacité

- Les ressources aurait-elles pu être utilisées différemment ou être substituées et produire de meilleurs résultats avec les mêmes ressources ou donner les mêmes résultats meilleurs marchés ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 Entièrement

Expliquez comment et pourquoi :

.....
.....
.....
.....
.....

- A quel point le plan d'action a-t-il été coûteux, vu les bénéfices qui en résultent ?
Pas du tout coûteux 1 2 3 4 5 Très onéreux

- Un plan alternatif aurait-il produit les mêmes résultats à un coût moindre ?
Oui : ___ Non : ___ On ne sait pas : ___

Si oui, décrivez le plan alternatif

.....

.....

.....

.....

.....

- Les ressources ont-elles été gérées au mieux pour la réalisation des objectifs ?
Pas du tout 1 2 3 4 5 Tout à fait

Conséquences

- Les résultats escomptés par l'effort planifié ont-ils été réalisés ? Ceci est une investigation légèrement différente de celle qui concerne les objectifs.
Ils n'ont pas été réalisés comme prévu dans le plan 1 2 3 4 5 Ils sont entièrement réalisés

- Quels bénéfices les bénéficiaires ont-ils tiré de l'effort planifié ?

.....

.....

.....

.....

- Quel passif a été contracté par l'entreprise de cet effort ?

.....

.....

.....

.....

- Quelles conséquences inattendues ont résulté des actions planifiées ?

.....

.....

.....

.....

- Si la durabilité est un critère de succès, sera-t-elle assurée ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OUTIL 20 : EVALUATION DE VOS PERFORMANCES PERSONNELLES EN TANT QUE MEMBRE DE L'EQUIPE

Le questionnaire suivant vous permettra d'évaluer vos performances personnelles en tant que membre de l'équipe de planification. D'abord, lisez la description des divers domaines, et pour chacun d'eux, indiquez le degré qui vous qualifie le mieux. Après vous être noté sur toutes les échelles, choisissez les trois ou quatre domaines de comportement personnel dans lesquels vous voudriez le plus changer. Sur ces échelles, tracez une flèche au-dessus de la ligne pour indiquer la direction que vous souhaitez emprunter pour changer de comportement. (Il y a des situations dans lesquelles diminuer votre engagement, comme cela est indiqué dans le questionnaire peut être plus bénéfique.)

1. Aptitude à écouter les autres d'une façon compréhensive.
Faible 1 2 3 4 5 6 7 Grande
2. Aptitude à influencer les autres membres du groupe
Faible 1 2 3 4 5 6 7 Grande
3. Tendance à construire à partir des idées préalablement émises par d'autres membres du groupe.
Pas fréquente 1 2 3 4 5 6 7 Fréquente
4. Aptitude à faire confiance aux autres
Inapte 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait apte
5. Volonté de discuter de mes sentiments (émotions) en groupe .
Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
6. Volonté d'être influencé par les autres
Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait
7. Tendance à diriger le groupe
Faible 1 2 3 4 5 6 7 Grande
8. Tendance à rechercher des relations personnelles étroites avec les autres membres du groupe.
Faible 1 2 3 4 5 6 7 Grande
9. Ma réaction aux commentaires concernant mon comportement en groupe
D'habitude, je rejette 1 2 3 4 5 6 7 d'habitude, j'accepte
10. Mesure dans laquelle je suis conscient des sentiments des autres.
Inconscient 1 2 3 4 5 6 7 Conscient
11. Réaction aux conflits ou désaccords au sein du groupe.
Peu de tolérance 1 2 3 4 5 6 7 Beaucoup de tolérance
12. Réaction aux opinions opposées à la mienne ?
Peu de tolérance 1 2 3 4 5 6 7 Beaucoup de tolérance

Passez en revue les résultats du questionnaire d'auto évaluation. Décrivez brièvement les comportements que vous voulez améliorer et répondez aux questions suivantes. Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir de vous améliorer personnellement dans ce domaine-là ? Quels actes êtes-vous préparé à faire pour accomplir cela.

I. Courte description du comportement :

Motivation du changement

.....

.....

.....

.....

.....

Actions que vous projetez d'entreprendre :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

II. Courte description du comportement :

Motivation du changement :

.....
.....
.....
.....

Actions que souhaitez entreprendre :

.....
.....
.....
.....

III. Courte description du comportement :

Motivation pour le changement :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Actions que vous projetez d'entreprendre :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....