

Comment Préparer un Atelier de Renforcement des Capacités

1 Réunion de préparation avec votre Équipe:

Cette Boîte à Outils se concentre sur huit thèmes choisis, qui abordent certains des problèmes les plus fréquemment rencontrés par les organisations de la société civile en Turquie. Dans le but de prioriser le(s) thème(s) sur le(s)quel(s) travailler, votre équipe peut utiliser la Boîte à Outils pour trouver votre besoin spécifique en matière de renforcement des capacités. Commencez par la **Carte Méthode: Déterminer une Priorité de Développement (01)**, qui vous aidera à identifier les forces et fragilités de votre équipe ou de votre organisation, et qui indique les différents problèmes de développement.

* Après avoir choisi un thème prioritaire pour l'atelier, il est utile de former un groupe préparatoire.

2 Préparer votre Sentier:

Pour chaque thème, la Boîte à Outils offre un **Sentier** proposant une séquence recommandée d'activités, de discussions et d'exercices, qui vous guideront tout au long d'un processus d'apprentissage fructueux. La majorité des Sentiers supposent que vous investissiez une journée entière de travail sur chaque thème. Les Sentiers commencent par une **Orientation** (un premier focus sur le thème), suivie d'une **Travail de base** (analyse plus approfondie des problèmes), d'une section **Sommet** (développement de nouvelles pratiques), de **Perspectives** (traitant des conséquences du développement), pour terminer avec une session **Plan d'Action** (ancrant les accords et assurant le suivi des tâches résultant de l'atelier).



ORIENTATION



TRAVAIL DE BASE



SOMMET



PERSPECTIVES



PLAN D'ACTION

COMMENT:

STEP 1 AU SEIN DE VOTRE GROUPE PRÉPARATOIRE :

Passez en revue les résultats de votre réunion de préparation. Partagez vos impressions à propos des discussions et évaluations qui en ont découlé, et définissez les objectifs clés de votre atelier de développement. Quels résultats souhaitez-vous obtenir de cet atelier? Quels points doivent être changés en mieux?

STEP 2 Téléchargez le Sentier correspondant à votre besoin en termes de développement des capacités depuis la bibliothèque de la Boîte à Outils. Passez attentivement en revue le Sentier suggéré pour votre thème, les cartes Méthode et le matériel correspondant.

STEP 3 Entamez une discussion: est-ce que ce Sentier vous aidera à atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé, ou devrez-vous l'adapter? N'hésitez pas à supprimer ou à ajouter des étapes ou des méthodes personnalisées. Si vous souhaitez ajouter une autre méthode, passez en revue la bibliothèque de la Boîte à Outils. Veillez à estimer de manière réaliste ce que vous pouvez faire en une journée. Les durées indiquées ne sont qu'une indication. Selon la taille de votre équipe, il vous faudra parfois plus de temps. La plupart des Sentiers vous invitent à approfondir les niveaux et à explorer vos valeurs et principes de fonctionnement. Si vous sentez que ce processus est trop demandant ou trop risqué sans facilitation externe, n'hésitez pas à rester au plus près de l'aspect concret de vos structures et de vos pratiques.

STEP 4 Une fois les grandes lignes de votre atelier finalisées, faites un rapide passage en revue afin d'avoir une idée du déroulé des étapes.

STEP 5 Continuez en discutant des détails.

3 Organiser les Détails de Votre Atelier

Attribuer des Rôles:

Désignez l'un des membres de votre équipe pour être **le facilitateur** de l'atelier. Il peut être utile que cette personne ne soit pas membre de l'équipe dirigeante, afin que les rôles de facilitateur et de participants soient clairs (il est bien entendu aussi possible de faire une facilitation tournante).

Il est important de noter qu'un **rôle de facilitation** implique **la responsabilité du processus**, en aucun cas celle des résultats. Votre tâche en tant que facilitateur est de **proposer des méthodes** et de **garantir une bonne communication**, et non d'imposer du contenu. Si vous souhaitez contribuer à la discussion en tant que membre de l'équipe, exprimez clairement votre changement de rôle (p. ex. «J'inscris mon nom sur la liste des preneurs de parole et m'exprime en tant que collègue»).

Durant l'atelier, **utilisez la Trame du Sentier** incluse dans la Boîte à Outils comme **protocole sur un tableau à feuilles**, pour garder la trace des résultats. En ce qui concerne le protocole, **concentrez-vous sur les résultats** plutôt que sur la documentation complète de tout ce qui sera dit. Pour cela, **attribuez à quelqu'un le rôle de rédacteur de la Trame** afin de garantir la documentation de vos résultats.

Il peut également être utile de distribuer des rôles supplémentaires un peu plus amusants :



un **Gardien de l'énergie** (qui suggère des exercices énergisants lorsque la concentration ou l'énergie retombent),



un **Gardien du temps** (qui est responsable du temps et des pauses),



un **Gardien de l'air frais** (qui ouvre la fenêtre quand l'air frais est nécessaire).

Choisir l'Emplacement:

Planifiez votre atelier dans un endroit qui soit **inhabituel pour votre équipe** (choisissez une pièce accueillante et lumineuse, qui ne soit de préférence pas votre lieu de travail).

Si possible, **ayez un tableau à feuilles et un panneau d'affichage à disposition** et assurez-vous qu'il y ait de la place pour accrocher la documentation. Dans de nombreux cas, des chaises disposées en cercle, sans table centrale, peuvent faciliter une atmosphère de discussion ouverte. Si vous souhaitez la participation de bénévoles, **choisissez une heure en dehors des horaires habituels de travail**.



Assurez-vous qu'il y ait du thé, du café et quelque-chose à grignoter afin que **chacun se sente à l'aise!**

Inviter les Bonnes Personnes:

Chaque description de Sentier indique **quelles personnes**, dans l'idéal, **doivent être incluses** à l'atelier. Généralement, des groupes de 7-15 personnes sont parfaits pour des ateliers de développement des capacités. Si le nombre est inférieur, vous pourriez parfois manquer de diversité de points de vue. Si le groupe est plus important, il est alors plus difficile d'assurer l'implication de chacun, ainsi qu'un déroulé dynamique et effectif. Assurez-vous que chaque personne invitée **reçoive l'emploi du temps de la journée**, et, si possible, une tâche à effectuer avant l'atelier. Ne vous embourbez pas dans des discussions sur les problèmes, mais **mettez plutôt en lumière les espoirs et les opportunités** que ce processus de renforcement des capacités vous apporte. Invitez votre équipe à embarquer pour un voyage prometteur! **Votre attitude ainsi que votre approche** peuvent aider à rester concentré sur les aspects positifs de l'exercice.

Préparer la Facilitation:

Parcourir les **Conseils et Méthodes** de Facilitation.

Dernier point, mais non des moindres:

Il est maintenant temps de **Profiter** de votre Atelier de Renforcement des Capacités!!

4 Conseils et Méthodes de Facilitation

Faciliter une Discussion:

Il est utile de décider comment vous souhaitez mener les discussions et prendre des décisions avant de commencer l'atelier. Demandez aux personnes de **lever la main** lorsqu'ils souhaitent prendre la parole. Notez leur nom sur une liste, puis donnez-leur la parole l'un après l'autre.

Lorsque les participants s'expriment trop longuement, vous pouvez introduire une limite de temps (p. ex. 2 minutes par contribution). Si des personnes dominent la discussion, vous pouvez **également introduire un tour de prise de parole, ou une limitation des contributions** (p. ex. une «discussion par match»: chaque personne reçoit le même nombre de matchs. Chaque fois que quelqu'un prend la parole, il perd un match. Si une personne a utilisé tous ses matchs, elle ne peut plus prendre la parole jusqu'à ce que tout le monde ait également épuisé les siens).

Options de Recueil et de Regroupement:

Les points suivants compilent les méthodes les plus courantes de recueil et d'évaluation en équipe (méthode Metaplan).

Options de Recueil	La question qui guidera la session est présentée et expliquée (préférentiellement par écrit). Les participants écrivent leurs réponses de manière individuelle sur des cartes de facilitation (1 réponse par carte, 2 lignes maximum).
Options de Regroupement	Les cartes sont présentées et placées sur un tableau d'affichage ou réparties sur le sol. Le/la facilitateur/trice prend la première carte et la place sur un endroit vide du tableau d'affichage ou sur le sol. Puis il/elle place la deuxième carte près de la première si celle-ci porte sur le même thème, ou bien sur un autre espace vide au tableau ou sur le sol. Habituellement, l'auteur de la carte décide de son emplacement. Petit à petit, un paysage de cartes thématiques groupées se forme. Lorsque toutes les cartes sont regroupées, chaque groupe se voit attribuer un nom.
Options de hiérarchisation	Les participants reçoivent un nombre de points (vignettes ou points écrits au marqueur) qu'ils attribuent à leurs regroupements favoris. Les 2 ou 3 options ayant recueilli le plus grand nombre de points sont sélectionnées pour une analyse plus approfondie durant le processus.

Tour de Table:

Les Tours de Table sont un bon moyen d'assurer **une participation équitable et de donner à chacun un espace clair pour exprimer** son opinion. Lors d'un tour de table, chacun prend brièvement la parole à tour de rôle sur un sujet ou en réponse à une question, et ce, sans interruption ou commentaire de la part des autres participants.

Le Tour de Table peut également être facilité à l'aide d'un **bâton de parole**, un objet symbolisant le privilège de la parole et qui est passé d'un orateur à l'autre.

Brainstorming:

Le Brainstorming (ou remue-méninges) est un outil de **réflexion créative et de collecte d'un grand nombre d'idées** au sein d'un groupe. Exposez clairement la question ou le problème, et demandez aux participants de partager leurs idées. Ces dernières seront notées sous forme de liste sur le tableau à feuilles. Lors de cette phase, **toutes les idées sont les bienvenues, même les plus folles et celles qui semblent impossibles**. Il ne s'agit pas encore de critiquer ou de raisonner. Dans un second temps, les idées peuvent être examinées et évaluées, afin de choisir celles que le groupe souhaite approfondir.

Travail en Petits Groupes:

Le travail en petits groupes est un moyen de **dynamiser** le groupe, en donnant à chacun la possibilité de se **reconnecter** et de **s'impliquer, de se concentrer et de générer de nouveaux points de vue créatifs**, ou de **créer un espace pour un partage plus personnel**. Lors de la division du groupe, vous pouvez choisir que chaque sous-groupe discute d'une question différente (un moyen de couvrir plus de contenu dans un temps limité), ou que chaque sous-groupe traite de la même question (afin de comparer les résultats). Vous pouvez répartir les participants de manière aléatoire (p. ex. en comptant ou par tirage au sort) ou selon certains critères comme leur champ d'expertise, ou encore les laisser choisir leur groupe selon leur préférence thématique. La question qui doit être traitée par le groupe ainsi que le temps imparti doivent être inscrits sur le tableau ou remis à chaque groupe au format papier. Il peut être utile de préparer un modèle dessiné sur papier, qui servira à la documentation du travail du groupe. Lors du partage des travaux en plénière, assurez-vous que les groupes **ne rapportent que les résultats pertinents**, et non l'intégralité du processus de travail (ce qui peut devenir fatigant lorsque vous avez plusieurs groupes).

La Place de Parking:

La Place de Parking est un tableau servant de liste pour toutes les questions en suspens qui se présentent tout au long du processus. L'utilisation de la Place de Parking garantit **que toutes les idées sont enregistrées** et que **les participants ne se sentent pas ignorés**. Chaque fois qu'apparaît un élément qui n'est pas en lien avec la discussion en cours, «garez-le» sur la Place de Parking. Ces questions pourront être traitées ultérieurement.

Lorsque la Température monte:

Lorsque les personnes travaillent avec passion, les discussions peuvent s'animer et les conflits guettent. Dans ce cas, le facilitateur doit intervenir et **offrir un cadre de communication plus contrôlé**. Un exemple est le format de **dialogue contrôlé**, au sein duquel deux parties engagent une conversation durant laquelle chacune donne son avis, puis répète et résume les points soulevés par l'autre avant de donner ses propres arguments. Si le conflit est ancré sur le plan personnel et n'est pas lié au groupe, vous pouvez demander aux personnes concernées de le régler entre elles en dehors du travail d'équipe. Si le conflit a des dimensions structurelles impliquant tout le monde, prenez une pause et demandez-vous s'il est possible de le gérer sans appui extérieur, ou si vous souhaitez impliquer une médiation ou une facilitation externe pour le régler.

Exercices pour Démarrer un Atelier:

Il est utile de commencer les ateliers avec de courts exercices qui donnent aux participants la possibilité de se connecter au groupe et «d'atterrir» dans le thème choisi.

Commencez par un premier tour où chacun **partage** l'un des points suivants:



- 1 quelque chose d'enthousiasmant qui leur est arrivé récemment
- 2 leur ressenti personnel avant l'atelier
- 3 attentes et souhaits en lien avec le sujet
- 4 un moment de silence

Commencez avec un **échauffement** comme par exemple:



- 1 des étirements ou un exercice de yoga
- 2 de la musique et de la danse
- 3 une petite sculpture pour exprimer, par exemple, vos attentes
- 4 un jeu énergisant

5 Un Mot sur l'Approche "Do It Yourself"

L'approche DIY présente de nombreux atouts et avantages: elle est flexible et légère, elle renforce la compétence et l'autonomie plutôt que la dépendance envers des experts et des professionnels extérieurs, et permet des économies de budget. La plupart des développements opèrent généralement de manière auto-organisée. Mais dans le même temps, nombre de bonnes raisons existent pour impliquer une facilitation externe et un soutien dans le cadre des processus de renforcement des capacités.

Les ateliers de renforcement des capacités portent sur le changement et ne vous permettront pas toujours de rester dans la Zone de Confort. Au-delà de la **Zone de Confort**, se trouve la **Zone Élastique**. C'est là où vous voulez vous trouver en termes de développement des capacités: l'endroit où le changement opère en termes d'apprentissage et de développement. Mais encore au-delà de la Zone Élastique se trouve la **Zone de Panique**. Ce n'est certainement pas là où vous souhaitez vous trouver. Cette zone est celle où les mauvaises choses arrivent, qui bloquent l'apprentissage et le développement, et peuvent nuire aux individus et aux relations.



À quel moment devriez-vous abandonner l'approche DIY et demander de l'aide?

- ✓ Lorsqu'une ou plusieurs personnes se sentent très inconfortables ou trop mal à l'aise pour prendre la parole au sein du groupe.
- ✓ Lorsque des personnes se sentent offensées, que le conflit est déclenché par des accusations.
- ✓ Lorsque le groupe se sent constamment frustré et bloqué; les discussions tournent en rond sans progresser.
- ✓ Lorsque la discussion est déséquilibrée et que vous n'êtes pas en capacité d'inclure tout le monde en raison de la domination persistante de certains (facilitée par l'âge, l'expérience, le genre ou toute autre raison).

Si vous décidez d'opter pour un soutien externe, vous pouvez demander de l'aide à des collègues ou partenaires expérimentés, ou à des consultants et facilitateurs professionnels. Dans ce cas, les Sentiers et méthodes de la Boîte à Outils peuvent toujours être suivis.



Pour plus d'informations et pour télécharger la Boîte à Outils:
www.civilsocietytoolbox.org

Avec le soutien de



Federal Foreign Office

Dans le cadre de



