

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).

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=5_19305

