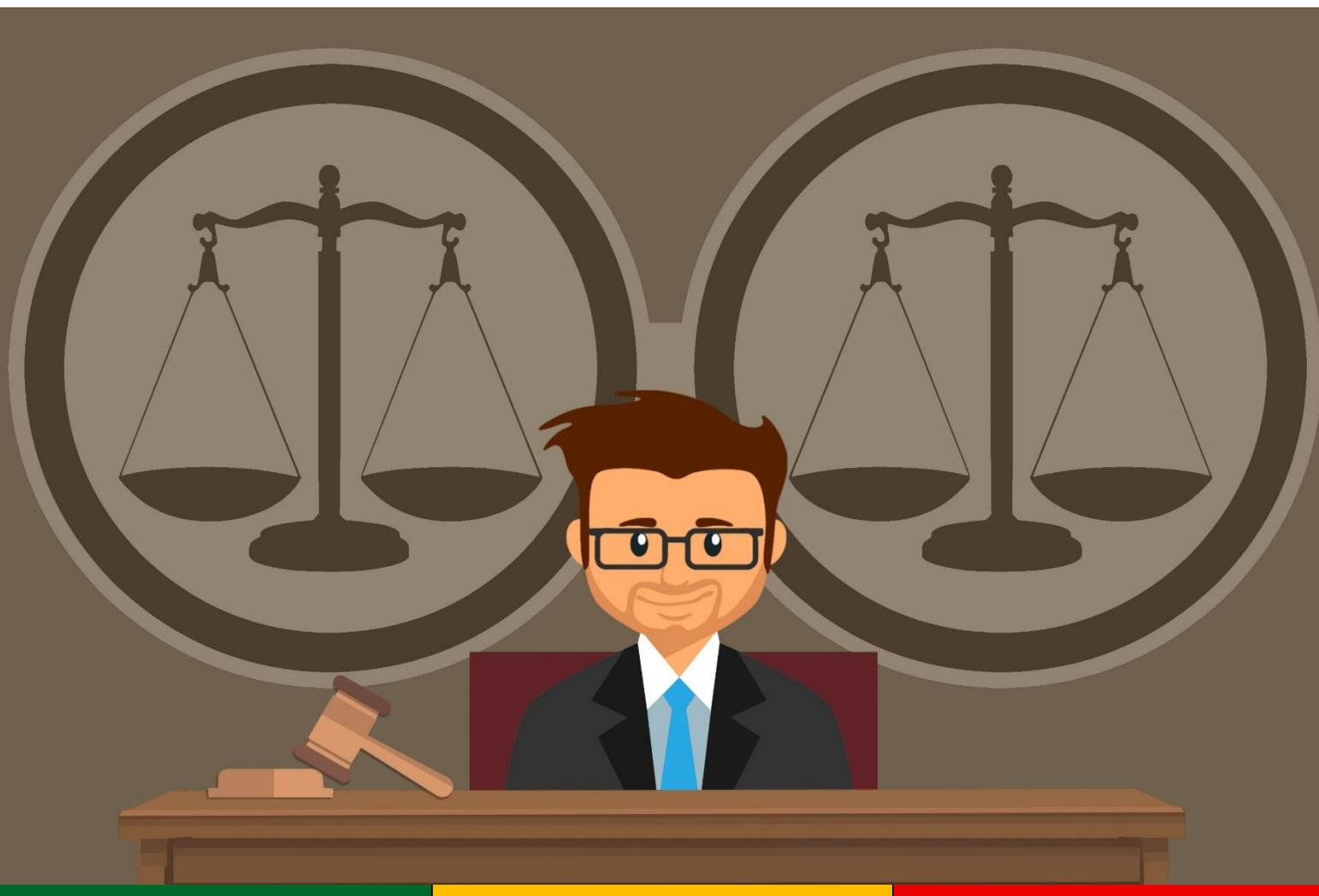




MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



METHODES ET TECHNIQUES DE DIALOGUE ET DE CONCERTATION

MANUEL DE L'APPRENANT

Enabel 



Cette Action est financée par
l'Union européenne

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI	3
LISTE DES TABLEAUX ET FICHES	4
LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES FICHES.....	4
INTRODUCTION	5
1.1 CONTEXTE.....	5
1.2 PUBLIC CIBLE.....	5
1.3 OBJECTIFS DE LA FORMATION.....	6
MODULE I : GENERALITES ET CLARIFICATION DES CONCEPTS DE BASE SUR LE DIALOGUE PUBLIC/PRIVE	
2.1 SÉANCE 1: MISE EN ROUTE DE LA SESSION DE FORMATION.....	8
2.2 SÉANCE 2 : GÉNÉRALITÉS, UTILITÉ ET ENJEUX SUR LE DIALOGUE PUBLIC/PRIVÉ.....	9
2.3 SÉANCE 3 : CONDITIONS PRÉALABLES POUR UNE SOCIÉTÉ CIVILE SOLIDE ET EFFICACE.....	16
MODULE II : NIVEAUX, PRINCIPES, DEMARCHE, METHODES, QUELQUES OUTILS CLES ET ACTES DU DIALOGUE PUBLIC/PRIVE	20
3.1 SÉANCE 4 : NIVEAUX, PRINCIPES ET DÉMARCHE DU DIALOGUE PUBLIC/PRIVÉ.....	20
3.2 SÉANCE 5 : NIVEAUX ET PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DIALOGUE PUBLIC/PRIVÉ.....	21
3.2.1 Les niveaux du dialogue public/privé.....	21
3.2.2 Les principes fondamentaux du dialogue public/privé.....	22
3.2.3 La démarche, méthodes et outils clés du dialogue public/privé.....	24
3.3 SÉANCE 6 : LES PRINCIPAUX ACTES DU DIALOGUE PUBLIC/PRIVÉ AU BÉNIN.....	26
3.3.1 Les principaux actes du dialogue public/privé au Bénin.....	27
3.3.2 Dispositif de gestion du Dialogue Public Privé.....	32
3.4 SÉANCE 7 : PRINCIPES, DÉMARCHES, TECHNIQUES ET OUTILS DE MODÉRATION.....	35
3.5 SÉANCE 8 : PRINCIPES, DÉMARCHES, TECHNIQUES ET OUTILS DE MODÉRATION ET DE COACHING.....	36
3.5.1 Principes, démarche, techniques et outils de modération.....	36
3.6 SÉANCE 9 : PRINCIPES, DÉMARCHES, TECHNIQUES ET OUTILS DE COACHING.....	39
3.6.1 Les principes fondamentaux du coaching sont :.....	40
3.6.2 Démarche, techniques et outils de coaching :.....	43
3.6.3 Les principales étapes et phases du processus de coaching :.....	45
3.6.4 COACHING ET COMMUNICATION.....	48
3.7 SÉANCE 10 : THÉORIE SUR L'ART DE LA MODÉRATION.....	58
3.8 SÉANCE 11 : EXERCICES PRATIQUES SUR L'ART DE LA MODÉRATION.....	62
3.9 SÉANCE 12 : LES TECHNIQUES DE GESTION DES PARTICIPANTS CRITIQUES.....	64
3.10 SÉANCE 13 : LES TECHNIQUES D'UNE MODÉRATION PARTICIPATIVE, INCLUSIVE ET EFFICIENTE..	68
MODULE III : REVISION GENERALE DE TOUTE LA SESSION DE FORMATION	78
4.1 SÉANCE 14 : RÉVISION GÉNÉRALE DE TOUTE LA FORMATION EN EXERCICES INTERACTIFS ÉMULATIFS	78
4.2 SÉANCE 15 : CLÔTURE DE LA SESSION DE FORMATION.....	79
4.3 SÉANCE 16 : ELABORATION DU PLAN D'ACTION POST FORMATION.....	80

OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Le but de cet outil est de fournir aux techniciens du secteur agricole un guide pratique pour leur perfectionnement en ce qui concerne l'organisation et l'animation des concertations entre acteurs de développement. Il fournit des techniques, outils et méthodes de concertation et de dialogue entre les différentes familles d'acteurs des filières et entre ces derniers et les acteurs publics.

Il est structuré en modules et séances. Chaque séance est introduite par une fiche qui en présente le titre, la durée, les objectifs, le contenu, les interventions prévues pour les participants, l'évaluation et les supports à remettre.

Un module comporte plusieurs séances. Chaque séance est prévue pour l'acquisition de compétences bien spécifiques. La fiche de séance donne des orientations sur tous les supports utiles à l'acquisition de la compétence.

Pour une utilisation optimale de cet outil, le participant doit progresser par séance dans l'ordre chronologique.

LISTE DES TABLEAUX ET FICHES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Agenda de la formation	7
Tableau 2 : Différents niveaux, acteurs et objets du DPP	21
Tableau 3 : Avantages des principes du DPP	23
Tableau 3 : Principales étapes et outils de la démarche du DPP	25
Tableau 5 : Matrice de planification de la modération	37
Tableau 6 : Principales étapes et phases du coaching	48
Tableau 7 : Eléments comparatifs entre un animateur et un modérateur	59
Tableau 8 : Présentation de quelques participants difficiles à des réunions	65
Tableau 9 : Guide de l'évaluation récapitulative	79

Liste des fiches

Fiche 1 : Mise en route de la session de formation	8
Fiche 2 : Généralités, utilité et enjeux sur le dialogue public/privé	9
Fiche 3 : Conditions préalables pour une société civile solide et efficace	16
Fiche 4 : Niveaux, principes, démarche et outils du dialogue public/privé	20
Fiche 5 : Fiche de la quatrième séance : Quelques outils clés et principaux actes du dialogue public/privé au Bénin	26
Fiche 6 : : Fiche de la cinquième séance : Principes, démarches, techniques et outils de modération	35
Fiche 7 : : Principes, démarches, techniques et outils de coaching	39
Fiche 7 : : Fiche de la septième séance : Théorie sur l'art de la modération	58
Fiche 9 : : Fiche de la huitième séance : Exercices pratiques sur l'art de la modération	62
Fiche 10 : : Les techniques de gestion des participants critiques	64
Fiche 11 : : Les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente	68
Fiche 12 : : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs	78
Fiche 13 : : Elaboration du plan d'action post formation	80

INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le projet ARISA, au démarrage a fait élaborer un plan de renforcement de capacités des acteurs-clés intervenant dans la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole dans les territoires autour des quatre (04) thèmes fédérateurs dont la structuration des filières en interprofession et ce, dans une démarche de Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC). Plus spécifiquement, il s'est agi de réaliser entre autres un diagnostic de la situation actuelle et du gap capacitaire des acteurs-clés du projet par thématique assorti d'un plan de renforcement de capacités priorisé et budgétisé sur la durée du projet avec pour résultats attendus au niveau de chaque pôle de développement agricole, et pour chaque acteur clé au sein du pôle (ATDA, DDAEP, OIP/OPA, CNA, et les mairies, à travers leurs associations). Ce travail réalisé par des experts a révélé des insuffisances au niveau des chambres d'agriculture et des organisations professionnelles dans plusieurs domaines dont l'organisation et l'animation du dialogue social entre acteurs de développement. Il est noté une nette insuffisance de collaboration, de coordination et de synergie entre les principaux Acteurs Non Etatiques du monde agricole eux-mêmes d'une part et d'autre part, entre eux et les acteurs publics du même secteur.



1.2 Public cible

Le présent PAC est prévu pour les techniciens du secteur agricole dans les pôles de développement agricole, en tant que principaux acteurs de l'organisation et de l'animation du dialogue public-privé, en vue du renforcement de leurs capacités en matière de démarches, outils et méthodes du dialogue social entre acteurs de développement. Il s'agit notamment des cadres techniques des organisations bénéficiaires du programme PAC ARISA-B (CNA, faïtières nationales d'OPA et OIA des filières Anacarde, Ananas, Aviculture, Karité, Poisson d'Elevage et Soja).

1.3 Objectifs de la formation



L'objectif de la formation est d'amener les techniciens bénéficiaires de la formation à être capables de :

- ◆ Animer des sessions de concertation entre familles d'acteurs des filières agricoles.
- ◆ Mettre en place et animer des plateformes collaboratives
- ◆ Conduire un processus de dialogue entre les familles d'acteurs et les acteurs publics

Les objectifs pédagogiques :

A la fin de la formation, les participants seront capables de :



- ◆ Décrire les généralités relatives au dialogue public / privé, à la modération et au coaching ;
- ◆ Définir clairement les concepts de base sur le dialogue public / privé
- ◆ Présenter les niveaux, principes, démarches et méthodes du dialogue public / privé
- ◆ Expliquer quelques outils clés et actes du dialogue public / privé
- ◆ Décrire un processus de modération d'un cadre de concertation et de coaching des acteurs

Les principaux points du programme de formation sont :

- ◆ Généralités et clarification des concepts de base sur le dialogue public/privé.
- ◆ Niveaux, principes, démarche et méthodes de dialogue public/privé.
- ◆ Quelques outils clés et actes du dialogue public/privé.
- ◆ Modération du dialogue public/privé et coaching des principaux acteurs.

Tableau 1 : Agenda de la formation

Horaires	Durée	Modules	Sous-modules
<i>Jour 1</i>			
8H30 - 9H	30'	Arrivée et installation des participants	
9H – 10H	1H	Démarrage de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture officielle • Présentation des participants • Mise en route de la formation (Recueil des attentes, • Présentation des objectifs, définition de principes de travail, désignation de chef village et rapporteurs...)
10h00 - 10h30 Et 10h50 -12h	1h40	MODULE I : Généralités et clarification des concepts de base sur le dialogue public/privé	Séance 1 : Généralités, utilité et enjeux sur le dialogue public/privé
12h – 13h	1h		Séance 2 : Conditions préalables pour une société civile solide et efficace
14H30 – 17H	2h30	MODULE II : Niveaux, principes, démarche, méthodes, quelques outils clés et actes du dialogue public/privé	Séance 3 : Niveaux, principes et démarche du dialogue public/privé
17H – 17H30	30'	Clôture de la journée	
<i>Jour 2</i>			
8h30 – 9h 30	1H	Mise en route de la journée	
09h 30- 10h 30 et 10h50 – 13h	3H	MODULE III : Modération du dialogue public / privé et coaching des principaux acteurs	Séance 4 : Quelques outils clés et principaux actes du dialogue public/privé au Bénin
14h30 – 17 h	2H30'		Séance 5 : Principes, démarches, techniques et outils de modération
17H – 17H30	30'	Clôture de la journée	
<i>Jour 3</i>			
8h30 – 9h 30	1H	Mise en route de la journée	
10h 50 – 13h	2H50'	MODULE III : (suite)	Séance 6 : Principes, démarches, techniques et outils de coaching
14h 30 – 17h	2H30'		Séance 7 : Théorie sur l'art de la modération
17H – 17H30	30'	Clôture de la journée	
<i>Jour 4</i>			
8h30 – 9h 30	1H	Mise en route de la journée	
9h30 – 10h30	1h	MODULE III : (suite)	Séance 8 : Exercices pratiques sur l'art de la modération
10h 50– 13h	2H10'		Séance 9 : Les techniques de gestion des participants critiques
14h 30 – 17h	2H30'		Séance 10 : Les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente
15H 30– 16H00	30'	Clôture de la journée	
16h – 17h30	1H30'	Clôture de la session de formation	Séance 13 : Clôture de la session de formation

MODULE I : GENERALITES ET CLARIFICATION DES CONCEPTS DE BASE SUR LE DIALOGUE PUBLIC/PRIVE

2.1 Séance 1: Mise en route de la session de formation

Fiche 1: Mise en route de la session de formation

Fiche de la séance n°1 : Mise en route de la session de formation

Titre de la séance : Mise en route de la session de formation



Durée :1h30mn

Objectifs de la séance :



Assurer:

- un cadrage des principes et modalités pour un bon déroulement de toute la session de formation,
- une ouverture officielle de la session de formation
- -un pré test

Contenu :



Cette séance se focalisera sur :

- La validation de l'agenda de formation
- La définition des principes de la session et la désignation de certaines personnes clés (chronomètre et rapporteurs)
- L'ouverture officielle de la session de formation

Interventions des participants :

Participation aux échanges et prises de décisions

Evaluation



Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance.

2.2 Séance 2 : Généralités, utilité et enjeux sur le dialogue public/privé

Fiche 2 : Généralités, utilité et enjeux sur le dialogue public/privé

Fiche de la séance n° 2 : Généralités, utilité et enjeux sur le dialogue public/privé

Titre de la séance : Généralités, utilité et enjeux sur le dialogue public/privé



Durée : 1h40mn

Objectifs de la séance :

Amener les participants à se saisir de la nature et du sens :



- des principales définitions conceptuelles utiles et nécessaires pour la compréhension de la session de formation
- de l'utilité et enjeux du dialogue public/privé

Contenu :



- Définitions conceptuelles (DPP, Plaidoyer, lobbying, concertation, consultation, négociation, modération, coaching, capitalisation, avis technique, parties prenantes, gestion participative et inclusive...)
- L'utilité et enjeux du dialogue public/privé

Interventions des participants :

- Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance

Définitions conceptuelles

Dialogue Public-Privé : *Le dialogue public-privé (DPP) est un mécanisme de collaboration structuré visant à rassembler tous les acteurs pertinents, de manière équilibrée et inclusive, afin d'évaluer, de hiérarchiser et de produire des résultats durables Banque Mondiale (2015), « Dialogue Public-Privé pour des Secteurs Spécifiques : L'Industrie Agroalimentaire 2015 ».*

Dialogue social : *Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le dialogue social se définit comme « toutes les formes de négociations, de consultations et d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun ».*

Concertation : *Le processus au cours duquel, des acteurs, individuels ou collectifs mobilisent leur intelligence pour trouver un accord, résoudre ensemble un problème qui se pose à eux, prendre ensemble une décision collective, ou préparer une décision prise en final à un autre niveau.*

Consultation : *Le processus qui permet de recueillir, préalablement à une décision collective, les avis, opinions, attitudes d'un certain nombre d'acteurs, qui ne s'imposent pas.*

Modération : *Une série d'actions menées en vue de coordonner des exposés, gérer des interventions et le temps lors d'un débat, atelier, séminaire, médiation...*

Coaching : *Un processus dynamique d'accompagnement d'une personne (physique ou morale) dans le cadre d'un changement et/ou vers la réalisation d'un objectif personnel ou professionnel.*

Politique : *Ligne de conduite générale ou proposition d'orientation d'ensemble qu'un Gouvernement adopte et qui guide les prises de décision en aval. Il s'agit essentiellement d'un acte d'orientation générale (DGPD, 2009, p.8).*

Ensemble d'orientations, de décisions ou de pratiques adoptées par un Gouvernement et qui visent à guider les actions d'une organisation dans un domaine donné (MDAEP, 2013, p.30).

Stratégie : Ensemble des procédures administrative et technique qui assurent la prise en compte des défis et enjeux de développement liés aux perceptions que les concernés ont de l'objet traité. Elle s'inscrit dans le processus de planification, d'exécution et de suivi/évaluation des projets, de politiques et de programmes de développement (DGPD, 2009, p.7).

Participation : Selon FIDA (2001), la participation est une perception partagée et un facteur de responsabilisation conduisant à la prise de décisions en commun. Elle commence par la concertation, passe par la négociation (des problèmes, solutions et approches) pour aboutir à la prise de décisions et à l'action »,

MEISTER (1971) cité par BOUKHARI (1994) définit la participation comme "une organisation volontaire de deux ou plusieurs individus dans une activité commune dont ils n'entendent pas uniquement tirer les bénéfices personnels et immédiats".

On peut noter plusieurs formes de participation :

Participation de fait : Participation instinctive du fait de l'appartenance à un système familial, religieux et traditionnel incitant à participer par l'intermédiaire des relations affectives qui caractérisent ce système. Cette forme de participation est alors involontaire et caractéristique des sociétés fortement traditionnelles.

Participation volontaire : Une adhésion fondée sur la volonté de la personne sans recours aux interventions extérieures.

Participation spontanée : Elle est intermédiaire entre la participation de fait et volontaire, sans une préparation réfléchie préalable.

Participation provoquée : Une adhésion induite et stimulée de l'extérieur.

Participation imposée : l'imposition peut être interne, comme elle peut aussi être externe.

On peut noter aussi plusieurs types de participation. SCHAWRZ (1993) quant à lui estime qu'il y a cinq types de participation :

- i. La participation par contribution ;
- ii. La participation par intégration ;
- iii. La participation par insertion ;
- iv. La participation par engagement ;
- v. La participation par prise en charge.

GOUSSAUT (1960) cité par EL AJJANI (1996) distingue trois types de participation en fonction de l'engagement :

- i. La participation formelle où la personne participe de peur d'être sanctionnée ;
- ii. L'effet d'imitation où la personne est entraînée dans un courant d'habitude ;
- iii. La participation responsable où la personne s'engage de façon consciente et volontaire.

Selon FIDA (2001), la participation est un investissement ; elle exige plus de temps et d'argent mais à la longue, elle renforce l'impact. Les projets qui reposent sur les savoirs locaux et les priorités ont plus de chances d'être durables parce qu'ils sont pertinents et acceptables pour les bénéficiaires.

Selon la Banque Mondiale (2004), la participation permet aux gouvernements de :

- Avoir des informations représentatives sur les besoins, les priorités et les compétences des populations locales, ainsi que l'impact des programmes et des initiatives du gouvernement ;
- Adapter les programmes aux conditions locales ;
- Délivrer des services de qualité ;
- Mobiliser les ressources locales ;
- Améliorer l'utilisation et la maintenance des facilités et service du gouvernement.

La participation est une source de motivation des parties prenantes, pour une bonne contribution à la pérennisation des projets.

La participation est un droit de la personne cible ou bénéficiaire du projet, car elle est ainsi associée à la prise de décisions qui la concernent.

Utilité et enjeux du dialogue public/privé

Le DPP participe à la création d'un climat de confiance et la création de passerelles entre gouvernements et secteur privé afin d'analyser en commun les problèmes, d'identifier les politiques et les réformes institutionnelles qui peuvent conduire à un environnement plus favorable au développement du secteur privé.

L'objectif principal du DPP est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du développement, ainsi que leur participation

démocratique. Les structures et les processus d'un DPP fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie.

Les DPP ont été mis en place dans plusieurs parties du monde avec un intérêt grandissant pour instaurer un climat de confiance et relancer les économies, la pratique n'en est qu'à ses débuts au Bénin.

Le DPP fait face à plusieurs enjeux dont les principaux sont :

Une Volonté et un engagement bien élevés de toutes les parties prenantes avec flexibilité :

Pour assurer une continuité et une permanence dans le DPP, les différents acteurs des secteurs public et privé, doivent garder la volonté et l'engagement soutenus, associés à une flexibilité face au calendrier politique.

La réciprocité dans la collaboration entre le public et le privé :

Les principaux acteurs du changement doivent travailler ensemble pour prioriser les contraintes sectorielles à lever. Le secteur privé doit être mis dans une position de co-leader avec le public, pour permettre au dialogue de survivre aux différents gouvernements qui vont se succéder et de le maintenir sur la bonne voie. Et pour y faire face, la flexibilité dans le processus doit permettre une adaptation à la mise en œuvre et assurer les résultats de la continuité du dialogue tout en atténuant les risques politiques.

La neutralité et l'impartialité dans la modération et la facilitation des échanges :

Dans le DPP, la modération et la facilitation doivent rester crédible et neutre, aussi bien durant la phase de démarrage que pendant tout le processus. La neutralité et l'impartialité renforcent un climat de confiance et de saine émulation dans la collaboration entre les différents acteurs.

La transparence dans la communication :

La transparence dans la communication renforce l'appropriation des DPP et mitigent les risques liés à la résistance au changement. Les documents, notes et analyses doivent être diffusés aux parties prenantes du secteur public et privé de

manière régulière. Cela permet d'éviter tout risque de manipulation d'informations et d'orientation influente pour des intérêts particuliers. Par ailleurs, une communication soutenue, basée sur des résultats chiffrés, peut permettre de suivre le progrès réalisé, de s'approprier les réalisations et d'éviter les contestations qui ne seraient pas basées sur des éléments concrets.

Un DPP efficace nécessite un certain nombre de conditions, notamment :

- ◆ De fortes et indépendantes organisations des différentes parties prenantes, dotées des compétences techniques nécessaires et pouvant accéder aux informations utiles à leur participation active et efficace au dialogue.*
- ◆ La volonté politique affirmée d'engager le dialogue de la part de toutes les parties.*
- ◆ Le respect des droits fondamentaux que sont la liberté associative, la négociation collective et un soutien institutionnel approprié.*

Il incombe à l'État de créer un climat politique et social stable qui permette aux différentes organisations d'agir librement, sans crainte de représailles, en mettant à la disposition des parties un cadre juridique, institutionnel et autre qui leur permette d'agir efficacement.

En général, pour parvenir à une animation efficace du dialogue entre les OSC, les autorités locales, l'administration publique, les ONGI, les PTF et l'État central, il faut entre autres :

- ◆ Améliorer la communication entre les différents acteurs.*
- ◆ Au niveau national, favoriser les échanges/harmonisation entre les réseaux de différents niveaux : PTF, OSC et AC en les fédérant autour de thématiques précises. Au niveau local : favoriser la création d'espaces multi-acteurs, notamment à l'échelle communale pour améliorer leur implication dans le développement local.*
- ◆ Améliorer l'institutionnalisation du genre au sein des OSC au niveau organisationnel et opérationnel.*
- ◆ Que le gouvernement et le parlement prennent activement au sérieux l'amélioration de l'environnement juridique et institutionnel de la société civile.*
- ◆ Que l'Etat accorde des facilités fiscales aux acteurs (protection du marché, fiscalité appropriée, mesures incitatives...);*

- ◆ *Les former sur des outils et thématiques divers dont les plus récurrentes et communes aux OSC et AC sont : Montage et gestion de projets, management et leadership, suivi évaluation des projets, gouvernance interne des organisations, gestion de conflits, stratégies de communication, lobbying et plaidoyer, techniques de classement et d'archivage des documents administratifs, réseautage et dynamique de groupe.*
- ◆ *Améliorer l'instauration d'un climat de transparence et de confiance de la part des OSC.*

2.3 Séance 3 : Conditions préalables pour une société civile solide et efficace

Fiche 3 : Conditions préalables pour une société civile solide et efficace

Fiche de la séance n° 3 : Conditions préalables pour une société civile solide et efficace

Titre de la séance : Conditions préalables pour une société civile solide et efficace



Durée : 1h

Objectifs de la séance :



Amener les participants à maîtriser les conditions préalables pour une société civile solide et efficace

Contenu :



Conditions institutionnelles, structurelles et organisationnelles pour une société civile efficace

Interventions des participants :

- *Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.*
- *Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.*
- *Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant*

Evaluation



▪ *Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance*



Supports à remettre aux apprenants :

- *Cahier du participant*

Les Conditions préalables pour une société civile solide et efficace

La position et le respect de la société civile dans les processus DPP sont fonction de sa propre solidité et son efficacité. Pour ce faire, il y a certains défis fondamentaux à relever tels que :

- ◆ Renforcer les capacités (matérielles, financières et humaines) des cadres de concertation*
- ◆ Accompagner chaque composante de la société civile à la maîtrise de ses rôles et missions.*
- ◆ Mettre en place un mécanisme transparent de légitimation et de représentation consensuelle des OSC dans les cadres et institutions multi-acteurs.*
- ◆ Accompagner les cadres de concertation à mieux jouer leurs rôles de fédérateur de toutes les OSC.*
- ◆ Mettre en place et en application le principe de subsidiarité au sein des cadres de concertation*
- ◆ Accompagner la mise en place d'un cadre intégrateur dans toutes les communes.*
- ◆ Organiser les OSC et acteurs du développement suivant leurs domaines de compétences.*
- ◆ Développer la visibilité des cadres aux niveaux national et local.*
- ◆ Renforcer les capacités des cadres de concertation à collaborer avec d'autres acteurs.*
- ◆ Veiller à une pertinence des actions des OSC et à leur ouverture au changement.*
- ◆ Mettre en place des mécanismes qui assurent à la fois l'existence physique, la fonctionnalité et la pérennité des OSC.*
- ◆ Assurer une assise institutionnelle aux OSC à travers un mécanisme de spécialisation systématique et de professionnalisation.*

Au niveau de la gouvernance et de la gestion :

- ◆ Les organes doivent fonctionner conformément aux textes régissant les organisations.*
- ◆ Les organes de contrôle au sein des organisations ne doivent pas exister que de nom ou sur papier.*

- ◆ *Les pouvoirs ne doivent pas être concentrés aux mains d'un individu ou d'un groupuscule.*
- ◆ *La gestion doit être suffisamment transparente.*
- ◆ *La corruption à l'interne et la passivité face à la mauvaise gouvernance publique doivent être absolument combattues.*
- ◆ *Les organisations doivent éviter la dépendance financière.*
- ◆ *Ceci amène donc à relever les principaux défis qui suivent :*
- ◆ *L'assainissement du milieu des OSC pour identifier et mettre hors d'état de nuire les OSC fictives ou fantômes.*
- ◆ *L'accompagnement des OSC pour une appropriation des principes d'Istanbul et le respect effectif des dispositions de la charte des OSC.*
- ◆ *La promotion des meilleures pratiques au sein des OSC par la mise en œuvre d'initiatives pertinentes, notamment dans le domaine du suivi et de l'analyse des politiques et les mécanismes de redevabilité.*
- ◆ *Le renforcement de l'appui en faveur des regroupements thématiques pour une implication de qualité dans le dialogue sur les politiques sectorielles et macroéconomiques.*
- ◆ *L'accompagnement des OSC à une systématisation de leur professionnalisation et de leur spécialisation dès leur reconnaissance officielle (label qualité).*

En ce qui concerne la fourniture des services aux populations et la participation des OSC à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, les principaux défis à relever sont :

- ◆ *Impliquer efficacement la Société Civile dans la gestion des politiques nationales de développement.*
- ◆ *Faire accroître les actions de lobbying et de plaidoyers sur la bonne gouvernance de la cité.*
- ◆ *Assurer une dépolitisation de la gestion des fonds gouvernementaux destinés aux OSCs.*
- ◆ *Renforcer les services publics à rendre aux OSCs.*
- ◆ *Renforcer la neutralité politique des dirigeants des OSCs.*
- ◆ *Faire accroître le nombre d'OSC spécialisées dans la gouvernance politique.*
- ◆ *Améliorer les capacités des OSC à l'information.*

Un gouvernement démocratique a besoin de lois, de règlements et de pratiques qui respectent plusieurs normes ou principes fondamentaux, condition préalable à une société civile solide et efficace. Au nombre de ces principes on peut citer :

- ◆ *La liberté d'association et de réunion*
- ◆ *La reconnaissance juridique facilitant le travail des OSC*
- ◆ *Le droit à la liberté d'expression*
- ◆ *La liberté de mouvement, le droit à la mobilité et le droit de voyager*
- ◆ *Le droit de fonctionner librement sans ingérence injustifiée de l'État*
- ◆ *L'espace juridique pour rechercher et obtenir les ressources nécessaires à l'appui de leur rôle légitime dans le développement.*

Les gouvernements et les bailleurs officiels doivent se donner des priorités : Ils doivent

- ◆ *Affirmer et garantir la pleine participation des OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement et les différencier d'autres acteurs tels que le secteur privé.*
- ◆ *Structurer le dialogue démocratique et politique afin d'améliorer l'efficacité du développement*
- ◆ *Créer des conditions favorables à une participation propice et inclusive de toutes les OSC au dialogue politique dans tous les aspects du développement, en accordant une attention particulière à l'accès à l'information utile et à la mise en place des ressources suffisantes pour permettre une pleine participation de l'ensemble des parties prenantes.*
- ◆ *Rendre compte de politiques cohérentes et transparentes au service du développement*
- ◆ *Créer des modes de financement propices à l'efficacité de la contribution des OSC : Une société civile dynamique, qui défend la cause des populations marginalisées, constitue un bien public. Les gouvernements devraient reconnaître cette mission importante en leur octroyant des aides fiscales, au travers d'abattements ou d'autres mécanismes qui assurent la pérennité du fonctionnement des acteurs de la société civile.*
- ◆ *Progresser dans l'élaboration de normes qui encadrent les conditions propices aux OSC...*

MODULE II: NIVEAUX, PRINCIPES, DEMARCHE, METHODES, QUELQUES OUTILS CLES ET ACTES DU DIALOGUE PUBLIC/PRIVE

3.1 Séance 4 : Niveaux, principes et démarche du dialogue public/privé

Fiche 4 : Niveaux, principes, démarche et outils du dialogue public/privé

Fiche de la séance n° 4 : Niveaux, principes, démarche et outils du dialogue public/privé

Titre de la séance : Niveaux, principes, démarche et outils du dialogue public/privé



Durée : 2h30



Objectifs de la séance :

Amener les participants à maîtriser les notions de niveaux, principes clés, démarche et quelques outils clés du dialogue public/privé



Contenu :

- *Les différents niveaux territoriaux du dialogue public/privé*
- *Les principes, démarche et outils clés de conduite du dialogue public/privé*

Interventions des participants :

- *Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.*
- *Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.*
- *Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant*



Evaluation

- *Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance*

3.2 Séance 5 : Niveaux et principes fondamentaux du dialogue public/privé

3.2.1 Les niveaux du dialogue public/privé

Le dialogue public/privé, au niveau géographique doit suivre une trajectoire verticale et dans les sens, du bas vers le haut et vice versa (quartier / village, arrondissement, commune, département, région et national). Le DPP doit pouvoir aussi s'opérer de façon horizontale au niveau de toutes les thématiques sectorielles, confiées principalement aux différents ministères ou agences.

Tableau 2 : Différents niveaux, acteurs et objets du DPP

NIVEAUX DU DPP	ACTEURS NON ETATIQUES	ACTEURS PUBLICS	OBJETS EVENTUELS DU DPP
National	Faitières ou réseaux thématiques des organisations de la Société Civile d'envergure nationale ONGI	Ministères, institutions constitutionnelles Agences et Programmes publics de Développement ANCB (Association Nationale des Communes du Bénin) Organismes de la coopération bilatérale et multilatérale (PTF)	Élaboration, révision, mise en œuvre, suivi et évaluation de politiques, stratégies et programmes de développement Lobbying pour des situations spécifiques
Départementale	Faitières ou réseaux thématiques des organisations de la Société Civile d'envergure départementale ONGI ONG de développement	Directions Départementales de services publics Agences et Programmes publics de Développement Associations Régionales et Départementales de Communes	Élaboration, révision, mise en œuvre, suivi et évaluation de politiques, stratégies et programmes de développement Lobbying pour des situations spécifiques
Communal	ONG de développement	Directions Départementales de services publics	Élaboration, révision, mise en œuvre, suivi et évaluation de politiques, stratégies et programmes de développement
Arrondissement	OB (Organisations de Base)	Agences et Programmes publics de Développement	Élaboration, révision, mise en œuvre, suivi et évaluation de politiques, stratégies et programmes de développement
Quartier / Village	OP (Organisations Professionnelles) ONGI	Communes	Lobbying pour des situations spécifiques

3.2.2 Les principes fondamentaux du dialogue public/privé

Le DPP répond à des normes et principes pour répondre aux exigences de la performance. Selon le guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes du Comité 21 (2015), il existe 7 principes fondamentaux du DPP constructif :

- *Se donner les moyens de changer.*
 - *Prendre en compte les intérêts divers, voire divergents.*
 - *S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents.*
 - *Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe.*
 - *Respecter les valeurs du dialogue.*
 - *Ancrer la démarche dans le temps et la durée.*
 - *Rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs.*
- i. Le DPP doit être un outil de changement : Le DPP ne doit pas être une simple formalité pour répondre à la mode ou aux exigences des PTF. Mais il doit relever d'un engagement sérieux et d'une forte volonté politique. Le DPP doit être institutionnalisé et établi en système en faveur du renforcement de la démocratie. Pour ce faire, le DPP doit bénéficier d'une allocation convenable de ressources pour une efficacité et une efficience dans son opérationnalisation.*
- ii. La prise en compte des intérêts divergents : Le DPP ne doit pas permettre de rassembler que des gens du même point de vue. Mais il doit surtout donner l'occasion de rassembler des personnes d'avis divers voire même divergents, que le DPP se donne le mérite de dénouer. Avoir des avis divergents ne veut pas dire que les acteurs sont voués au protagonisme définitif. Des acteurs à avis divergents ne sont pas non plus à priori des ennemis. Il faut justement utiliser le DPP pour que la variété des avis soit plutôt perçue comme une richesse et exploitée comme telle. Le dialogue favorise toujours la compréhension mutuelle, le consensus et la synergie.*
- iii. Le choix des parties prenantes et des enjeux pertinents : Pour un DPP productif, les parties prenantes doivent être choisies pour leur légitimité et pour leurs compétences et les enjeux doivent susciter la motivation et l'intérêt de toutes les*

parties prenantes. Les critères de légitimité et de compétences doivent prévaloir sur tous autres critères pour le choix des participants au DPP. Il est de même pour les enjeux, qui ne doivent pas être distractifs, mais doivent représenter des contributions sérieuses au règlement des préoccupations d'intérêt général.

iv. Implication de toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe.

Autant que faire se peut, il faut impliquer l'ensemble des parties prenantes pour s'assurer de la prise en compte effective de tous les différents avis. Il est tout aussi indiqué de prendre un facilitateur pour une modération de qualité et pour une gestion impartiale du dialogue.

v. Respect des valeurs du dialogue : Les principales valeurs du dialogue telles que la réciprocité, le respect des points de vue et du droit à la différence et l'assurance de la sécurité de toutes les parties prenantes sont utiles et nécessaires pour tirer un rendement optimal de toutes les parties prenantes au dialogue.

vi. Ancrage de la démarche du dialogue dans le temps et la durée : Le DPP doit être processuel, évolutif et progressiste. Ses résultats doivent être jalonnés dans le court, moyen et long termes, alignés à des objectifs importants de développement du niveau micro jusqu'au macro.

vii. La redevabilité tout au long du processus : Les parties prenantes au DPP sont certainement des porteurs de responsabilités qui, doivent assurer l'exercice de la redevabilité vis-à-vis de leurs ayants droit.

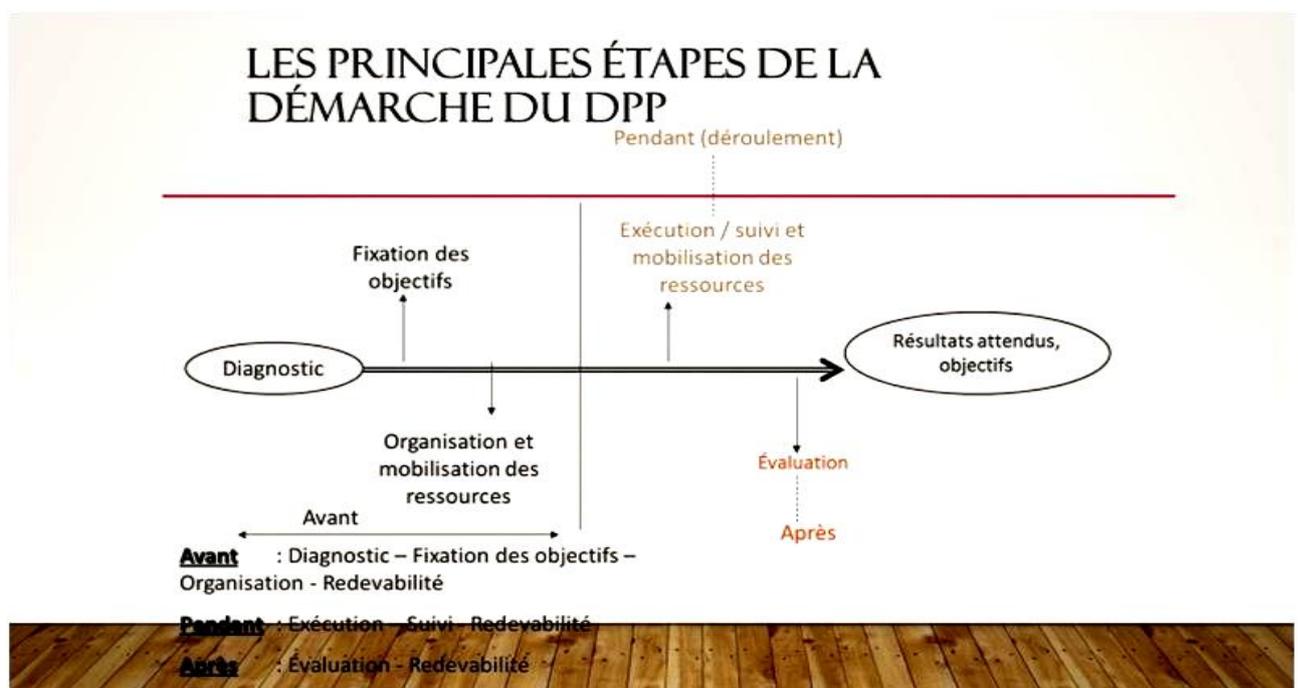
Tableau 3 : Avantages des principes du DPP

PRINCIPES DU DPP	AVANTAGES DES PRINCIPES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Se donner les moyens de changer.</i> 	<i>Le DPP sera institutionnalisé, systémique et pourra mieux fonctionner quel que soit les pouvoirs en place et participer efficacement à un Etat de droit.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Prendre en compte les intérêts divers, voire divergents.</i> 	<i>Le DPP sera plus riche et mieux productif, géré avec objectivité et impartialité.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents.</i> 	<i>Le DPP sera de bonne qualité et innovant</i>

PRINCIPES DU DPP	AVANTAGES DES PRINCIPES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe. 	Le DPP sera mieux consensuel, synergique et pérennisable.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter les valeurs du dialogue. 	Le DPP sera plus professionnel et plus efficient
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancrer la démarche dans le temps et la durée. 	Le DPP sera plus contributif des objectifs de développement durable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs. 	Le DPP participera mieux au respect des droits de l'homme

3.2.3 La démarche, méthodes et outils clés du dialogue public/privé

La démarche du DPP suit les étapes générales de la communication schématisée dans le graphique suivant :



Le DPP doit être géré selon les exigences et le cycle d'un programme de développement. Chaque étape de la démarche du DPP nécessite des outils bien précis, dont les plus importants se résument dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Principales étapes et outils de la démarche du DPP

PHASES DE LA DEMARCHE	QUESTIONS ESSENTIELLES DE RECHERCHE	OUTILS EVENTUELS UTILISABLES
Etape de la planification		
Diagnostic : Analyse de l'environnement interne (Forces et faiblesses) Analyse de l'environnement externe (Opportunités et menaces)	Où sommes-nous ? Où allons-nous ?	Arbre à problèmes
Fixation des objectifs	Pourquoi voudrions-nous ou devrions-nous agir ?	Arbre à objectifs ou à solutions Analyse des alternatives
Programmation	Quoi ? (Actions / activités) Qui ? (Acteurs) Comment ? (Outils, techniques et méthodes) Où ? (Lieux) Quand ? (Durées, délais, périodes)	Plan d'actions Charte des responsabilités Chronogramme
Budgétisation	Combien ?	Budget
Etape de l'exécution, du suivi et de la capitalisation		
Gestion technique des actions programmées		Plan opérationnel et les outils de suivi et de capitalisation
Etape des évaluations (ex ante, à mi-parcours, finale, ex-post, auto, interne et externe)		
Etape de la redevabilité (elle est transversale sur tout le cycle du DPP)		

N.B : Les différents outils sont amplement présentés en annexes

3.3 Séance 6 : Les principaux actes du dialogue public/privé au Bénin

Fiche 5 : Fiche de la quatrième séance : Quelques outils clés et principaux actes du dialogue public/privé au Bénin

Fiche de la séance n° 6 : Les principaux actes du dialogue public/privé au Bénin

Titre de la séance : Les principaux actes du dialogue public/privé au Bénin



Durée : 3h

Objectifs de la séance :



Amener les participants à s'approprier les principaux actes du dialogue public/privé au Bénin

Contenu :



- *Principes clés du dialogue public/privé*
- *Principaux actes du dialogue public/privé au Bénin*

Interventions des participants :

- *Participation aux exercices pratiques, échanges et synthèses des différentes séances.*
- *Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes à travers les exercices pratiques.*
- *Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant*

Evaluation



- *Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance*

3.3.1 Les principaux actes du dialogue public/privé au Bénin

Dans la sous-région en général, les efforts dans la mise en œuvre des réformes au DPP et à l'amélioration du climat des affaires sont très lents. En effet, selon la Banque mondiale et son rapport Doing Business 2017, le Bénin fait partie des 37 sur les 47 pays de l'Afrique subsaharienne à pouvoir mettre en œuvre au moins une réforme sur un total de 80, en faveur de l'amélioration du climat des affaires.

Le Bénin connaît beaucoup de freins à la capitalisation des réformes en cours. Il s'agit notamment de :

- ◆ manque d'agenda commun et partagé entre les acteurs du secteur privé ;*
- ◆ un éclatement et un cloisonnement des expériences antérieures de DPP ;*
- ◆ difficultés à faire fonctionner convenablement certaines plates-formes de concertation (ex : cadre de concertation récent entre les acteurs industriels et l'administration) ;*
- ◆ faible formalisation et institutionnalisation (au sens large et consensuel) du processus de conduite du dialogue public privé.*

La promotion du DPP au Bénin est généralement dépendante des projets/programmes de la coopération.

Au niveau du climat des affaires, on note fondamentalement :

- ◆ un faible interfaçage des enjeux publics et privés ;*
- ◆ un faible alignement des agendas public et privé ;*
- ◆ d'importantes réformes engagées (fiscalité) mais non mises en œuvre totalement pour certaines ;*
- ◆ une insuffisance de l'autonomie énergétique ;*
- ◆ une perte de compétitivité des entreprises béninoises sur leur marché de proximité.*

Le secteur privé béninois reste dominé par la petite entreprise informelle cohabitant avec quelques acteurs « pivots » du formel.

Une grande diversité des acteurs publics de l'appui au secteur privé peu efficaces et coordonnés.

Les organisations du secteur privé n'assurent pas leur pleine indépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Elles semblent faiblement outillées pour être de partenaires crédibles et respectées et pouvant objectivement peser sur les décisions et les choix publics dans un cadre structuré de dialogue public privé. A défaut, elles négocient (souvent par à-coups) quelques avantages et aménagements qui ne garantissent pas leurs intérêts à long terme. Au contraire, cette stratégie de court terme arrange la partie publique.

Les principales expériences du DPP au Bénin :

Il y a eu quelques expériences de DPP au Bénin. Le Conseil des Investisseurs Privés au Bénin (CIPB) porte deux cadres de dialogue (Fiscalité et Justice) et anime les groupes de travail thématiques que sont le Groupe de Travail Fiscalité (GTF) et le Groupe de Travail Justice (GTJ) :

□ Le Groupe de Travail Fiscalité

Il est un creuset d'études et de propositions de solutions aux difficultés fiscales et économiques qui entravent l'épanouissement du Secteur privé. Ce groupe rêve d'un environnement des affaires favorable à l'investissement et gage d'un développement harmonieux des entreprises. Il travaille pour l'instauration d'un dialogue franc entre le secteur privé et l'Administration tout en apportant à l'Etat la vision du Secteur privé sur la politique fiscale menée et les réformes qui l'accompagnent.

Il est reconnu par la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) comme l'interlocuteur représentatif du secteur privé béninois. Leur partenariat est formalisé par l'arrêté n° 3177/MEF/DC/CTAF/SP du 27 octobre 2008 portant création du Cadre de Concertation entre le Ministère de l'Economie et des Finances et le Secteur privé. Ce cadre vise l'instauration et le renforcement d'un dialogue permanent et mutuellement bénéfique entre le Cabinet du ministre de l'Economie et des Finances et le Secteur privé, en vue d'anticiper et de résoudre les difficultés liées aux activités des deux parties. Chaque année, le GTF envisage d'animer la Plateforme qui traite des préoccupations du Secteur privé en matière fiscale.

Ce groupe joue un rôle déterminant dans l'enracinement d'une culture de DPP au Bénin. La concertation née entre le GTF et le Ministère des Finances apparaît aujourd'hui comme le meilleur exemple de DPP, malgré quelques insuffisances notables relevées.

Il est composé de :

- ◆ structures faitières du Secteur privé : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin, Conseil des Investisseurs Privés du Bénin, Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin, Association des Femmes d'Affaires et Chefs d'Entreprises du Bénin, Conseil National du Patronat du Bénin ;*
- ◆ organisations professionnelles : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés du Bénin, Centres de Gestion agréés, Association des Professionnels des banques et Etablissements Financiers, Conseil de l'Ordre National des Pharmaciens du Bénin, Ordre des Avocats du Bénin, Chambre Nationale des Notaires, Association des Sociétés d'Assurance, Chambre Nationale des Huissiers de Justice du Bénin, Fédération des Jeunes Chefs d'Entreprises du Bénin, Association de Développement des Exportations, Zone Franche Industrielle ;*
- ◆ personnes ressources : des sociétés à titre privé, des cabinets d'études, des personnes indépendantes, des partenaires techniques et financiers.*

Le GTF s'est engagé aux côtés de l'administration fiscale sur plusieurs chantiers dont la mise en place d'une fiscalité adaptée à l'investissement au Benin. « Il procède à l'élargissement de l'assiette fiscale et la lutte contre l'informel, la suppression des tracasseries administratives dans le cadre du paiement des impôts ». Le GTF mène aussi une lutte contre le harcèlement fiscal que subissent bon nombre d'opérateurs économiques, fait le combat contre la fraude fiscale sous toutes ses formes. Sa vision de faire du groupe, à l'horizon 2022, est de devenir une référence et l'unique interlocuteur fiable du secteur privé en matière fiscale et douanière aux plans national, régional et international.

❑ *Le Groupe de Travail Justice (GTJ)*

Ce groupe a été créé le 21 Octobre 2010, avec pour objectif de renforcer les capacités des responsables juridiques et des gestionnaires des Ressources Humaines des sociétés membres du CIPB, à appréhender les procédures inhérentes aux textes légaux, particulièrement en matière de droit du travail et de droit commercial.

Le GTJ se réunit semestriellement et ses rencontres sont animées au niveau de l'Administration publique par le Cabinet du Ministre, les Directeurs Centraux, les Conseillers Techniques, les premiers Présidents des Cours d'Appel, les Présidents des Tribunaux de Première Instance. Le Secteur Privé est représenté par le CNPB, la CCIB, le CIPB plus les ordres professionnels réunis au sein du GTJ.

Selon l'Arrêté portant création, le cadre de concertation n'a pas pour vocation de se pencher sur une question soumise à la justice concernant un ou des opérateurs économiques. Il vise à instaurer et à renforcer un dialogue permanent entre le secteur privé et l'Administration en charge de la Justice en vue de :

- ◆ une meilleure appropriation et prise en compte par le secteur de la justice des préoccupations légitimes du secteur privé, des principes et modalités qui gouvernent le règlement des litiges à la justice ;*
- ◆ la prévention des différends fondés sur le déficit de communication ;*
- ◆ l'instauration d'un climat propice à l'environnement pour le développement économique du Bénin.*

L'intérêt majeur poursuivi est d'instaurer un dialogue permanent entre le secteur privé et le secteur public, seul gage d'une meilleure compréhension et d'une plus grande implication du secteur privé dans les orientations stratégiques du Gouvernement et de la Politique Nationale de Développement du Secteur de la Justice.

❑ *Le Cadre de Dialogue Intra Secteur Privé*

A partir des États généraux du secteur privé de décembre 2014, un cadre de dialogue interne au secteur privé a été créé. Il compte 13 membres qui se répartissent entre les faïtières suivantes :

- ◆ Chambre nationale d'agriculture du Bénin (CNAB : 2 membres) ;*

- ◆ *Union des Chambres Interdépartementales des Métiers du Bénin (UCIMB : 2 membres)*
- ◆ *Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB : 3 membres) ;*
- ◆ *Conseil National du Patronat du Bénin (CNPB : 3 membres) ;*
- ◆ *Fédération des Jeunes Chefs d'Entreprises du Bénin (FEJEC : 1 membre) ;*
- ◆ *Fédération des Femmes Entrepreneures et Femmes d'Affaires du Bénin (FEFA : 1 membre) ;*
- ◆ *Conseil des Investisseurs Privés au Bénin (CIPB : 1 membre).*

□ **Le Cadre de concertation entre l'Administration publique et les Industriels**

Il est créé par Arrêté n° 2016-1209/MEFP/DC/SGM/DGAE/DIR du 1er mars 2016 portant création, attributions, composition et fonctionnement dudit cadre qui vise à instaurer un dialogue permanent et utile entre l'Administration publique et les industriels installés au Bénin.

Ces différentes expériences de DPP sont éparpillées et cloisonnées, tant sur le plan thématique qu'institutionnel, du fait de la faiblesse de leur montage institutionnel et de leur adossement à des programmes ou projets à financement extérieur. Elles ont généralement souffert d'une insuffisance d'internalisation et d'appropriation, à l'exception de la mise en place du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI/PR), qui a tenté de se saisir du mandat de portage, d'impulsion et d'animation du dialogue public privé mais a souffert de trois principaux écueils :

- ◆ *sa faible envergure organisationnelle se traduisant par une dotation en personnel modeste au regard de l'intérêt stratégique de ce type de structure (surtout jouissant d'un tel ancrage institutionnel) ;*
- ◆ *son manque de légitimité technique et de reconnaissance par l'ensemble des acteurs (publics comme privés) en dépit de son ancrage à la Présidence de la République ;*
- ◆ *son manque de ressources pour porter et assumer les charges (techniques, matérielles, financières) inhérentes à une mission aussi lourde que celle de porter un processus DPP.*

Les initiatives portées par le secteur privé lui-même, n'a pas pu résister aux profondes fractures qui ont traversé la communauté des affaires. Faute de synergie

et de convergence, le secteur privé se laisse instrumentalisé par la partie publique. Et une telle situation reste un frein majeur à l'éclosion d'un dialogue sain et productif. Pire, elle met en péril un principe directeur clé du dialogue qui est la « reconnaissance mutuelle de l'autonomie et de l'indépendance de chaque partie ». Les initiatives de la « Table ronde sur le dialogue public privé pour la relance de l'économie » et des « Etats généraux du secteur privé » ont été d'une très faible contribution.

3.3.2 Dispositif de gestion du Dialogue Public Privé

Le PARASEP (Projet d'Appui au Renforcement des Acteurs du Secteur Privé) a initié et fait réaliser en 2017 une mission d'appui à la formalisation et à l'institutionnalisation d'une Stratégie de Gestion du Dialogue Public Privé.

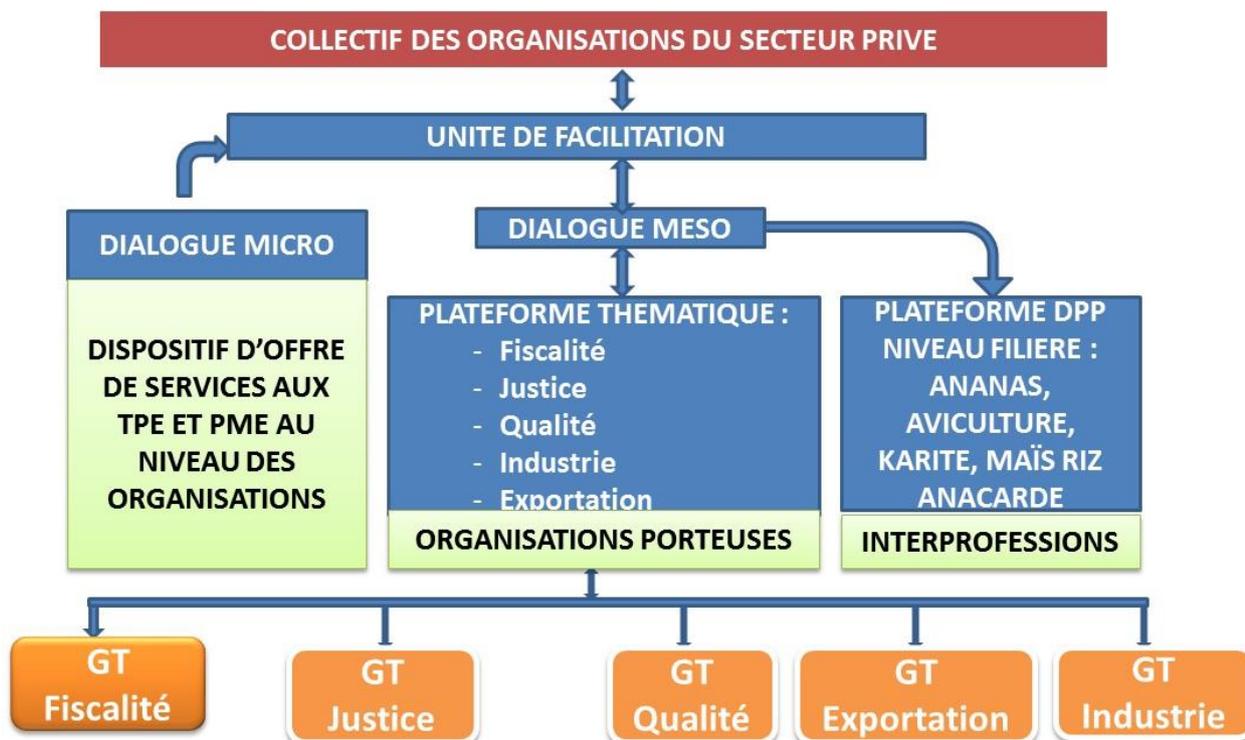
La stratégie propose par cette étude et validée par les acteurs des secteurs public et privé a retenu deux niveaux de dialogue que sont : le dialogue niveau méso standardisé obéissant à une démarche et un cadre formel et structuré et le dialogue niveau micro plus flexible, moins formel et adapté au fonctionnement des micro-entrepreneurs (constituant la grande masse des entreprises selon les recensements officiels) et centré sur l'appui à la levée de contraintes (administratives, etc.) qu'ils peuvent rencontrer au quotidien.

Cette même stratégie a retenu la création et la mise en place de trois nouvelles plates-formes thématiques sur la Qualité, l'Industrie et l'Exportation pour compléter les deux qui existent.

Le modèle de DPP proposé est segmenté à deux niveaux de dialogue ciblant chacun différents types d'acteurs :

- ◆ un niveau de « dialogue méso » qui porte sur les plateformes thématiques/sectorielles et les principales filières agricoles ;

- ◆ un niveau de « dialogue micro » qui est un dispositif d'offre de services aux TPE et PME au sein des organisations.



Cette organisation du DPP repose sur un schéma à quatre niveaux dont les fonctions respectives se présentent comme suit :

Le Collectif des Organisations du Secteur Privé : il impulse et définit les grandes orientations du DPP. Son secrétariat technique permanent est assuré par l'Unité de facilitation. Il est constitué des OP favorables et impliquées dans le processus de relance du DPP.

« *Unité de facilitation* » : elle assure secrétariat technique permanent du Collectif et liaison entre ce dernier et les plates-formes et groupes de travail.

Plates-formes : elles rassemblent les acteurs habilités à en faire partie et constituent les lieux et cadres formels et légitimes de débats et de discussions dans le cadre du dialogue public privé (DPP) ; chaque plateforme est placée sous la responsabilité d'une OP qui en assure l'animation (plateforme et groupe thématique) et en est le « porte-parole » (ou « chef de file ») sur la base d'un mandat conféré par le Collectif ; chaque organisation porteuse assure le secrétariat de la plateforme et du groupe thématique affilié.

Groupes thématiques de travail : ils viennent en appui technique aux plates-formes et réalisent le travail technique préparatoire à leur rencontre pour discuter des sujets de préoccupation des entreprises (en présence de leur contrepartie publique) dans le cadre formel du DPP.

N.B : Les détails des dispositions de fonctionnement des différentes structures sont contenus dans les textes en annexes.

3.4 Séance 7 : Principes, démarches, techniques et outils de modération

Fiche 6 : : Fiche de la cinquième séance : Principes, démarches, techniques et outils de modération

Fiche de la séance n°7 : Principes, démarches, techniques et outils de modération

Titre de la séance : Principes, démarches, techniques et outils de modération



Durée : 2h30

Objectifs de la séance :



Renforcer le savoir et savoir-faire des participants sur les principes, démarches, techniques et outils de modération du dialogue public/privé

Contenu :



Principaux principes, démarches, techniques et outils de modération d'une séance de travail

Interventions des participants :

- Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance



Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant

3.5 Séance 8 : Principes, démarches, techniques et outils de modération et de coaching

3.5.1 Principes, démarche, techniques et outils de modération

Les principes fondamentaux de la modération :

Le succès d'une modération est fonction de 4 principes fondamentaux :

- ◆ *Élaboration participative et information suffisante en amont sur les conditions, principes et normes de déroulement des échanges ;*
- ◆ *Elaborer de façon participative tous les principes, les normes et les conditions de déroulement des échanges. Mettre tous les participants au même niveau d'information et faire l'effort de faire respecter tout ce qui est ensemble retenu, sans créer des frustrations, qui pourraient perturber la communication ;*
- ◆ *Réponses aux préoccupations des participants avec mesure ;*
- ◆ *Rester vrai, sincère et juste sans créer des frustrations. Savoir toujours faire valoir les conditions préalables participativement élaborés pour gérer toutes les situations qui surviendraient lors des échanges. Des situations les plus aux plus complexes.*

Respect du droit à l'erreur des participants

Le droit à l'erreur créé du dynamisme dans les échanges et participe à l'aisance des uns et des autres à apporter leurs différentes contributions sans complexe.

Valorisation des erreurs des participants pendant les échanges

La plupart du temps, les erreurs sont de magnifiques opportunités ! Des questions similaires répétitives ou des réponses erronées permettent d'identifier les points de friction dans les connaissances fondamentales sur les sujets d'échanges, pour y apporter les corrections utiles et nécessaires dans une dynamique collective.

Démarche, techniques et outils de modération :

La démarche de modération est processuelle et comprend plusieurs étapes. Chaque étape nécessite des techniques et outils spécifiques. Les principales étapes de la démarche sont :

- ◆ *Planification de la modération*
- ◆ *Présentation des participants*

- ◆ Introduction des échanges
- ◆ Gestion des participants et du débat
- ◆ Synthèse générale des échanges
- ◆ Synthèse des principales décisions/résolutions des échanges
- ◆ Réflexion sur la mobilisation des ressources utiles et nécessaires à l'exécution des décisions
- ◆ Identification des sources de financement pour l'exécution des décisions.

Planification de la modération

L'organisation en amont de la modération s'insère dans le cadre global de planification. La matrice d'organisation de la modération peut donc se présenter comme suit :

Tableau 5 : Matrice de planification de la modération

<i>PHASES DE LA DEMARCHE</i>	<i>QUESTIONS ESSENTIELLES DE RECHERCHE</i>	<i>OUTILS EVENTUELS UTILISABLES</i>
<i>Etape de la planification</i>		
<i>Diagnostic : Analyse du contexte des échanges, des participants aux échanges, des ambitions...</i>	<i>Où sommes-nous ? Où allons-nous ?</i>	<i>Arbre à problèmes</i>
<i>Fixation des objectifs de la modération</i>	<i>Pourquoi voudrions-nous ou devrions-nous agir ?</i>	<i>Arbre à objectifs ou à solutions Analyse des alternatives</i>
<i>Programmation</i>	<i>Quoi ? (Ordre du jour des échanges) Qui ? (Participants aux échanges) Comment ? (Outils, techniques de modération) Où ? (Lieux) Quand ? (Durées, délais, périodes)</i>	<i>Plan d'actions Charte des responsabilités Chronogramme</i>
<i>Budgétisation</i>	<i>Combien ?</i>	<i>Budget</i>

Présentation des participants

La mise en route des échanges commence par la présentation des participants qui permet de créer un climat convivial et confiant, favorables à des échanges qualitatifs.

Introduction des échanges

La mise en route des échanges se poursuit introduction des résultats de l'étape de planification. Cette étape permet de valoriser tout le travail de planification réalisé,

dont les résultats sont présentés en drafts projets à valider par l'ensemble des participants aux échanges. Il s'agit notamment du projet d'ordre du jour, des principes, normes et conditions des échanges et de l'agenda du déroulement des échanges.

Gestion des participants et du débat

Une fois que les échanges sont ouverts et mis en route, la principale tâche du management des participants et du débat revient au modérateur. Il l'assure dans le respect des principes fondamentaux évoqués ci-dessus. Les détails sur le management des participants sont donnés dans les parties "l'art de la modération" et "la gestion des participants difficiles" ci-dessous.

3.6 Séance 9 : Principes, démarches, techniques et outils de coaching

Fiche 7 : : Principes, démarches, techniques et outils de coaching

Fiche de la séance n° 9 : Principes, démarches, techniques et outils de coaching

Titre de la séance : Principes, démarches, techniques et outils de coaching



Durée : 2h50

Objectifs de la séance :



Renforcer le savoir et savoir-faire des participants sur les Principes, démarches, techniques et outils de coaching

Contenu :



Principaux principes, démarches, techniques et outils de coaching

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance

3.6.1 Les principes fondamentaux du coaching sont :

Coacher implique des **conditions spécifiques** aussi bien de la part du coaché (la personne qui veut améliorer ses compétences) que du coach (la personne qui accompagne le coaché).

Du côté du coaché

- ◆ *Accepter le coach (le choisit si possible)*
- ◆ *Exprimer le besoin et la compétence précise à améliorer*
- ◆ *Bonne écoute*
- ◆ *Accepter de se remettre en cause*
- ◆ *Disposé à mettre en œuvre les solutions*
- ◆ *Volonté*
- ◆ *Environnement favorable (soutien d'autres, procédures, culture, etc.)*
- ◆ *Capacité (physique, intellectuelle, morale, matérielle et financière) de le faire*
- ◆ *Les solutions répondent réellement à ses préoccupations*

Du côté du coach

- ◆ *Ouverture*
- ◆ *Habilité en communication et conduite d'entretien*
- ◆ *Avoir des connaissances sur le coaching et son déroulement*
- ◆ *Disponibilité*
- ◆ *Modestie : reconnaître ses propres limites*
- ◆ *Tolérance : droit à l'erreur du coaché*
- ◆ *Pas de préjugé/neutralité*
- ◆ *Encouragement de l'initiative*
- ◆ *Maîtrise de soi*
- ◆ *Bonne écoute*
- ◆ *Bon sens de l'analyse*
- ◆ *Sens de l'humour*
- ◆ *Inspirer confiance*
- ◆ *Sociable*

i. Principes du coaching

- ◆ *C'est le coaché qui fixe les objectifs du coaching*

- ◆ *Egalité entre coach et coaché*
- ◆ *Le coaché est responsable du problème et de la solution*
- ◆ *Le coaché sait mieux ce qui est bon pour lui et peut décider*
- ◆ *C'est son expérience et son vécu qui sont la base de l'entretien*
- ◆ *Le coaché a un énorme potentiel*
- ◆ *Le coaching se focalise sur l'habileté du coaché à trouver de solution et/ou à prendre des décisions*
- ◆ *Le coach facilite le processus*
- ◆ *Confiance et confidentialité*
- ◆ *Tout peut être soulevé et discuté*

ii. Le coach ne juge pas non plus, il amène le coaché à être responsable :

- ◆ *Valoriser les résultats et l'émotion associée*
- ◆ *Si nécessairement avoir une conversation pour évaluer ce qui a marché, ce qui n'a pas marché*
- ◆ *Définir une autre stratégie/action complémentaire*
- ◆ *Re- motiver*
- ◆ *Entériner le nouvel engagement*

Le coaching est soumis à des valeurs dont les plus importantes sont :

Efficacité/utilité : Être pragmatique et orienté sur l'objectif. Se focaliser sur des applications concrètes. Agir et penser en gardant la finalité en tête

Intégrité : « Faire ce qu'on dit », avoir une congruence entre le langage et l'action. Avoir un alignement entre nos valeurs et nos comportements.

Respect : Reconnaître et respecter les frontières personnelles. Honorer le potentiel d'une autre personne. Ecouter et laisser de la place pour les besoins et les attentes d'autrui. Demander la permission. Maintenir un regard positif inconditionnel sur les autres. Honorer la contribution unique de chacun.

Ecologie : Toujours travailler dans le cadre de l'objectif (bien) défini par la personne. Réagir à nos signaux personnels de congruence. Maintenir une orientation systématique. Considérer les conséquences de nos actions. Respecter les intentions

positives. Chercher à maintenir un équilibre sain parmi les divers systèmes impliqués. Considère notre impact sur des systèmes plus vastes.

Créativité : Être les bâtisseurs libres de nos vies. Développer des erreurs bien formulées. Être ouvert aux possibilités. Ne pas accepter le « donné » pour acquis. Découvrir de nouvelles questions. Faire de nouveaux modèles. Trouver de nouvelles manières d'atteindre un but. Encourager d'autres à exprimer leurs rêves.

Amour (universel) : Accompagner les autres en seconde position, se mettre dans leurs chaussures pour voir le monde de leur point de vue. Accepter les autres pour ce qu'ils sont, voir et reconnaître le meilleur en chacun.

Liberté : Avoir des choix. Ajouter des choix. Permettre aux autres de faire des choix pour eux-mêmes. Communiquer nos pensées et nos sentiments sans craindre la réponse. Honorer (célébrer) le droit de chacun à suivre son développement personnel.

Diversité : Ne pas être effrayé par la différence. Reconnaître et honorer la différence au sein d'autrui. Respecter les différentes cultures.

Élégance : Rechercher le chemin le plus court et le plus simple pour atteindre un objectif. Rechercher la beauté et la simplicité. Agir avec grâce. Choisir les outils et la méthode qui nous permettent d'accomplir le plus avec le moins d'effort.

Professionnalisme : Travailler avec compétence, créativité et joie. Observer avec précision. Connaître nos limites. Modéliser l'excellence. Savoir ce que nous faisons et faire ce que nous savons faire. Continuer à apprendre.

Flexibilité : Avoir plus de choix comportementaux. Être prêt à changer et à inclure des propositions venant d'influences extérieures. S'adapter à des personnes ou des situations différentes, être capable de nous ajuster à des situations inattendues. Utiliser le feed-back et y réagir de manière adéquate.

Communauté : Avoir une préoccupation pour le « nous ». Agir au service des autres. Valoriser le cadeau qu'apporte chaque personne. Nous relier aux autres en tant qu'égaux.

3.6.2 Démarche, techniques et outils de coaching :

La démarche du coaching se fait suivant plusieurs modèles de changement. Les modèles les mieux connus sont :

Modèle de Lewin

- ◆ *Le dégel (déconstruction de la réalité)*
- ◆ *La modélisation (déplacement, actions) – bouger*
- ◆ *Le regel (reconstruction, nouvelle réalité/identité).*

Le modèle de l'investigation appréciative (IA) ;

- ◆ *Découverte,*
- ◆ *Rêve,*
- ◆ *Conception,*
- ◆ *Destinée*

Modèle Gestalt

- ◆ *Sensation : des signaux liés aux sens créant le besoin (sensation) de changement*
- ◆ *Conscience : la prise de conscience de la nécessité de changer*
- ◆ *Energie : mobiliser des ressources*
- ◆ *Action : agir pour obtenir le changement*
- ◆ *Contact : le changement s'opère*
- ◆ *Clôture et Retrait*

Modèle d'Hudson

Le cycle de changement comprend 4 phases :

Phase 1 : Alignement ou « Foncez »

- ◆ *Etape 1 : Rêve et plan*

- ◆ *Etape 2 : Lancement*
- ◆ *Etape 3 : Plateau*

Période de succès et de stabilité

Phase 2 : Désynchronisation ou « coincé dans le marasme »

- ◆ *Etape 4 : Gérer le marasme*
- ◆ *Etape 5 : Classer les choses*
- ◆ *Etape 6 : La fin ou dire adieu*

Période d'ennuis et de nervosité.

Mini transition

- ◆ *Etape 7 : Mini transition (retour à étape 1)*

Phase 3 : Désengagement ou « Cocooning »

- ◆ *Cocooning/remise en question profonde (chemin de la grande transition)*

Période d'introspection.

Phase 4 : Réintégration ou Expérimentez à nouveau »

- ◆ *Etape 9 Renouveau de soi*
- ◆ *Etape 10 Expérimentation*

Période d'action.

Les freins au changement :

- ◆ *La peur,*
- ◆ *Le manque d'énergie,*
- ◆ *Les connaissances insuffisantes ou blocages.*

Le changement nécessite de l'engagement/ le traduit-on en action.

Formes de résistance

◆ Désensibilisation	←→	Réactif
◆ Introjection	←→	Déconstruction
◆ Projection	←→	Rétention
◆ Confluence	←→	Différenciation
◆ Déflexion	←→	Focalisation
◆ Rétroflexion	←→	Echange

« Les gens ne résistent pas au changement ; les gens résistent d'être changés »
Richard Beckhard

« Rien ne change sans une transformation personnelle » Edwards W. Deming

Comment reconnaître la résistance pendant le coaching ?

- ◆ Dans les reports,
- ◆ Annulation de RDV,
- ◆ Désir de changer d'objectifs,
- ◆ Etc .

Changement et apprentissage suivent ainsi un processus comparable. Chaque phase est nécessaire ; l'accompagnement de chaque phase est spécifique.

3.6.3 Les principales étapes et phases du processus de coaching :

Entrée

La demande/le besoin en fonction des situations

- i. **Se préparer** (vider sa tête, être conscient de son état)

Il faut bien se préparer pour un entretien de coaching. Maîtriser la démarche pour coacher. Le coach ne doit pas sous-estimer ses capacités à coacher. Il doit avoir confiance en lui-même afin de donner confiance au coaché.

*ii. **Etablir un accord de coaching** : clarifier l'objectif du coaching (Au départ, bien clarifier le besoin du coaché, ce qu'il attend du coach. Pour cela le coach doit bien l'écouter), l'attente du coaché et le rôle du coach, comment évaluer, durée, lieu, moyens.*

*iii. **Construire et maintenir la relation** (écoute, empathie, ambiance) :*

- ◆ *Bien introduire l'entretien*
- ◆ *Mettre à l'aise : instaurer une bonne ambiance*
- ◆ *Partager la vision de coaching*
- ◆ *Clarifier l'objectif du coaching, l'attente du coaché et le rôle du coach.*

Milieu (mener l'entretien)

*iv. **Créer la prise de conscience** (questionner, jouer rôle de miroir, confronter) :*

- ◆ *Poser des questions ouvertes pour amener le coaché à se vider/ à expliquer les faits (relater les faits)*
- ◆ *Eviter les questions fermées ou confuses*
- ◆ *L'amener à extérioriser ses sentiments et ressentiments*
- ◆ *Bien écouter la personne coachée*
- ◆ *Montrer de la disponibilité*
- ◆ *Réviser les objectifs de l'entretien si nécessaire*
- ◆ *Reprendre de temps en temps les propres mots du coaché pour lui renvoyer son image.*

*v. **Redéfinir la situation ou le problème** (formuler, vérifier/valider analyser)*

- ◆ *Réviser les objectifs de l'entretien si nécessaire*
- ◆ *Se baser sur le récit pour faire les analyses*
- ◆ *Identifier les succès, points forts et les points faibles*
- ◆ *Encouragez les succès*
- ◆ *Reconnaître, comprendre et partager les réactions et sentiments*

- ◆ *Amener à faire ressortir les problèmes et à les analyser*
- ◆ *Rechercher ensemble les causes, sources et les vrais blocages*
- ◆ *Aider à expliquer les propres sentiments du coaché et des autres personnes*
- ◆ *Renvoyer au coaché l'image de ce qu'il/elle a fait afin qu'il/elle réfléchisse dessus*
- ◆ *Le laisser faire son autocritique « je souffrais des choses qui ne valaient pas la peine ».*

vi. Faciliter le changement/recherche de solution (soutenir, encourager)

- ◆ *Amener à découvrir les améliorations et à partir de l'analyse*
- ◆ *Amener à formuler des solutions lui-même : comment corriger ces points faibles ?*
- ◆ *Amener le coaché à faire le résumé de temps en temps pour vérifier la compréhension*
- ◆ *Laisser le coaché trouver les améliorations lui-même*
- ◆ *Aider à voir si les solutions du coaché permettent de résoudre réellement le problème*
- ◆ *Aider à élaborer un plan de mise en œuvre (Comment ? Quand ?)*
- ◆ *Partager nos idées avec le coaché (faisabilité et conditions de mise en œuvre)*

Au cours de l'entretien de coaching, il faut explorer largement les raisons d'un comportement ou d'une situation donnée. Ne pas se contenter d'une seule réponse en utilisant des expressions telles que : « J'aimerais comprendre davantage... »

Le coach confronte son coaché où et quand c'est nécessaire ; par exemple : « Vous êtes malade et chaque jour vous êtes au bureau... »

Explorer largement les causes tout comme les solutions.

Sortie

vii. Prise en compte/Revue et Evaluation ;

- ◆ *Aider à élaborer un plan de mise en œuvre (Comment ? Quand ?)*
- ◆ *S'en quérir du niveau de satisfaction du coaché*
- ◆ *Si le coaché à l'impression d'avoir fait sortir lui-même les solutions, il est content*
- ◆ *Soutenir et suivre la mise en œuvre*
- ◆ *Désengagement.*

viii. **Clôture** : Apprécier ensemble avec le coaché les résultats atteints et relancer officiellement ou mettre fin solennellement au coaching.

La synthèse des étapes et phases du coaching se présentent dans le tableau qui suit :

Tableau 6 : Principales étapes et phases du coaching

PRINCIPALES ETAPES	PRINCIPALES PHASES
Entrée	1. Se préparer (vider sa tête, être conscient de son état)
	2. Etablir un accord de coaching : clarifier l'objectif du coaching (Au départ, bien clarifier le besoin du coaché, ce qu'il attend du coach. Pour cela le coach doit bien l'écouter)
	3. Construire et maintenir la relation (écoute, empathie, ambiance)
Milieu (mener l'entretien)	4. Créer la prise de conscience (questionner, jouer rôle de miroir, confronter)
	5. Redéfinir la situation ou le problème (formuler, vérifier/valider analyser)
	6. Faciliter le changement/recherche de solution (soutenir, encourager)
Sortie	7. Prise en compte/Revue et Evaluation
	8. Clôture : Apprécier ensemble avec le coaché les résultats atteints et relancer officiellement ou mettre fin solennellement au coaching.

Le principal outil du coaching est la communication.

3.6.4 COACHING ET COMMUNICATION

La première règle de la communication efficace : **Observer attentivement avec des canaux sensoriels ouverts et entraînés.**

❑ La carte n'est pas le territoire

Chacun de nous ne dispose que de son propre système de perception et d'interprétation de la réalité : sa réalité. Il nous importe donc de nous ouvrir à la diversité des cartes du monde, de prendre conscience du fait que les mots n'ont pas la même signification pour tous et que la communication est une approximation de la réalité même en cas d'accord. Finalement le sens d'un message se trouve dans la réponse que l'on en reçoit.

La deuxième règle est : **Prendre conscience des approximations.**

□ **Tout comportement obéit à une intention positive**

La personne est autre que ses comportements et son choix du moment est le meilleur pour elle, en ce sens que c'est la solution qu'elle pouvait mettre en œuvre. La PNL postule un respect total de la personne, avec sa constitution, avec les équilibres et les changements qui lui sont nécessaires : c'est ce qu'on appelle l'écologie.

La troisième règle est : **Identifier l'intention positive de votre interlocuteur.**

□ **L'inconscient est un réservoir des ressources**

Chaque être humain possède les moyens dont il a besoin pour faire face à toutes les situations qu'il rencontre. La notion de ressources est liée à celle de l'apprentissage. Et la communication vise, en dernière instance, à partager les ressources, à intégrer de nouveaux apprentissages. Tout être humain peut apprendre ce qu'un autre être humain sait faire. L'intervention PNL vise à rendre les ressources disponibles à la personne. Il n'existe pas d'échec, il n'y a que feedback. Watzlawick dit : « au lieu de faire toujours plus de la même chose, lorsque cela ne marche pas, faisons autre chose ».

La quatrième règle est : **Utilisez vos ressources.**

L'écoute dans le coaching

L'écoute est l'une des premières compétences que le coach a besoin de développer pour créer une relation positive avec son client. Elle s'acquiert par l'apprentissage et l'entraînement permanent. Ecouter c'est d'abord une décision, une volonté, une attitude, une orientation. La véritable écoute est d'abord une présence authentique offerte à l'autre.

Chacun imagine qu'il sait écouter, pourtant il y a des différences d'entendement d'une personne à l'autre. L'écoute suscite la parole ; c'est un outil de base pour le coach.

Un bon coach c'est celui qui sait écouter car l'écoute est non seulement le déclencheur de la parole mais sert d'outils importants.

Avantages de l'écoute

- ◆ *L'écoute permet d'activer la pensée*
- ◆ *L'écoute permet de s'exprimer et se sentir dans une relation d'acceptation*
- ◆ *Elle fait avancer la réflexion des sentiments parasites*
- ◆ *L'écoute permet d'enregistrer les informations permettant de faire une bonne analyse et de conduire la séance avec succès.*

Une bonne écoute demande :

- ◆ *Un accueil et une acceptation inconditionnelle de l'autre,*
- ◆ *D'être conscient de ce que j'entends,*
- ◆ *Une disponibilité totale,*
- ◆ *Une congruence interne,*
- ◆ *De l'empathie (ressentir l'expérience de l'autre comme si c'était la sienne)*
- ◆ *La capacité de comprendre le modèle du monde de l'autre et de le respecter*
- ◆ *De garder son identité de rôle de coach*

L'écoute est essentielle pour le coach car son premier outil est la parole de la personne qu'il accompagne. C'est grâce à une écoute active et permissive que le coach témoignera de la reconnaissance et du respect à la personne coachée et que celle-ci s'autorisera à libérer sa parole, ses sentiments et ses émotions.

La véritable écoute a ses exigences

- ***La première consiste à se mettre d'abord à sa propre écoute.*** *Le coach a besoin d'être présent à lui-même afin d'être conscient de ce qui se passe en lui. Ce n'est qu'à partir de là qu'il peut se rendre disponible à l'autre, être totalement présent, neutre et bienveillant, et s'abstenir de tout commentaire et de toute interprétation.*

- *La deuxième consiste à offrir une attention authentique et une confiance dans la capacité de l'autre à trouver ses réponses et son chemin.*

La qualité d'écoute du coach mobilise toute l'attention de la personne coachée et lui permet de prendre pleinement conscience de ce qu'elle dit.

Elle nécessite d'écouter en trois dimensions :

- ◆ *D'écouter son cheminement mental, sa logique pour percevoir comment il construit sa réalité : ses déductions, ses suppositions, ses interprétations, les jugements qu'il émet, les règles qui le gouvernent, les valeurs qui le mobilisent, les croyances qui l'orientent.....*
- ◆ *D'écouter le contenu de ce qui est dit, en particulier les mots qui sont utilisés.*
- ◆ *D'écouter le « non verbal », ces micros indices qui renseignent sur le sens du message ainsi que la nature de la relation, les émotions qui sous-tendent la parole : les intonations, les nuances de volume sonore, les rythmes et inflexions de la voix, les gestes, les expressions faciales, les postures, l'occupation de l'espace, les fluctuations de rythme respiratoire, les mouvements oculaires....*

Elle se pratique sous trois formes :

- ◆ *Ecoute silencieuse et empathique (recueil d'information)*
- ◆ *Ecoute active et relance (permet de créer le lien, l'autre se sent écouté)*
- ◆ *Reformulation (permet de vérifier si on a bien compris)*

L'écoute active

Centré sur celui qui parle, vous l'écoutez en silence. Vous avez seulement deux raisons d'intervenir :

- ◆ *Pour lui montrer que vous êtes attentif, en utilisant de temps en temps, des expressions comme : « Je vois... », « C'est ça... », « Je comprends... », « Hum... hum... » ou des hochements de tête.*
- ◆ *Pour lui dire que vous ne comprenez pas lorsque c'est le cas : « Veux-tu me préciser ce que tu viens de dire ? »*

En général, quand vous ne comprenez pas, partez de ce que vous avez compris et demandez un complément d'information : « J'ai bien compris que ce changement est important pour vous, mais c que je n'ai pas compris, c'est... ».

La reformulation

A intervalles réguliers, reprenez en une phrase ou deux ce que votre interlocuteur vient de dire, sans commenter, sans ajouter et sans interpréter : « Donc, si je comprends bien... », « Autrement dit... », « Ce que tu viens de dire, c'est donc... »

Vous renvoyez ensuite en miroir ce que dit votre interlocuteur en utilisant ses propres mots et vous reprenez les idées principales en laissant de côté les points secondaires et les détails.

Pour relancer votre interlocuteur, vous pouvez reprendre sa dernière phrase sur un mode de questionnement :

- ◆ « Et alors là, me se suis senti particulièrement content »
- ◆ « Tu t'es senti particulièrement content ? »

Elle peut rencontrer des obstacles :

- ◆ *Manque de disponibilité*
- ◆ *Pensées parasites, discours intérieur*
- ◆ *Croyances, idées préconçues*
- ◆ *Ecouter seulement avec la partie rationnelle*
- ◆ *Jugements, conseils.*

Une bonne écoute permet de créer un climat de confiance et de respect mutuel. Votre interlocuteur se sent compris et vous recueillez des informations. Vous devez donc écouter attentivement votre interlocuteur sans exprimer de jugements ni d'interprétations.

Parallèlement à cette dimension verbale, soyez attentif aux réactions non verbales de votre partenaire. Ses changements d'expression de visage, de posture ou de respiration vous donnent une indication précieuse sur le sentiment qu'il a ou non d'être compris.

Etapes pour bien écouter (Hexalto)

- i. Concentrez-vous sur ce qui est dit sans penser à ce que vous allez répondre*
- ii. Ecoutez sans prendre parti. Evitez les associations d'idées immédiates avec votre propre vécu. Laissez de côté votre tendance à juger.*
- iii. Ecoutez et répétez mentalement mot pour mot ce qui est dit*
- iv. Regardez les choses du point de vue de l'autre*
- v. Ecoutez pour deviner l'intention de celui qui parle*
- vi. Ecoutez pour la « pépite d'or » : écoutez comme si l'interlocuteur, quoi qu'il dise, donne la solution du problème*
- vii. Ecoutez une minute de plus que ce qui met parfaitement à l'aise*
- viii. Expérimentez différents types d'écoute. Quels résultats pouvez-vous produire en écoutant plutôt qu'en parlant ?*
- ix. Rappelez-vous que vos conseils ne sont pas toujours les bienvenus mais sont entendus comme du bruit. Les gens ne courent pas après votre parole. Ils ont besoin d'être écoutés et entendus.*

Le paradoxe de la communication : filtres et déperditions

Entre le message pensé et envoyé et le message reçu et intégré, une forte déperdition de sens se fait. Chacun l'a un jour constaté en jouant au « téléphone arabe ».

Un message que l'on passe en chuchotant à l'oreille, de personne à personne, va se retrouver bien changé au bout de trois ou quatre personnes.

<p><i>CE QUE JE PENSE</i></p> <p><i>CE QUE JE VEUX DIRE</i></p> <p><i>CE QUE JE CROIS DIRE</i></p> <p><i>CE QUE JE DIS</i></p> <p><i>CE QU'IL ECOUTE</i></p> <p><i>CE QU'IL ENTEND</i></p> <p><i>CE QU'IL COMPREND</i></p> <p><i>CE QU'IL ACCEPTE</i></p> <p><i>CE QU'IL RETIENT</i></p> <p><i>CE QU'IL EN FAIT</i></p>

La construction de notre réalité

❑ Filtres neurologiques

L'univers tel qu'il nous apparaît par l'intermédiaire de nos sens résulte des structures propres à notre cerveau et à notre système nerveux. Cette organisation est déterminée génétiquement et est particulière à chaque espèce. La réalité telle qu'elle nous apparaît est donc déjà une création humaine. Cette limitation est commune à tous les membres de notre espèce. Notre monde n'est pas celui de la mouche, du poisson ou du chat.

❑ Filtres culturels

Ils sont constitués par les apports de notre culture, de notre milieu et notre famille.

Par ses mythes, ses valeurs, ses croyances et son langage, le large groupe humain auquel nous appartenons nous offre une vision particulière du monde, la sienne. Notre vision n'est pas celle des Papous ou des Esquimaux du Groenland.

❑ Filtres personnels

Notre propre constitution physique, l'état de nos cinq sens et nos apprentissages préalables, l'éducation que nous avons reçue, l'influence exercée par nos parents et les grandes personnes importantes, les multiples expériences vécues enfant puis adulte ont influencé notre façon de concevoir les choses de manière particulière.

Cette limitation est caractéristique de chaque individu. C'est d'elle que proviennent les différences les plus notables entre les êtres humains.

❑ Le feed-back

Donner du feed-back, c'est donner du retour, c'est montrer qu'on est à l'écoute, qu'on communique. Le feed-back positif est la clef du succès.

Il y a différentes classifications des feedbacks :

Le feed-back informatif

- *Reformule, vérifie, synthétise*
- *Rend objectif ce qui vient d'être dit,*

- *Donne du retour sur ce que le coaché a accompli, sur les étapes, sur ses performances.*

Le feed-back d'appréciation

- *Le but est de motiver,*
- *Formulé positivement,*
- *Valorise*

Le coach est un metteur en confiance. Il valorise son client et il lui ouvre les portes pour qu'il accueille cette gratification. Il est important de complimenter la personne et non l'objectif ou le vêtement qu'elle porte.

Le feedback positif s'applique à des situations où le coaché a mené de bonnes actions. Cela consiste en de simples compliments, mais est un plus puissant encouragement surtout lorsque le coach mentionne pourquoi et comment le coaché a fait une bonne action.

A quel moment on valorise :

- *Chaque fois que la personne fait un pas en direction de son objectif,*
- *Quand la personne en a besoin, quand elle a un moment de découragement ; la reconnecter à ce qu'elle fait de bien,*
- *Quand la personne n'a pas conscience de ce qu'elle fait bien.*

Comment on valorise :

- *On met en avant les points forts, tout ce qui est bien, tout ce qui est positif*
- *Par des mots simples, des compliments spécifiques, clairs*
- *Par des exemples appropriés et pertinents : « Tu as fait ça, comme ça... »*

Chaque fois que vous gratifiez quelqu'un, vous mettez des crédits positifs sur son compte émotionnel.

Le feedback constructif met l'accent sur comment le coaché pourrait faire mieux à l'avenir. Cela a besoin d'être donné de manière sensible. Le feedback descriptif neutre peut être efficace si le receveur a lui-même ses propres critères pour apprécier et a seulement besoin qu'on lui fasse connaître ce qu'on l'a observé faire.

Dans les milieux où les gens sont égocentriques, c'est seulement ce genre d'information qu'ils peuvent accepter. Le feedback descriptif force le donneur à clarifier les bases de ses évaluations et se focalise sur les comportements qui peuvent être changés.

Utilisez l'AID (Actions, Impact et résultat Désiré) :

Action : ce que le coaché fait bien ou moins dans le domaine concerné ;

Impact : L'effet que ces actions produisent ;

Résultat Désiré : les manières dont le coaché pourrait faire les choses plus efficacement pendant la description des actions que le coaché a fait, se focaliser sur les faits spécifiques observables.

***Le feedback négatif** : c'est-à-dire se contenter de relater quelque chose que la personne a mal fait – est essentiellement destructeur – est utilisé seulement de façon accidentelle lorsque l'on veut que certains types de comportements ne se répètent plus. Il décrit un comportement négatif perçu sans proposer de solution. Il crée souvent une rédaction défensive, et peut être nié ou pas entendu, et dans d'autres cas être rejeté.*

Pour offrir un contexte factuel aux discussions sur comment se comporte votre coaché, vous pouvez vous référer aux notes que vous avez prises au moment des faits.

Pour communiquer avec efficacité

- ◆ *Gardez une attitude positive vis-à-vis de l'autre et de vous-même (respect de l'autre, confiance en soi)*
- ◆ *Ayez un objectif personnel clair et décidez, si nécessaire, un objectif commun*
- ◆ *Déterminez et faites part du cadre dans lequel vous communiquez*
- ◆ *Privilégiez le rapport*
- ◆ *Soyez attentif à ce que vous êtes en train de faire, découvrez (tri sur l'autre) plutôt que tourné vers vos propres pensées ou sentiments (tri sur soi, projections)*

- ◆ *Observez et calibrez (sachez reconnaître ce que vous avez observé précédemment)*
- ◆ *Gardez le cap sur votre objectif*
- ◆ *Montrez-vous flexible –tenez compte du retour d'information.*

CONDITIONS POUR REUSSIR UN BON COACHING

Le processus de coaching nécessite qu'un certain nombre de conditions générales soient réunies :

- ◆ *Le coaché et le coach partagent l'objectif d'amélioration des compétences du coaché*
- ◆ *Confiance mutuelle*
- ◆ *Volonté de la part du coaché*
- ◆ *Acceptation de se remettre en cause*
- ◆ *Franchise*
- ◆ *Tenir compte des capacités/compétences du coaché*
- ◆ *Le coach a suffisamment d'expérience en coaching et communication*
- ◆ *Respect pour la personne coachée*

3.7 Séance 10 : Théorie sur l'art de la modération

Fiche 8 : : Fiche de la septième séance : Théorie sur l'art de la modération

Fiche de la séance n° 10 : Théorie sur l'art de la modération

Titre de la séance : Théorie sur l'art de la modération



Durée : 2H30

Objectifs de la séance :



Renforcer le savoir des participants sur le processus de modération et ses subtilités

Contenu :



La conduite et les subtilités de la modération

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance

Supports à remettre aux apprenants :



- Cahier du participant

Quelques définitions conceptuelles utiles et nécessaires :

La modération : Elle est une série d'actions menées en vue de coordonner les exposés, gérer les interventions et le temps lors d'un débat, atelier, séminaire, médiation, etc.

La modération est une approche qui s'appuie sur la compréhension et la gestion de la dynamique de groupe. Fondée sur des techniques spécifiques (contractualisation, visualisation...)

L'animation : Elle est un ensemble d'actions visant à créer une dynamique positive et collective dans un groupe d'individus devant atteindre des objectifs précis. C'est l'ensemble des activités visant à :

- ◆ *Faire prendre conscience à un groupe ou à une communauté d'une situation ayant de mauvaises conséquences sur leur vie,*
- ◆ *Faire rechercher des solutions à ces situations et surtout mettre en œuvre ses solutions.*

La facilitation : Elle est une stratégie ayant pour but de diriger des personnes à travers un processus orienté vers des objectifs consensuels, de façon à encourager, motiver la participation, l'appropriation et l'efficacité de toutes les interventions. On l'applique généralement au processus de l'équipe. La facilitation est l'art du leadership dans la communication de groupe.

Tableau 7 : Eléments comparatifs entre un animateur et un modérateur

ANIMATEUR	MODERATEUR
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Attention portée sur contenus échangés,</i>▪ <i>Pose des questions, relance les débats, relance une discussion en réalisant un résumé,</i>▪ <i>Selon le cas : Apport de contenus (conseils, opinions) ou expertise,</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Attention portée sur la façon de communiquer : le ton, l'ambiance, les expressions d'humour ou de colère...</i>▪ <i>Garant de la charte (règles courtoisie, éventuellement tacite)</i>▪ <i>Aide à l'usage des technologies, des fonctionnalités.</i>
En commun ou indistinctement :	
<i>Tâches d'organisation et de facilitation très variées. Conversations avec objectif de découverte et non de réalisation d'une tâche, langage prudent, traitement réfléchi des faits présentés et des arguments, modération et leadership par l'exemple et non le censure, discussions organisées par thématique, activité régulière des membres... Faciliter les discussions, gérer la liste et ses discussions, filtrer les messages, être l'expert, proposer des questions, promouvoir la liste à l'extérieur, aider les membres, assurer la « sécurité » des membres.</i>	

Une des conditions fondamentales recherchée pour une modération efficace est l'ambiance détendue favorable à la saine émulation et à la confiance dans les échanges. De ce point de vue le sens de l'humour est une qualité fondamentale du modérateur.

Rôles et qualités fondamentales du modérateur

Le rôle du modérateur peut être décliné en cinq étapes :

Le modérateur doit intervenir tout au long des échanges pour garantir la fluidité et la richesse eu débat. Il doit développer le sens du calme, de bienveillance, mais aussi de neutralité et de fermeté, puisqu'il répond de la responsabilité du bon déroulement des échanges. Il doit savoir jouer à de la diplomatie, pour concilier fermeté et respect des participants, en évitant toute frustration. La modération peut être déclinée en cinq étapes :

✓ L'introduction

Le modérateur introduit le débat. C'est-à-dire qu'il expose le sujet, qu'il connaît sur le bout des doigts. Un travail qu'il a anticipé avec l'organisateur. Le modérateur doit également expliquer clairement les règles du débat, c'est-à-dire le déroulement de l'exercice : introduction, temps du débat et distribution de la parole, questions du public, conclusion...

✓ La présentation des participants

Une bonne présentation et une valorisation des différents participants de façon équitable, tout en situant en même le rôle de chacun dans le processus.

✓ La conduite des échanges

Le modérateur doit s'appliquer à distribuer la parole de façon équitable. Cela signifie leur offrir la possibilité de s'exprimer, mais également de leur retirer la main quand leur temps de parole est écoulé.

✓ Le recadrage du débat

Recentrer le débat quand cela est nécessaire. Lorsqu'il y a une digression ou lorsqu'une confusion survient.

✓ *Le rythme, toujours le rythme*

Enfin, il faut également savoir mettre du rythme et relancer le débat. Rien de pire qu'une rencontre qui s'enlise et perd en intensité. Le modérateur aura alors prévu des questions pour relancer la conversation, des exemples concrets, et s'attachera à rebondir sur les propos en jeu.

Les échanges sont toujours clôturés par la synthèse et les conclusions.

3.8 Séance 11 : Exercices pratiques sur l'art de la modération

Fiche 9 : : Fiche de la huitième séance : Exercices pratiques sur l'art de la modération

Fiche de la séance n° 11 : Exercices pratiques sur l'art de la modération

Titre de la séance : Exercices pratiques sur l'art de la modération



Durée : 1H

Objectifs de la séance :



Renforcer le savoir et le savoir-faire des participants sur la conduite et les subtilités d'une modération

Contenu :



Des exercices d'application pratique de l'art de la modération

Interventions des participants :

- Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance

Supports à remettre aux apprenants :



- Cahier du participant et consignes des exercices

Cas pratique :

Vous êtes responsable d'une équipe de 10 personnes. En réunion, alors que vous informez votre équipe d'une procédure à mettre en place prochainement dans le cadre de la démarche qualité, l'un de vos collaborateurs, Romuald, une personne impliquée mais un peu difficile, vous apostrophe violemment en vous disant : "Y en a marre de cette démarche qualité ! On passe notre temps à faire de la paperasse ! Dites ça au big boss si vous voulez !"

Quelle est, selon vous, la meilleure réaction à avoir face à Romuald ?

- 1. Remettre du cadre immédiatement en rappelant le respect dont il doit faire preuve envers la hiérarchie.*
- 2. Lui poser des questions sur les points précis qu'il refuse d'appliquer.*
- 3. Lui proposer un entretien individuel afin qu'il ne pollue pas la réunion avec ses remarques.*

3.9 Séance 12 : Les techniques de gestion des participants critiques

Fiche 10 :: Les techniques de gestion des participants critiques

Fiche de la séance n° 11 : Les techniques de gestion des participants critiques

Titre de la séance : Les techniques de gestion des participants critiques



Durée : 2H10

Objectifs de la séance :



Renforcer le savoir-faire des participants sur la gestion des participants critiques dans un processus de modération

Contenu :



- La typologie des participants critiques
- Des propositions de techniques de gestion des participants critiques

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance

Supports à remettre aux apprenants :



Cahier du participant (la pratique des démarches de capitalisation et de diffusion des bonnes pratiques en matière de dialogue public/privé) et consignes des exercices pratiques

A cette étape, le modérateur peut avoir à gérer quelques participants spécifiquement difficiles dont une liste indicative est présentée dans la tableau suivant :

Tableau 8 : Présentation de quelques participants difficiles à des réunions

TYPES DE PARTICIPANTS DIFFICILES	DESCRIPTION SOMMAIRE	TECHNIQUES POUR LEUR GESTION
L'agressif	Eclatement de voix. Propos discourtois et polluant l'ambiance des échanges. L'invective et l'agression prennent la place de l'écoute et du respect.	L'expression de la colère en soi n'est pas un problème si elle n'est pas dirigée vers un autre participant. Dans ce cas, il faut laisser les gens s'exprimer et reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris le message. Dans ces situations, le rappel aux règles du modérateur est rarement efficace. Ce dernier peut accepter cette phase de purge, laisser faire, mais se tenir prêt à agir dès que l'énergie émotionnelle diminue et qu'un silence apparaît. Il intervient pour reprendre les rênes des échanges.
Le bavard	Prise de parole trop longue ou trop fréquente	Demande de conclusion : « Je voudrais que d'autres personnes puissent s'exprimer, pouvez-vous conclure ? ». Interruption pour reformuler : « Si je comprends bien... » Rappel des règles (si l'on avait fixé des règles quant à la durée de la prise de parole !). Refus de redonner la parole pour privilégier ceux qui se sont peu ou pas exprimés.
L'envahissant	Autorité ou leader d'opinion qui a tendance à s'imposer sur la scène publique, voire à imposer ses vues, en inhibant l'expression des autres participants ou à vouloir doubler le modérateur	Obtenir l'accord préalable de la personne sur sa place dans la réunion et sur le rôle du modérateur. Expliquer clairement et précisément au groupe le rôle du modérateur. Être très présent tout au long de la réunion : reformulation et passage de parole. Relativiser en douceur ce que vient de dire le leader : « Monsieur X vient de nous exprimer sa position ; il y a probablement d'autres avis ? » Interroger le groupe sur son éventuelle apathie : « Je vois que personne n'ose parler... »
L'hors sujet	La personne intentionnellement ou non quitte entièrement le sujet du débat.	Accepter une marge de digression Se rappeler que des questions apparemment éloignées du sujet ne le sont pas toujours. Eventuellement questionner sur le lien avec le sujet abordé. Noter au tableau le point (ou bien demander à la personne de le faire), si celui-ci peut être abordé plus tard, puis inviter la personne à revenir sur le sujet du dialogue. Recentrer : rappeler l'objet thématique et géographique de la réunion. Proposer un autre lieu de traitement de ce point. Présenter la non-digression comme une règle de départ.
Le semeur du blocage du dialogue	La personne intentionnellement ou non fait des freins au processus normal des échanges	Le scénario du pire Si le dialogue n'avance pas, chacun campe sur ses positions et refuse d'écouter les autres, le modérateur peut présenter les risques encourus si le dialogue s'arrête. Dans l'espoir de relancer le dialogue, il brandit le pire qui puisse être envisagé en l'absence d'accord. Le scénario du rêve C'est l'opposé du scénario du pire. L'animateur propose aux parties prenantes, soit en réunion, soit en entretiens séparés, de suspendre un moment la discussion et d'imaginer ce dont ils rêveraient, si un accord était trouvé. Retour sur les valeurs (communes ou individuelles)

TYPES DE PARTICIPANTS DIFFICILES	DESCRIPTION SOMMAIRE	TECHNIQUES POUR LEUR GESTION
		Le modérateur rappelle aux parties prenantes leurs valeurs ou objectifs communs : « Je crois comprendre que nous sommes tous soucieux d'améliorer les conditions de vie sur ce territoire, de préserver les emplois et l'environnement, n'est-ce pas ? Alors, je vous invite à travailler dans ce sens. »
Le Grincheux	Jamais d'accord, il contredit tout en permanence et ne propose jamais rien.	Agissez graduellement. 1/ Posez trois questions pas plus, afin de comprendre ses blocages. Mais pas question de se laisser embarquer dans un dialogue ping-pong sans fin. 2/ Confiez lui une tâche dans laquelle il excelle afin de l'impliquer. 3/ Soyez directif : " c'est comme ça et pas autrement !".
Le Prof ou le savant	Expert en son domaine, beau parleur, c'est un as de l'argumentation. Il coupe sans cesse la parole, pinaille, vante " sa " méthode, truffe ses propos de références livresques. Crédible, il met en cause votre compétence aux yeux de tous.	Evitez la confrontation. Amadouez-le et différez ses interventions. " Ce que tu dis est très intéressant, note-les, on en reparlera à la fin de la réunion ". Il y a de fortes probabilités que ses observations ne soient plus pertinentes à ce moment-là. Autre option : avec l'accord du groupe, offrez-lui d'animer la réunion sur un point précis. Il sera sous la lumière, ça le calmera.
Le joyeux	Il profite d'un public tout trouvé pour sortir ses blagues. Sympa, il fait rire. Mais il déconcentre tout le monde.	Il faut vite l'arrêter, sinon la réunion est morte. Procédez en deux temps. Riez au premier calembour et remerciez votre Coluche de ce joli moment de détente. Vous montrerez que vous avez de l'humour. 2/ Ramenez en douceur les participants sur le sujet du jour. Et rajoutez : " Tes remarques sont très drôles, si tu as envie de continuer on le fera davantage à la pause. "
Le Retardataire	Intentionnellement ou non, il prend toujours du retard sur le démarrage des échanges.	Soyez très ferme en suivant cette règle d'or : ne jamais lui réexpliquer ce qui a été dit en son absence. Donc ne l'attendez pas pour démarrer. Puis dès son arrivée, optez pour l'une de ces trois techniques. 1/ Le silence. " Nous attendons que Jean s'assoie ". Ce qui déconcertera le fautif, voire le culpabilisera. 2/ L'ironie, elle le déstabilisera. J'ai connu un manager qui dans cette situation déclarait exprès à la cantonade : " Voilà, nous venons d'aborder l'essentiel de ce que vous devez retenir ". Le retardataire s'affolait et répétait " mais c'est quoi ? ". 3/ Le rappel de la règle de ponctualité, avec froideur " ça commence à 10h, sois gentil de faire un effort !
Le Pipelet	Il caquète avec son voisin en apartheid	Plutôt que de s'énerver, demandez-lui de partager à haute voix la teneur de la conversation. " C'est sûrement intéressant, dis nous... ". Mieux déplacez-vous vers lui tout en continuant votre modération. La sensation de votre présence physique le gênera, il arrêtera net. Ou encore laissez le groupe faire la police, par des " chut " ou des mimiques de lassitude, ça marche très bien !
Le résistant	Il n'est jamais d'accord dès qu'un changement pointe son nez.	Restez calme, notez ce qu'il dit et écoutez-le jusqu'au bout. Posez-lui des questions pour qu'il précise les raisons et les points exacts sur lesquels il n'est pas d'accord.

TYPES DE PARTICIPANTS DIFFICILES	DESCRIPTION SOMMAIRE	TECHNIQUES POUR LEUR GESTION
		<i>Demandez-lui enfin s'il a pensé à des alternatives possibles. Valorisez ses interventions en précisant que vous ne forcez personne à être d'accord avec vous, à condition que cela soit dit de manière constructive pour pouvoir en discuter calmement</i>
Le timide	<i>Il ne dit jamais rien.</i>	<i>Interrogez-le sur des sujets "faciles" ou techniques, qu'il aura préparé ou qu'il maîtrise, afin de le mettre en confiance. Privilégiez plutôt l'échange en petit comité. Dans tous les cas, prenez quelques secondes, à la fin des réunions où il a participé, pour le féliciter et l'encourager sur cette voie.</i>
Le provocateur	<i>Il aime choquer</i>	<i>Dans tous les cas, il faut traiter en priorité la forme plutôt que le fond : demander par exemple "pourquoi me dis-tu ça de cette façon-là ?" plutôt que répondre "Tu ne peux pas dire ce genre de chose ! c'est inadmissible !". Si vous avez le sens de la répartie, l'humour peut aussi désamorcer avantageusement ce type de situation. Vous pouvez aussi demander l'avis du groupe sur l'intervention si vous sentez qu'elle a gêné certaines personnes : l'équipe se chargera elle-même de recadrer l'insolent.</i>
Le tatillon	<i>il est procédurier et fait un peu son "Monsieur-Je-Sais-Tout »</i>	<i>Responsabilisez-le et valorisez-le en priorité : il se sent souvent sous-estimé. Donnez-lui par exemple le rôle de scribe (secrétaire) ou de "gardien du temps" : demandez-lui de gérer le temps passé sur chaque point de l'ordre du jour. Vous pouvez aussi, de temps en temps, lui demander de préparer un petit topo afin de former ses collègues sur des points précis. En général il est impliqué, précis, et apprécie ce rôle de formateur.</i>

N.B: Dans des situations extrêmes, une seule personne peut incarner simultanément plusieurs personnages difficiles. Sans tous les cas le premier outil fondamental est la patience et la mise à contribution des participants sages. Ne jamais en faire son problème personnel.

3.10 Séance 13 : Les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente

Fiche 11 : : Les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente

Fiche de la séance n° 13 : Les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente

Titre de la séance: Les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente



Durée : 2H30



Objectifs de la séance :

Renforcer savoir-faire des participants sur les techniques d'une modération participative, inclusive et efficiente



Contenu :

- *Notion de gestion participative, inclusive et efficiente*
- *Techniques de gestion participative, inclusive et efficiente*

Interventions des participants :

- *Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.*
- *Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques*
- *Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant*



Evaluation

- *Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance*

L'approche participative et inclusive dans la modération consiste à impliquer tous les acteurs directement concernés par les échanges à toutes les étapes du processus de la modération. Pour le réussir, les moyens digitaux de communication sont plus indiqués. Voici présentés ci-dessous quelques moyens digitaux de modération.

□ Blue Jeans :

Avec Blue Jeans, chacun peut facilement se connecter à la même réunion vidéo/audio/Web à partir de la plateforme de son choix. Quel que soit le système utilisé (Cisco, Polycom, Life Size, Microsoft Lync, ou Google Hangouts, pour ne citer qu'eux), vous pouvez facilement collaborer avec qui vous voulez : collègues, clients, partenaires ou autres. Vous pouvez même vous connecter via votre navigateur ou votre périphérique mobile.

◆ Réunion planifiée et réunion personnelle

La fonction de planification vous permet de programmer des réunions ponctuelles ou récurrentes. Chaque réunion planifiée se voit attribuer un ID aléatoire qui expire environ 24 heures après la réunion. Les réunions personnelles constituent votre espace de bureau virtuel depuis lequel vous pouvez à tout moment organiser instantanément des visioconférences improvisées. Les ID des réunions personnelles sont personnalisables et permanentes.

ASTUCE !

Raccourci vers une réunion : bluejeans.com/meetingID# Ajoutez l'URL de vos réunions personnelles à vos favoris !

Réunion sans modérateur – activez cette option si vous souhaitez que les participants puissent commencer la réunion sans le modérateur :

- ◆** *La réunion commence après la connexion des deux premiers participants.*
- ◆** *Lorsqu'elle rejoint la réunion, la personne ayant planifié la réunion dispose des commandes de modérateur : désactivation de tous les microphones, éviction d'un participant, etc.*

- ◆ *Désactiver le microphone à la connexion – lorsqu'elle est sélectionnée, cette option désactive automatiquement le microphone des participants lorsqu'ils rejoignent la réunion, quel que soit leur mode de connexion (audio, système de visioconférence, appareil mobile, etc.).*

Bien que ce paramètre puisse être défini par défaut pour toutes les réunions, nous recommandons de ne l'utiliser que pour les réunions comptant un grand nombre de participants.

Définir des paramètres par défaut – cochez cette case si vous souhaitez que les paramètres choisis s'appliquent par défaut à toutes les réunions planifiées par la suite.

Le WhatsApp :

WhatsApp est une application de messagerie GRATUITE disponible pour Android et autres Smartphones.

WhatsApp utilise la connexion Internet de votre téléphone (4G/3G/2G/EDGE ou Wi-Fi, si disponible) pour vous permettre d'envoyer des messages et d'appeler vos amis et votre famille, d'envoyer et de recevoir des photos, vidéos, documents et messages vocaux. WhatsApp fonctionne avec votre numéro de téléphone, tout comme les SMS, et s'intègre parfaitement à votre carnet d'adresses existant

WhatsApp, est une application utilisée par plus d'un milliard de personnes.

Point fort : l'absence d'identifiant.

Dès l'installation, l'application va chercher dans votre liste de contact les utilisateurs de WhatsApp pour vous proposer d'envoyer des messages immédiatement sans inscription ou mot de passe.

Pourquoi utiliser WhatsApp ?

- **AUCUN FRAIS :** *En dehors de l'utilisation de votre connexion Internet, aucun autre frais n'est requis pour utiliser tous les services WhatsApp.*

- *MULTIMÉDIA : Envoyez et recevez des photos, des vidéos, documents et des Messages Vocaux.*
- *APPELS GRATUITS : L'appel WhatsApp utilise la connexion Internet de votre téléphone et n'utilise donc pas le forfait d'appel téléphonique de votre opérateur de téléphonie mobile pour vous permettre d'appeler vos amis et votre famille gratuitement même s'ils sont à l'étranger. (Remarque : Vous ne pouvez pas appeler les numéros d'urgence tels que : le 15 (SAMU), le 17 (Police), le 18 (Pompiers) etc. via WhatsApp).*
- *DISCUSSIONS DE GROUPE : Avec WhatsApp vous pouvez facilement rester en contact avec vos amis ou votre famille, en créant des discussions de groupe.*
- *WHATSAPP WEB : Vous pouvez aussi envoyer et recevoir vos messages WhatsApp dans le navigateur web de votre ordinateur.*
- *TOUJOURS CONNECTÉ(E) : Avec WhatsApp, vous ne ratez pas vos messages puisque vous êtes toujours connecté(e). Il n'y a donc plus de soucis de connexion et déconnexion.*
- *MESSAGES HORS LIGNE : Même si vous ratez vos notifications Push ou éteignez votre téléphone, WhatsApp sauvegarde vos messages hors ligne jusqu'à ce que vous utilisez WhatsApp à nouveau.*
- *AUTRES USAGES : Partage de localisation, échange de contacts, réglage de votre fond d'écran et sons de notifications personnalisés, envoi de l'historique des discussions par e-mail, diffusion de messages à plusieurs contacts à la fois et bien plus encore !*

❑ Réunions et Discussions Zoom

Une visioconférence d'entreprise avec messagerie et partage de contenu en temps réel : une solution simplifiée de visioconférence et de messagerie, peu importe l'appareil c'est une vision bien pensée des réunions mobiles. Les professionnels mobiles d'aujourd'hui doivent pouvoir travailler et faire des visioconférences où qu'ils soient. Les Réunions Zoom pour appareil mobile offrent la même expérience de qualité que celle sur ordinateur de bureau, et plus encore.

- ◆ *Activez les Arrière-plans virtuels et sélectionnez l'image de votre choix.*
- ◆ *Partagez votre écran et faites des annotations*
- ◆ *Utilisez le mode de conduite en toute sécurité sur la route*

Modernisez votre solution de réunion

Les Réunions Zoom pour ordinateurs de bureau et appareils mobiles offrent tous les outils nécessaires pour obtenir une excellente réunion.

- ◆ *Concentrez-vous sur votre réunion et cliquez sur Enregistrer pour laisser la transcription générée automatiquement par Zoom s'occuper de la prise de notes*
- ◆ *Partagez et jouez des vidéos avec transmission audio et vidéo complète sans avoir besoin d'importer du contenu*
- ◆ *Ayez l'air frais et dispos pour votre réunion grâce aux fonctions Arrière-plans virtuels et Retoucher mon apparence*

Chat de Zoom

La messagerie intégrée uniformise la collaboration au travail entre clients mobiles et ordinateurs de bureau.

- ◆ *Créez des groupes privés ou publics*
- ◆ *Partagez des fichiers et recherchez du contenu*
- ◆ *Démarrez une réunion sans aucune difficulté*

Maintenez les participants engagés

Permet d'organiser réunions interactives de n'importe où.

- ◆ *Activez le sondage et les sessions de questions-réponses*
- ◆ *Autorisez la « main levée » virtuelle*
- ◆ *Partager du contenu, des vidéos ou de la musique*

L'administration et le support à distance facilités

La gestion informatique centralisée et le support à distance facilitent le déploiement et l'assistance.

- ◆ *Suivez l'usage et les tendances d'utilisation*
- ◆ *Affichez la distribution de la version*
- ◆ *Affectez les paramètres détaillés d'autorisation (aux niveaux du compte, du groupe et de l'utilisateur)*

Audio maximisé

Ajoutez des options audios pour tout le monde.

- ◆ *Appels VoIP gratuits et payants de qualité supérieure vers plus de 55 pays*
- ◆ *Appels sans frais et appels facturés partout dans le monde*
- ◆ *Numéros à composer par défaut*

Intégrations

Programmez et rejoignez facilement vos réunions et webinaires depuis votre application e-mail ou de calendrier existante.

Une accessibilité inégalée

- ◆ *Permet une adoption rapide avec des capacités de réunion qui offrent un moyen facile de démarrer une réunion, s'y joindre et collaborer, peu importe l'appareil.*
- ◆ *Rejoignez Zoom partout dans le monde, depuis n'importe quel appareil. Les Réunions Zoom se synchronisent avec votre système de calendrier et offrent une visioconférence d'entreprise simplifiée de votre ordinateur de bureau à votre appareil mobile. Une vidéo qui convient à tous les besoins. Il Permet la communication interne et externe, les réunions et formations de tout le monde et ce, sur une seule et unique plateforme de communication.*
- ◆ *Créé pour les équipes modernes*
- ◆ *Vidéo et audio HD intégré*
- ◆ *Ajoutez la vidéo et l'audio HD à vos réunions grâce à la prise en charge d'un maximum de 1000 participants vidéo et de 49 vidéos à l'écran.*
- ◆ *Des outils de collaboration intégrés*

- ◆ *Plusieurs participants peuvent partager simultanément leur écran et co-annoter pour plus d'interactivité.*
- ◆ *Des réunions en toute sécurité*
- ◆ *Chiffrement pour toutes les réunions, sécurité des utilisateurs basée sur les rôles, protection par mot de passe, salles d'attente et mise en attente des participants.*
- ◆ *Enregistrements et transcriptions*
- ◆ *Enregistrez vos réunions localement ou sur le cloud, consultez les transcriptions générées par intelligence artificielle, capturez vos notes et mesures prioritaires.*
- ◆ *Des agendas simplifiés*
- ◆ *Prend en charge la programmation ou le démarrage des réunions depuis Outlook, Gmail ou iCal.*
- ◆ *Discussions de groupe*
- ◆ *Discussions en groupes, historiques répertoriés, partage de fichiers intégré et archives de 10 ans. Passe facilement aux appels « one on one » ou en groupes.*

□ *Microsoft Teams*

i. Pourquoi utiliser Teams ?

Microsoft Teams est une application collaborative qui permet de planifier, créer, partager et discuter facilement en équipe à partir d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un téléphone portable, dans un environnement unique.

Sur une plateforme commune et personnalisable, il est ainsi possible de combiner des discussions en groupe, des réunions en visioconférence, des notes et des pièces jointes.

En plus des fonctionnalités classiques de visioconférence, de transfert de fichiers et de messagerie instantanée, Microsoft Teams propose les options suivantes :

- ◆ *Consultation de l'historique des conversations.*
- ◆ *Publication d'un courrier dans le fil de discussion.*
- ◆ *Accès intégré à SharePoint, OneNote et Skype Entreprise.*
- ◆ *Planification enrichie de réunions en équipe.*
- ◆ *Recherche d'équipes publiques pour collaborer sur des projets partagés.*

- ◆ Espace personnalisable où l'intégralité des contenus, outils, contacts et conversations est disponible dans l'espace de travail de l'équipe.
- ◆ Travail sur des documents partagés directement dans l'application.
- ◆ Espace ultra sécurisé avec authentification multi-facteur pour améliorer la protection de l'identité.
- ◆ Toutes les données sont chiffrées pour plus de confidentialité.
- ◆ Plateforme de formation, conseils, astuces et vidéos disponible en ligne.

ii. Comment débiter avec Teams ?

Une fois connecté à Office 365, vous arrivez sur la page d'accueil qui reprend l'ensemble des applications. Cliquez sur Teams.

iii. Comment créer une équipe ?

Cliquez sur *Équipes* sur le côté gauche de l'application, puis cliquez sur une équipe pour afficher ses canaux. Les canaux permettent d'organiser les conversations de l'équipe. Vous pouvez les consacrer à certains sujets, projets, disciplines ou tout autre élément.

En cliquant en bas à gauche sur « Ajouter une équipe », Teams vous propose soit de rechercher une équipe publique existante, soit de créer votre équipe.

Remarque : Pour créer une équipe ou ajouter des membres, vous devez être propriétaire d'équipe. Le propriétaire choisit également qui peut ajouter des canaux.

Il existe différentes équipes avec Microsoft Éducation, nous nous intéresserons à l'équipe *Classes* :

Une équipe *Classes* est spécialement conçue pour gérer un groupe classe avec des enseignants et des étudiants. La fonction d'ajout d'affectations (devoirs) est mise en avant.

Une équipe *PLC* (communauté de formation professionnelle) est conçue pour le travail collaboratif, grâce à des blocs-notes *PLC* intégrés, visant la formation continuée des enseignants.

Une équipe Membres du personnel vise à la communication du personnel sur les initiatives concernant l'ensemble de l'établissement scolaire en utilisant des blocs-notes personnalisés.

Après avoir choisi Classes, vous nommez votre équipe, ajoutez une description et vous pouvez inviter des contacts (étudiants ou enseignants) ou des groupes de contacts à rejoindre votre équipe.

Remarque : *Si vous avez choisi un autre type d'équipe (PLC, Membres du personnel ou Tout le monde), vous devrez en plus choisir s'il s'agit d'une équipe privée (limitée aux personnes invitées) ou publique (accessible à tous). L'équipe Classes est toujours privée.*

Conseil : *Pendant la frappe, l'application recherche les correspondances. Par exemple, vous pouvez taper « Alain » pour rechercher les étudiants inscrits sur « Office 365 Ferrer » qui ont ce prénom.*

Remarque : *les étudiants recevront un courrier avec le lien vers l'équipe créée. Il est toujours possible d'ajouter des étudiants ou des enseignants par après.*

Le groupe créé s'ouvre sur le premier canal de conversation « Général », et d'autres onglets sont également créés, pour permettre à tous de fournir des fichiers partagés, prendre des notes, accéder aux devoirs (affectations) ou à des applications liées...

Comment envoyer un message à toute l'équipe ?

- ◆ *Publiez votre message dans le canal Général de l'équipe. Le nom du canal apparaîtra en gras pour tous les membres de l'équipe.*
- ◆ *Tapez @canal dans le canal Général. Une notification est envoyée à tous les membres de l'équipe et les informe qu'ils ont été @mentionnés dans ce canal.*

- ◆ Tapez @équipe et Teams remplit automatiquement le nom de l'équipe dans laquelle vous travaillez. Une notification indique aux membres qu'ils ont été @mentionnés, même s'ils ne suivent pas le canal.

iv. Comment gérer une équipe ?

Cliquez sur *Autres options* près du nom de l'équipe et sélectionnez *Gérer l'équipe* pour avoir accès à différents onglets : membres et rôles, canaux, paramètres, applications liées.

Rappel : le rôle (propriétaire ou membre) détermine qui peut gérer les membres, les canaux, etc.

Conseil : Si vous désirez ajouter un canal ou des membres, quitter ou renommer l'équipe, vous avez ces options directement dans le menu affiché.

v. Comment lancer une réunion dans un canal d'équipe ?

Dans le canal choisi, cliquez sur *Conférence maintenant* sous la zone de rédaction. Vous devrez autoriser l'accès au micro et à la caméra (éventuellement) et vous pourrez donner un sujet à la réunion.

MODULE III : REVISION GENERALE DE TOUTE LA SESSION DE FORMATION

4.1 Séance 14 : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Fiche 12 :: Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Fiche de la séance n° 14 : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Titre de la séance : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs



Durée : 3h10

Objectifs de la séance :



Créer une ambiance de saine émulation et d'apprentissage entre pairs

Contenu :



Cette séance aborde la révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Interventions des participants :

Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.

Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.

Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance.

4.2 Séance 15 : Clôture de la session de formation

Post test

Evaluation récapitulative de la formation

Tableau 9 : Guide de l'évaluation récapitulative

Facteurs à améliorer	Appréciation					Commentaires
	Très bien	Bien	Assez bien	Passable	Médiocre	
Contenu de la formation						
Supports de formation						
Animation de la formation						
Participation collective						
Cadre de la formation						
Restauration						
Autres						
Commentaires Généraux :						
Propositions pour la suite du processus d'acquisition des compétences :						

4.3 Séance 16 : *Elaboration du plan d'action post formation*

Fiche 13 : *Elaboration du plan d'action post formation*

Fiche de la séance n° 16 : Elaboration du plan d'action post formation

Titre de la séance : Elaboration du plan d'action post formation



Durée : 1h

Objectifs de la séance :

Elaborer un plan d'actions post formation par organisation, en prélude à la phase



C

Contenu :



Plan d'actions post formation par organisation

Interventions des participants :

- *Participation aux échanges, et à l'élaboration du plan d'actions post formation par organisation*

Evaluation

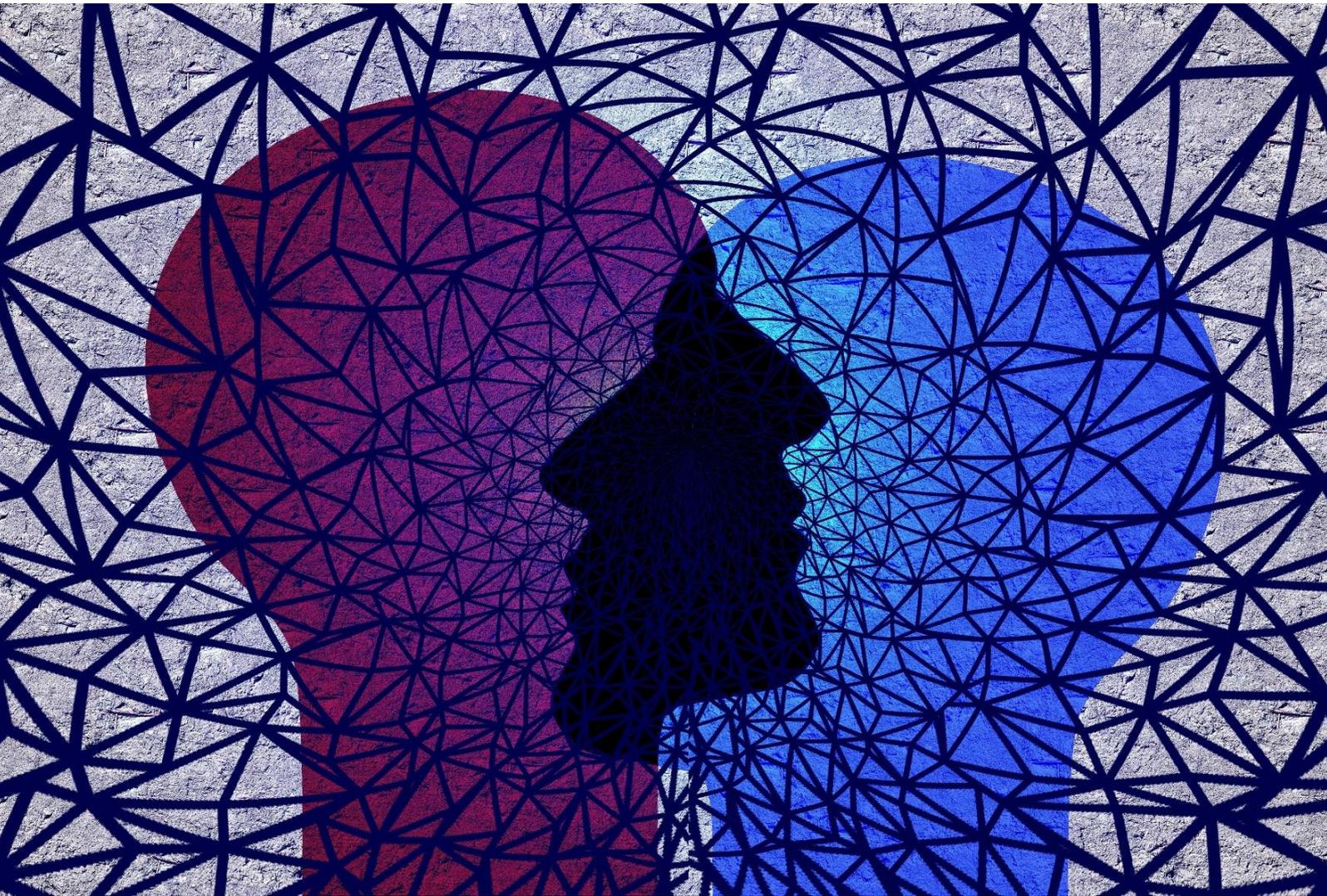
- *Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance*



Supports à remettre aux apprenants :



- *Consignes d'élaboration du plan d'actions post formation par organisation*



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel 

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.