



**DÉVELOPPER LES
COMPÉTENCES DES GROUPES
D'ACTION LOCALE LEADER**

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉAMBULE	4	6.2. Évaluation <i>in itinere</i>	22
2. LE CADRE DU PROGRAMME WALLON DE DÉVELOPPEMENT RURAL	5	6.3. Évaluation <i>ex-post</i>	22
3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE	6	6.4. Auto-évaluation des compétences des GAL	24
3.1. L'impact : au-delà de la qualité pédagogique	6	6.5. Enseignements et perspectives selon le pool de formation	24
3.2. Approche méthodologique	7	6.5.1. Enseignements	24
3.3. Un axe transversal, 3 pôles de contenu de la formation	7	6.5.2. Éléments de capitalisation	26
3.3.1. Définition du contenu	7	6.5.3. Les enjeux du développement des compétences	26
3.3.2. Structuration en pôles et en étapes clés	8	7. OFFRE DE FORMATION EN COMMUNICATION	27
4. COMPÉTENCES CLÉS TRAVAILLÉES EN RÉPONSE AUX BESOINS IDENTIFIÉS	9	7.1. Prezi	27
5. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	11	7.2. Mailchimp	27
5.1. Dispositif d'accompagnement du réseau des GAL (pool de formation)	11	7.3. Réseaux sociaux	28
5.2. Le rôle des formateurs	11	7.4. Capsule vidéo	28
5.3. Les différentes activités de développement des compétences	12	8. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	29
5.3.1. Modules de formation	12	8.1. Fiches pédagogiques	29
5.3.2. Groupes de co-développement professionnel	14	8.1.1. Liste des fiches et intitulés	29
6. ÉVALUATION	22	8.1.2. Trois exemples de fiches	30
6.1. Évaluation des besoins <i>ex-ante</i> des publics (Tour des GAL)	22	8.2. Guide de mise en place et d'animation d'une communauté de pratiques	41
		8.3. Grilles d'auto-évaluation des compétences	41
		8.3.1. Grille d'auto-évaluation des compétences - Formation 2018 – 3 Pôles	41
		8.3.2. Grille d'auto-évaluation des compétences - Responsable / Coordinateur-trice de GAL	44

1. PRÉAMBULE

Ce carnet s'adresse à tout acteur d'un territoire, en charge d'un projet de développement territorial, dont une des fonctions principales est d'être facilitateur d'une dynamique d'acteurs. Un projet de territoire basé sur une large mobilisation des parties prenantes, qui privilégie les modes participatifs, l'intelligence collective, et qui est confronté à la question du changement (de vision, d'approche, de méthode, d'organisation, de réponses en termes d'action, d'innovation, etc.).

Ce carnet est le résultat du choix d'une approche intégrée et évolutive du développement des compétences clés d'acteurs du développement des territoires, selon une logique de parcours individualisés et d'équipe.

En matière d'offre de formation, l'organisation en modules est allée décroissante, au profit d'activités de co-développement professionnel. Les communautés de pratiques et les ateliers de mise en œuvre ont été choisis pour favoriser les transferts de compétences et de pratiques entre GAL.

Cette approche nécessitait un dispositif d'accompagnement spécifique pour assurer

la cohérence et la pertinence de l'offre, ainsi qu'une adaptation, chemin faisant, à l'évolution de la demande.

Le développement de compétences s'est construit autour de 3 pôles/dimensions à prendre en compte par ces acteurs :

1. Le territoire et ses acteurs ;
2. La gestion d'un projet ;
3. La gestion d'une équipe de projet, d'une structure d'accompagnement ou de coordination d'un projet de territoire.

Le présent carnet est complété par une boîte à outils, constituée d'un ensemble de fiches pédagogiques et de supports de formation, accessibles en ligne à l'adresse : <http://bit.ly/Carnet9Formation>

Ce carnet s'inscrit dans une logique de capitalisation et de transfert de méthodes, d'outils et de pratiques, qui ont été testés et appropriés par des chargés de mission et coordinateurs de Groupes d'Action Locale (GAL) wallons¹. Il s'adresse donc à des publics ayant des rôles et des missions similaires.



¹ Plus d'informations sur la mesure LEADER et les GAL wallons : <http://www.reseau-pwdr.be/sections/leader>.

2. LE CADRE DU PROGRAMME WALLON DE DÉVELOPPEMENT RURAL²

Le développement des compétences, ainsi que la mise en réseau des Groupes d'Action Locale (GAL) et l'assistance technique pour la coopération, est une des tâches principales de la Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement Rural.

Le développement des compétences concerne 20 GAL en Wallonie, dont les équipes ont pour rôle la mise en œuvre de la stratégie locale de développement de leur territoire et des fiches projets qui la déclinent.

L'offre d'accompagnement au développement des compétences et de mise en réseau des GAL³ participe aussi à la réalisation d'un objectif global du PwDR : « accroître la participation des « parties prenantes » dans la mise en œuvre du développement rural ».

La méthodologie, l'approche des formations et les modalités de mise en œuvre ont été directement inspirées du travail du Groupe de Travail (GT) « Coopération transcommunale et intelligence du territoire », animé par la CAR (Cellule

d'Animation du réseau) durant la période 2007-2013. Ce GT était composé de responsables de dispositifs territoriaux issus de GAL, mais aussi d'un Parc Naturel, d'un Centre Culturel, de dispositifs transcommunaux (InterCPAS) dans le secteur social et de l'emploi, etc. Le travail de ce GT avait débouché sur l'élaboration d'un plan de développement des compétences pour gestionnaires de dispositifs transcommunaux et chargés de mission.

Ce plan identifiait des compétences clés, valables pour l'ensemble des situations relevant de la transcommunalité. À titre principal, il s'agissait des compétences en **négociation**, en construction d'une **vision** pour le territoire, en **organisation** (gouvernance) et **gestion de projets**, en construction et animation de réseaux.

Un module test a été organisé pour des gestionnaires de dispositifs transcommunaux de niveaux « autonome » à « expert »⁴, où l'on retrouvait les différents types de dispositifs, de secteurs d'activité et d'expériences représentés dans le GT précité.

La première phase de la programmation du PwDR a donc vu, entre 2016 et 2018, la mise en place d'une série de modules de formations à destination des chargés de mission et coordinateurs de GAL.

Il est important de préciser ici que l'approche développée ci-après ne s'est pas limitée à de la formation sous forme de modules, mais incluait également des activités de coaching, d'intervision (autour des pratiques) ainsi qu'un travail d'évaluation *in itinere*.

En complément, l'accompagnement au développement des compétences des GAL a également proposé des modules de formation pour des compétences spécifiques « non territorialisées », notamment dans les domaines de la gestion quotidienne d'un GAL (administratif, juridique...) et de la communication.

² Pour plus d'informations sur le Programme wallon de Développement Rural et sur la mesure LEADER relative aux GAL : <http://www.reseau-pwdr.be>

³ Voir §5.1 Dispositif d'accompagnement du réseau des GAL (pool de formation).

⁴ Soit des participants non débutants, donc ayant déjà une expérience significative et des pratiques sur le terrain.

3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE

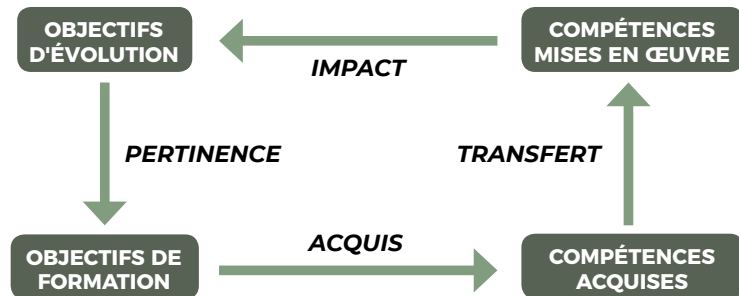
3.1. L'IMPACT : AU-DELÀ DE LA QUALITÉ PÉDAGOGIQUE

Le cadre de travail prévoyait une action sur 3 ans. Ceci a permis de concevoir et mettre en place un dispositif de formation plus ambitieux et performant que les dispositifs ponctuels, via notamment l'organisation de modules de 2 jours consécutifs, inscrits dans un parcours global de formation.

En effet, lors de formations « courtes », le formateur est souvent contraint de centrer ses actions sur la maximisation des transferts de compétences. C'est un premier niveau, intéressant, indispensable, mais insuffisant de notre point de vue.

En effet, l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées :

- Le premier niveau concerne les **acquis, ou encore l'efficacité pédagogique** : les objectifs seront-ils atteints ? En d'autres termes, « *les participants auront-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ?* »



- Le deuxième niveau concerne le **transfert** : est-ce que les acquis de la formation seront appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, « *les participants, une fois revenus dans leur contexte de travail, seront-ils en mesure de mettre en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?* »
- Le troisième niveau concerne l'**impact** de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettront d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, « *les nouvelles compétences des participants permettront-elles de faire évoluer l'organisation ?* »

Ces trois niveaux sont imbriqués : il ne devrait y avoir impact que si les participants mettent en œuvre ce qu'ils ont appris en

formation, et ils ne le feront que s'ils ont appris quelque chose.

C'est évidemment le 3^{ème} niveau, celui du changement attendu, qui est le plus crucial, les deux premiers n'étant que des moyens pour atteindre ce but.

Le cadrage multi-annuel du plan de formation a donc permis à la Cellule d'Animation du RwDR de travailler sur les 3 niveaux. Concrètement, au départ d'un référentiel de compétences, la première étape a été de rencontrer *in situ* chacun des GAL afin de comprendre les difficultés concrètes auxquelles ils étaient confrontés, et les changements qu'ils souhaitaient implémenter dans leur territoire. À partir de ce diagnostic, les modules de formation ont été élaborés.

3.2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Les journées de formation ont été articulées sur base des 3 fondements :

- **Learning by doing** : l'approche développée était résolument expérimentelle. Cette approche a été développée au travers de jeux de rôles et mises en situations, inspirés de situations réelles vécues dans les GAL, ou via la création d'équipes de projet GAL qui, au fil du module, ont dû gérer différentes étapes d'un projet de façon à tester dans la pratique de nouveaux outils, de nouvelles manières de faire.
- **Ouvrir des portes, sans les refermer** : une tâche ou une question non-clôturée demande plus d'énergie mentale qu'une question pour laquelle la réponse a été identifiée. Si une question est en suspens, l'être humain va naturellement chercher à rechercher des informations complémentaires. Nous avons utilisé ce principe dans le dispositif de formation, en nous arrêtant volontairement au milieu de la construction de solutions, afin de mettre les participants en recherche et en apprentissage, mais également de poursuivre ce processus après la formation.

Il est important de noter que des dispositions sont nécessaires pour ne pas générer un inconfort bloquant chez les participants.

- Les « portes non refermées » ne sont pas systématiques. Nous avons pris l'option d'alterner entre les questions à poursuivre hors formation et les apprentissages clôturés durant les modules.
- Des fiches méthodologiques « formation », dont 3 exemples se trouvent en fin de Carnet et dont la totalité sont disponibles en annexes virtuelles, ont été conçues pour faciliter la consolidation des apprentissages hors séance. Ces fiches reprennent à la fois les éléments théoriques et les outils abordés en formation, mais aussi des références pour guider les apprenants dans la poursuite de leur recherche.

- **Préparation du transfert** : une place importante a été laissée à la préparation du transfert des compétences acquises en formation vers le terrain. Concrètement, ceci a pris la forme d'un temps de travail quotidien par groupe de 2 ou 3 participants, durant la formation, dont l'objet était d'identifier :
 - Les acquis jugés les plus pertinents ;
 - La première action à mettre en œuvre pour mettre à profit cette nouvelle compétence.

3.3. UN AXE TRANSVERSAL, 3 PÔLES DE CONTENU DE LA FORMATION

3.3.1. DÉFINITION DU CONTENU

Au niveau des contenus, le programme de formation a été construit sur base de 3 modules thématiques (le territoire, le projet, l'équipe).

Au-delà de ces 3 angles, un fil rouge reliait le tout : la mobilisation des acteurs et la gestion du changement.

Il est en effet rapidement apparu, lors des prises de contacts préalables à la définition du programme de formation (cf. tour des GAL), que l'impact recherché par les participants se situait systématiquement à ce niveau : comment faire pour mobiliser les acteurs du territoire afin de modifier leurs pratiques actuelles ?

Chaque pôle de contenu a été défini à partir d'une série de questions. Elles identifient les principaux enjeux de la mise en œuvre d'un projet de territoire du point de vue d'un GAL :

- **Pôle « Territoire » - Animer et mobiliser les acteurs du territoire**
 - Comment cartographier et « profiler » les parties prenantes d'un territoire ?
 - Quels niveaux d'engagement attendre de chacune d'entre elles ?
 - Comment les mobiliser et les impliquer ?
 - Comment pérenniser ma démarche de mobilisation ?
- **Pôle « Projet » - Gérer un projet et accompagner le changement**
 - Quels sont les éléments structurants (réunions, pilotage, règles de fonctionnement) à mettre en place pour maximiser le succès d'un projet ?

- Comment activer et maintenir l'engagement réel des membres d'une équipe projet ?
- Que peut apporter et comment mettre en place une gestion agile de mon projet ?
- Comment accompagner les changements et composer avec les réactions que le projet engendre ?

- **Pôle « Équipe » - Gérer une équipe**

- Comment développer la cohésion au sein d'une équipe ?
- Comment initier et maintenir la motivation ?
- Comment créer et prendre des décisions ensemble de manière efficace ?
- Comment gérer des tensions, des conflits ?
- Quelles sont les cinq fonctions nécessaires à une équipe pour réussir ?

3.3.2. STRUCTURATION EN PÔLES ET EN ÉTAPES CLÉS

Ces questions liées aux enjeux identifiés et le découpage en pôles sont issus d'un travail d'identification des étapes clés du processus de mise en œuvre de la stratégie de développement locale de chaque GAL et de son plan d'action.

Une première communauté de pratiques⁵ regroupant des représentants volontaires de GAL a permis de faire cette distinction entre niveaux d'intervention interdépendants.

L'objet de ce travail, animé par le pool de formation, a été de réaliser un découpage de chaque pôle en étapes clés et de les caractériser, sur base des enjeux identifiés⁶.

Il s'agissait dans un premier temps, et sur cette base, de formuler un intitulé explicite de chaque étape, qui précise l'objet (par ex. connaissance de la dynamique des acteurs de mon territoire), le résultat attendu (par ex. cartographie des acteurs), qui est concerné (par ex. : l'équipe GAL) et qui en est le destinataire (par ex. : le CA du GAL).

Ensuite, la communauté de pratiques s'est attachée à identifier les moments « critiques » de cette étape (ex. : fédérer les acteurs « à haute valeur ajoutée »).

Et pour conclure, la communauté de pratiques a fait un inventaire des pratiques éprouvées ou à développer dans le cadre des futurs modules de formation (ex. : *benchmark* du territoire sur l'existant, établir une carte des alliés).

Le schéma d'orientation qui suit est organisé en 3 pôles de contenu de la formation, et il permet d'associer à chaque étape clé les différents outils ou méthodes mobilisables⁷, en lien avec les besoins et les compétences identifiées.

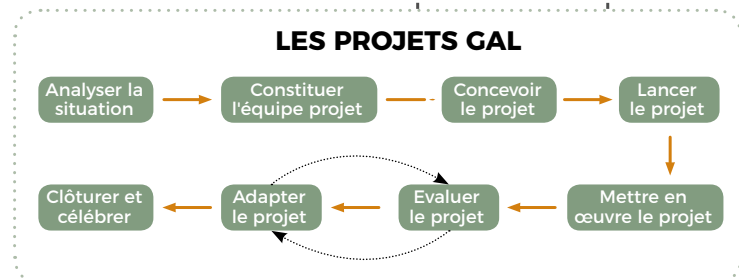
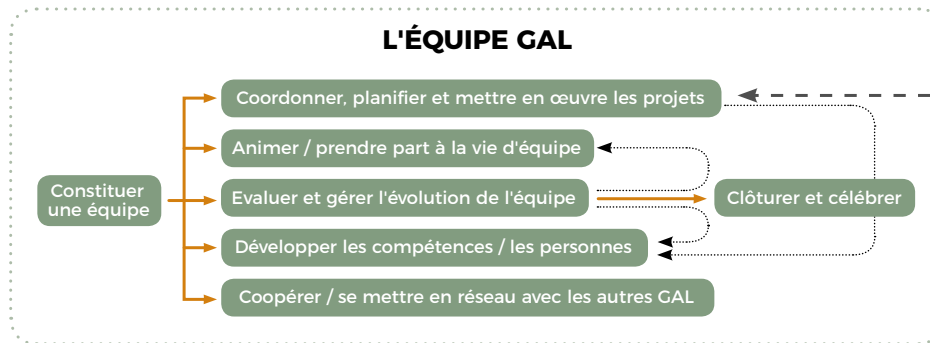
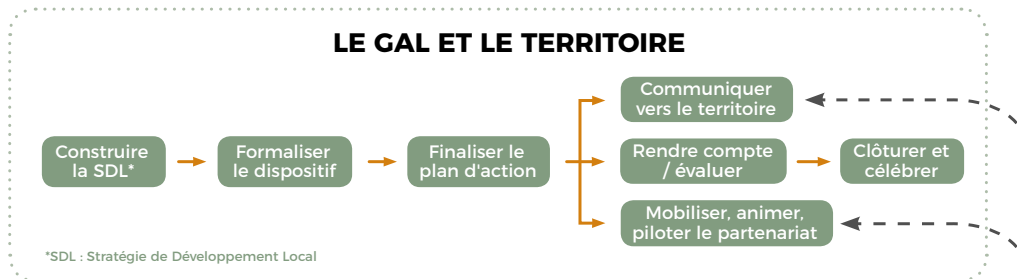
⁵ Après le Tour des GAL (§6.1) qui a permis d'identifier les besoins et attentes des équipes GAL et avant le lancement d'une première série de 3 modules.

⁶ Voir § précédent.

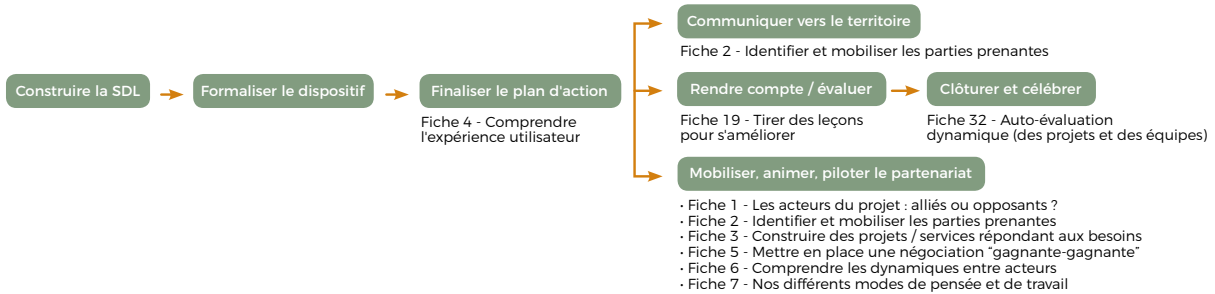
⁷ Le présent carnet est associé à l'ensemble des fiches pédagogiques disponibles sur une clé USB ou via le lien suivant : <http://bit.ly/Carnet9Formation>.

4. COMPÉTENCES CLÉS TRAVAILLÉES EN RÉPONSE AUX BESOINS IDENTIFIÉS

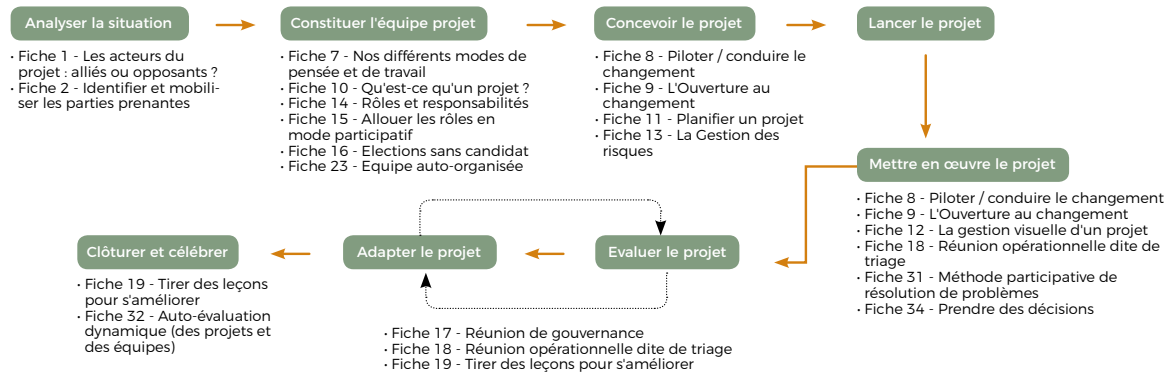
LES 3 PÔLES DU GAL



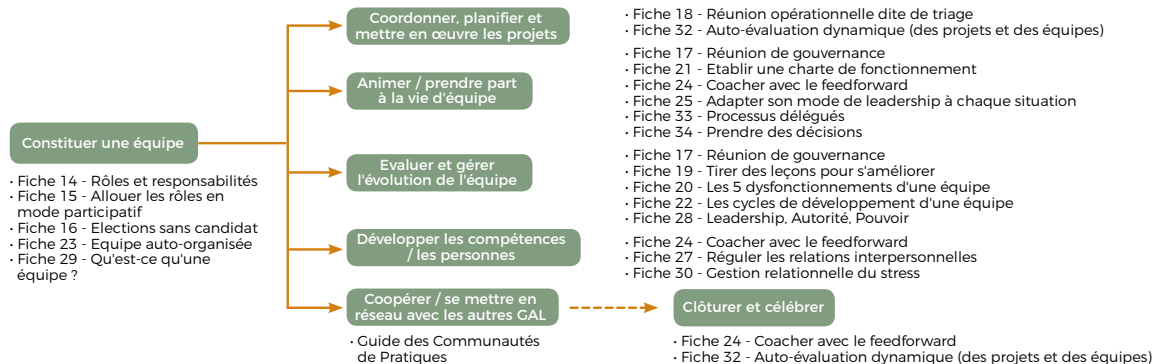
LE GAL ET LE TERRITOIRE



LES PROJETS DU GAL



L'ÉQUIPE GAL



5. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

5.1. DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DU RÉSEAU DES GAL (POOL DE FORMATION)

Un dispositif interne de gestion de l'offre et de la demande (pool de formation) a été mis en place. Organisé comme une cellule d'accompagnement, il a permis de développer une pluralité d'outils et de méthodes de travail au service des GAL.

Le pool de formation était composé :

- De l'organisation Atanor, spécialisée en formation, sous contrat cadre d'intervention à la demande, s'appuyant sur une équipe de 3 formateurs affectés selon les besoins et les formules choisies ;
- D'un chargé de mission « formation » interne à la CAR, en charge de l'organisation, de la gestion quotidienne et du suivi des formations avec les formateurs ;
- D'un représentant des GAL, qui était associé aux réunions du pool de formation consacrées au lancement d'un nouveau cycle ou à la clôture de celui-ci ;

- Du coordinateur de la Cellule d'Animation du RwDR, en tant que référent global de la mission, ainsi que pour les aspects contractuels et financiers.

Ce pool de formation a permis :

- D'évaluer la demande et les besoins *ex-ante* des publics concernés ;
- Une actualisation, chemin faisant, de la demande, sur base des évaluations successives des participants par activité, et du pool lui-même à la fin de chaque cycle ;
- De mettre en œuvre plusieurs méthodologies de développement de compétences : modules de formations, *coaching* individuel ou d'équipe, interventions via des communautés de pratiques et ateliers de mise en œuvre ;
- D'accorder une importance à l'aide à la transférabilité de l'outil ou de la compétence développée, dans le contexte du participant.

5.2. LE RÔLE DES FORMATEURS

Atanor, qui constituait l'équipe de base des formateurs pour le « socle de formation », pouvait être sollicité *a priori* pour :

- L'évaluation *ex-ante* des compétences et besoins de formation ;
- L'élaboration des parcours individuels et collectifs de formation ;
- L'analyse des demandes et l'organisation des modules « internes » au RwDR ;
- La définition du cahier des charges de formations externalisées et l'appui à la sélection des offres ;
- L'identification des ressources et compétences des GAL à activer dans le cadre des activités, formations ou communautés de pratiques du réseau GAL ;
- Du *coaching* individuel de coordinateurs et de chargés de mission, ou la mise en place d'interventions entre eux ;
- Des interventions spécifiques « à la carte » au sein des activités dédiées aux GAL sur des aspects d'innovation, de coopération, de méthodes de travail spécifiques, d'évaluation, etc.

5.3. LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les activités proposées aux GAL ont suivi une logique de progression dans la notion de parcours individuel et d'équipe, pour passer progressivement d'une logique d'apprentissage, d'expérimentation, à une logique d'intervision et d'échanges de pratiques, ou encore de recours à un *coaching*, ou un accompagnement qui ont favorisé l'autonomie et développé la capacité à modifier leur pratique pour atteindre les résultats escomptés.

Les activités se distinguent comme suit :

5.3.1. MODULES DE FORMATION⁸

5.3.1.1. MODULES BASÉS SUR LES 3 PÔLES D'UN GAL, SOIT :

1. Mobiliser le Territoire
2. Gestion de projet
3. Gestion d'équipe

- **Objectif** : outiller les équipes des GAL, adapter leurs pratiques, afin de leur permettre de mobiliser les acteurs du territoire et assurer la gestion du changement⁹.

- **Participants** : entre 15 et 20 participants en moyenne par module. Le choix a été fait d'associer des publics chevronnés à des chargés de mission, ou des coordinateurs, en phase de démarrage dans cette nouvelle fonction, avec ou sans expérience préalable. Il était conseillé de suivre les 3 modules, mais le choix est resté libre pour s'adapter aux disponibilités et à l'actualité des participants. Les modules étaient ouverts à l'ensemble des chargés de mission et coordinateurs des GAL, quel que soit leur niveau d'expérience et de pratiques.
- **Fréquence** : 3 séries de 3 modules (2 jours successifs par module), ont été organisés de 2016 à 2018 et programmés dans la mesure du possible sur une période de 3 mois, afin de conserver une dynamique d'acquisition de compétences, de test et d'appropriation d'outils sur le terrain.
- **Principes et modalités de travail privilégiés au sein de chaque module** :
 - Au démarrage du processus et pour chaque journée, un temps d'introduction et de cadrage ou d'ancrage dans le sujet ;
 - Le cas échéant un temps de débriefing de la journée précédente ;
- Un temps de constitution du groupe (faire connaissance, état d'esprit, motivations, attentes, craintes...) de manière interactive et ludique ;
- Selon la séquence : mise en contexte par une proposition de situation vécue par un ou des participants, soit fictive mais proche de la réalité des GAL. Avec une attention particulière pour les situations critiques ou de dysfonctionnements identifiés ;
- Pour chaque séquence de travail les étapes à respecter (variables selon la thématique) étaient :
 - Une introduction aux principes, les modalités, consignes et support de travail en sous-groupes ;
 - La collecte des informations préalables (ex. bilan personnel initial de compétences sur un aspect précis) ;
 - L'identification des enjeux, voire la reformulation du problème et la délimitation des contours de la situation problème (ce qui ne pourra être changé, avec lequel il faudra composer) ;
 - Générer des idées de solutions ou de réponses possibles

⁸ Les modules de formation à la communication seront repris dans un autre point, ceux-ci n'étant pas spécifiquement liés à l'approche territoriale.

⁹ Voir §3.3. qui précise les modalités de définition du contenu des formations.



(pour identifier les choix possibles), puis les sélectionner selon des critères de faisabilité, d'efficacité et d'originalité (autre approche) ;

- Vérifier la pertinence par rapport au problème initial et estimer la valeur ajoutée pour les parties prenantes ;
- La réalisation des tâches pour l'exercice proposé.
- En clôture d'une séquence : un temps de mise en commun ou de débriefing, pour mesurer la capacité d'atteinte des résultats de la séquence, apprécier l'outil ou la méthode de travail et tirer tout enseignement utile pour soi (vécu) et sa pratique (apprentissage) ;
- Dans la mesure du possible mettre régulièrement le groupe en mouvement de manière physique, ou faire créer une construction collective, pour favoriser les interactions entre participants ;
- Pour compléter certains éléments de contenu, proposer des bonus ou focus sur certains aspects en fonction de la demande du groupe ;
- Après les pauses ou lorsque l'énergie du groupe diminue : des jeux interactifs qui testent aussi la dynamique du groupe, sa capacité à s'organiser ou sa créativité ;
- En fin de journée ou de module une évaluation à chaud sur les acquis, la dynamique personnelle et celle du groupe, le contenu et l'organisation du module, les intentions en termes d'application et les attentes pour la suite, et un temps de clôture pour le suivi ou les futurs modules.

5.3.1.2. MODULE « LEADERSHIP AVANCÉ »

- **Objectif :** mettre en place un *leadership* adapté à différentes situations et être un *leader* accompagnateur en soutien à un collectif, une équipe, qui met en place des dispositifs de délégation.

- **Participants et fréquence :** ce module a été conçu spécifiquement pour les coordinateurs de GAL, un premier module a réuni 13 coordinateurs sur 20.

- **Modalités :**

- Ce module a été conçu pour permettre à ceux qui ont la fonction de coordination d'une équipe de recevoir un apport théorique de base sur les notions de pouvoir lié à l'autorité ou la capacité d'influence et sur les formes de *leadership* ;
- Par le biais de mises en situation, d'explorer des formes de *leadership*, d'identifier les leviers et sources d'influence pour mobiliser son équipe, et savoir donner et recevoir des feedbacks.

Le présent carnet est associé à un ensemble de fiches pédagogiques disponibles sur une clé USB ou via le lien suivant :
<http://bit.ly/Carnet9Formation>.

5.3.2. GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

5.3.2.1. DÉFINITION

Le groupe de co-développement professionnel est une approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions (interventions) entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer sa pratique professionnelle.

Le réseau des GAL constitue *de facto* une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes objectifs et utilise des méthodes similaires.

Une étude attentive d'une situation vécue par un participant, et le partage de savoirs pratiques surtout, ainsi que le besoin de connaissances théoriques, peuvent permettre aux membres d'un groupe de co-développement professionnel d'élargir ses capacités d'action et de réflexion, de mobiliser des compétences du réseau pour ses besoins.

Deux formats d'activités complémentaires d'accompagnement au développement des compétences des GAL ont été mis en place :

- La première, la **communauté de pratiques**, a été organisée autour d'une thématique partagée par les

GAL, ou encore la mutualisation d'outils, de méthodes, de pratiques de gestion. Elle fonctionne en autonomie, avec un guide comme support de mise en place et de gouvernance ;

- La seconde, l'**atelier de mise en œuvre**, comme un espace de co-working partagé entre GAL, avec des apports théoriques ou pratiques sur le sujet commun, un travail en équipe par GAL autour d'un projet effectif, un accompagnement ou *coaching*, et des temps d'intervention entre GAL.

5.3.2.2. LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES (CoP)

- **Définition** : une CoP répond à des besoins de partage et d'échange au-delà de la rencontre ponctuelle. Elle valorise les expertises, les expériences, améliore les pratiques entre pairs et l'ensemble des acteurs concernés. Elle mutualise les compétences du réseau des GAL, afin de générer des collaborations, la mutualisation de ressources ou des synergies entre GAL.
- **Mise en place d'une CoP** : un guide de mise en place et d'animation d'une communauté de pratiques a été élaboré¹⁰, pour apporter quelques éléments structurants en vue de pérenniser ces CoP, afin qu'elles apportent un maximum de valeur

ajoutée à leurs parties prenantes. Le guide balisait les différentes dimensions et étapes du cycle de vie d'une communauté :

- **La définir** (pourquoi, pour quel objet et pour qui la mettre en place ?) ;
- **La concevoir et la préparer** (structuration, rôles et responsabilités, modes de gouvernance et de gestion collaborative) ;
- **La lancer** (actions premières, choix des participants, calendrier, délivrables) ;
- **La faire vivre et grandir** (motiver, mettre en action, mesurer l'intérêt et l'utilité, évaluer, mettre à jour et clôturer) ;
- **Gérer la connaissance** (contenus formalisés).



¹⁰ Le document est disponible sur le site web du RwDR : <http://bit.ly/GuideCoP>

5.3.2.3. TÉMOIGNAGES DE RÉFÉRENTS DE CoP

Les témoignages qui suivent, illustrent à travers 3 exemples : le travail réalisé au sein des CoP, leur intention de départ et leur finalité, les thématiques abordées, le profil des participants, leurs réalisations et les activités développées en commun, leur mode de gouvernance et, le cas échéant, l'originalité ou la spécificité.

5.3.2.3.1. LE G20, LA CoP DES COORDINATEURS

Pour le G20, Xavier Sohet, coordinateur du GAL Pays des Tiges et Chavées

L'INTENTION DE DÉPART, CE QUI A MOTIVÉ SA CRÉATION

La Communauté de pratiques réunit les coordinateur·trice·s des 20 GAL wallons. Elle a été initiée par les coordinateur·trice·s de GAL. L'échange de bonnes pratiques et l'envie de fédérer les actions des GAL ont motivé la création de cette communauté de pratiques, modestement baptisée « G20 ».

L'OBJET DE LA CoP

Les objectifs poursuivis sont nombreux :

- Échanger sur les pratiques de coordinateurs (gestion d'un GAL) ;
- Partager les questions/frustrations et éventuellement y amener des réponses ;
- Échanger des outils et bonnes pratiques ;
- Mutualiser des outils et en produire des nouveaux, collectivement ;

- Faire remonter des demandes de formations ;
- Faire remonter des demandes de clarification auprès des administrations ;
- Faire du lobby (auprès des politiques et administrations) ;
- Analyser l'opportunité de créer une Fédération des GAL ;
- Réfléchir à la manière de mieux communiquer sur les actions des GAL ;
- Etc.

LES PARTICIPANTS

Les participants sont les 20 coordinateur·trice·s de GAL. Les collaborateur·trice·s directement impliqués dans la gestion administrative et financière des GAL sont également les bienvenus.

LES THÉMATIQUES ET SUJETS ABORDÉS

Les thématiques abordées sont variées :

- Gestion des ressources humaines et gestion d'équipe ;
- Gestion financière, comptabilité ;
- Communication, informatique ;
- Gestion des instances et du partenariat ;
- Gestion de projets.

Lors de chaque G20, un ordre du jour est établi sur base des priorités et attentes du moment (ex : activation du RGPD).

LES PRINCIPALES RÉALISATIONS (ACTIVITÉS, OUTILS, SUPPORTS) ET RÉSULTATS

Les échanges peuvent se concrétiser de différentes manières :

- Échanges de bonnes pratiques et désignation de personnes référentes ;
- Boîte à outils contenant un ensemble d'outils existants développés par les uns et les autres (tableau de suivi budgétaire, tableau de trésorerie, *vade-mecum* pour les marchés publics, etc.) ou de nouveaux outils, à développer si besoin ;
- Demandes de formations à faire remonter au RwDR ;
- Demandes de clarification à faire remonter aux administrations fonctionnelles ;
- Lobby auprès des décideurs politiques et des administrations fonctionnelles pour faire grandir les GAL et faciliter leur gestion.

VOTRE MODE DE GOUVERNANCE ET/OU DE GESTION COLLABORATIVE

Le G20 se réunit 3-4 fois par an. Chaque réunion est préparée par 2 GAL, dont le GAL qui accueille la réunion (en tournante). L'ordre du jour est fixé par mail, suivant l'actualité du moment, et les demandes spécifiques de chacun. Un programme annuel est néanmoins fixé, contenant un certain nombre de priorités.

UN ASPECT ORIGINAL, SPÉCIFIQUE DE VOTRE CoP

Son nom, modeste et sans aucune prétention : le G20.



5.3.2.3.2. CoP MOBILITÉ

Témoignage des GAL pilotes : Burdinale-Mehaigne et Pays des Condruses

L'INTENTION DE DÉPART, CE QUI A MOTIVÉ SA CRÉATION

Un constat : les GAL sont actifs en matière de mobilité, mais les actions développées manquent de visibilité et de reconnaissance.

L'OBJET DE LA CoP

Afin de combler cette double lacune, la CoP a proposé de travailler sur un séminaire, dont l'objectif était de mettre en évidence la contribution des GAL à cette vaste problématique qu'est la mobilité en milieu rural. D'une part, en mettant en évidence la pluralité des réponses offertes et, d'autre part, la pertinence et l'efficacité de ces dernières, avec un accent mis sur la multimodalité et le transport en milieu rural.

LES PARTICIPANTS

- GAL Burdinale-Mehaigne ;
- GAL Pays des Condruses ;
- GAL Jesuishesbignon.be ;
- Fahrmit (partenaire mobilité du GAL 100 Villages – Un avenir) ;
- GAL Entre-Sambre-et-Meuse ;
- GAL Des Plaines de l'Escaut ;
- GAL RoMaNa ;
- GAL Condroz-Famenne ;
- GAL Pays de Herve ;

LES THÉMATIQUES ET SUJETS ABORDÉS :

- **Mobilité et économie :**
 - « Tous vélos actifs en entreprise » : un partenariat entre le GAL Burdinale-Mehaigne, Biowanze et Provélo pour promouvoir l'usage du vélo à assistance électrique par les salariés de Biowanze pour le trajet domicile-travail ;
 - L'accessibilité des zones d'activités économiques : le travail mené par le GAL Pays de Herve en vue de proposer une solution multimodale pour accéder au zoning des Plénesses.
- **Mobilité et Loisir/tourisme :**
 - « Je roule pour ma forme » : la déclinaison en mode vélo de « Je cours pour ma forme » organisé par le GAL Jesuishesbignon.be ;
 - Mise en place d'un réseau point-nœuds : le réseau « 1 000 Bornes à Vélo » du GAL Entre-Sambre-et-Meuse propose des itinéraires balisés à la carte destinés aux vélo-tout-chemin sur le principe du balisage « points-nœuds ».
- **Multimodalité :**
 - Centrale régionale de mobilité – centrale locale de mobilité et développement d'outils numériques : l'organisation des centrales de mobilité en Wallonie et les outils numériques développés dans une approche *bottom-up* par le GAL Pays des Condruses en vue de favoriser la multimodalité.

LES PRINCIPALES RÉALISATIONS (ACTIVITÉS, OUTILS, SUPPORTS) ET RÉSULTATS

Les différentes rencontres de la CoP Mobilité ont permis aux chargés de mission d'échanger sur leur travail quotidien et les actions mises en place par chacun.

Cela a donné lieu à la construction d'une trame pour l'organisation d'un séminaire, organisé avec le soutien du RwDR sur le territoire du GAL Burdinale-Mehaigne, afin de tester la multimodalité pour les participants, de partager des expériences vécues et de valoriser tous les dispositifs, infrastructures et équipements favorisant la multimodalité. En vue du séminaire, chacun a produit des vidéos thématiques pour illustrer son propos.

Deux formations spécifiques ont également été mises en place :

- Découverte de la cellule « Éducation à la mobilité et à la sécurité routière » donnée par la Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche - DGO6 ;
- Formation d'animateurs vélo donnée par l'Association de Parents Pour la Protection des Enfants sur les Routes (APPER).

VOTRE MODE GOUVERNANCE ET/OU DE GESTION COLLABORATIVE

La CoP Mobilité, mise en place en avril 2018, a pour moteurs les GAL Burdinale-Mehaigne et Pays des Condruses. Dans un premier temps, le GAL Pays des Condruses s'est chargé de l'animation des réunions, la rédaction des PV et en assurait le suivi. Par la suite, ces tâches ont été partagées par l'ensemble des participants.

L'organisation du séminaire a essentiellement reposé sur le GAL Burdinale-Mehaigne qui l'accueillait.

LE FUTUR

La CoP Mobilité va se poursuivre avec pour but :

- L'organisation de visites, afin de permettre de découvrir sur le terrain la mise en œuvre des actions ;
- La construction commune d'outils et la diffusion de bonnes pratiques, comme par exemple : le Brevet d'écomobilité ou l'expérience « je roule pour ma forme » ;
- Des formations communes (p. ex. : outil de gestion cartographique).

Un reportage a par ailleurs été réalisé par le RwDR sur les GAL et la mobilité, revenant notamment sur le Séminaire Mobilité des GAL. Pour le retrouver, rendez-vous sur notre site web : www.reseau-pwdr.be



5.3.2.3.3. CoP AGRICULTURE

Témoignage de Quentin Triest, chargé de mission au GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne.

INTENTION DE DÉPART MOTIVANT LA CRÉATION DE LA CoP AGRI

Cette communauté de pratiques (CoP) « Agriculture » rassemble l'ensemble des chargés de missions agriculture des GAL wallons, qu'ils soient actifs sur la « biodiversité », le « circuit court alimentaire », la « mobilisation & les rencontres citoyens-agriculteurs », etc.

Tous les chargés de missions agriculture construisent des initiatives qui s'élaborent chemin faisant et il nous semble pertinent d'échanger autour de leurs initiatives et de leurs pratiques, selon une formule conviviale, avec la perspective d'initier des collaborations entre GAL.

Suite à l'organisation d'une rencontre de lancement des communautés de pratiques par le RwDR, le 20 octobre 2017, l'aventure de cette CoP Agri a commencé le 20 novembre 2017.

OBJET DE LA CoP AGRI

L'objectif est que l'échange soit ancré dans le partage d'expériences, de ce que les uns et les autres vivent en tant que gestionnaire de projet. Ils/elles bénéficient ainsi des succès et des erreurs des autres pour les entraider dans leurs questionnements.

Depuis la création de la CoP Agriculture, 3 rencontres ont été organisées, autour de la présentation dynamique de leurs projets respectifs. Elles ont été suivies de tables de discussion, afin d'identifier des thématiques de travail communes, de dégager une vue transversale des projets et de stimuler des processus d'entraide entre chargés de mission.

PARTICIPANTS

Ces temps d'échanges s'adressent *a priori* à tous les chargés de mission agriculture des GAL wallons, avec une ouverture aux chargés de mission agriculture des Parcs Naturels.

Tous les membres sont encodés sur : <https://culturalite.be/EchangeAgriculture/?QuiSommesnous>

THÉMATIQUES

Tous les ateliers organisés sont repris sur : <https://culturalite.be/EchangeAgriculture/?Rencontres>

En résumé :

- Une restitution de la formation du Réseau Civam suivie par Quentin Triest¹¹ en France : « Accompagner les freins au changement en agriculture », qui a donné lieu à l'organisation en décembre 2018 de modules de formation pour un public wallon ;
- Coopérative « Coopesem » : « échange d'expériences autour de la création et la gestion de coopératives d'agriculteurs » - Laurence Leduc¹² ;
- Atelier de terrain avec les agriculteurs : « Implication des agriculteurs et des citoyens pour des activités en champs » - Hadrien Gullet¹³ ;
- Communication/promotion : « Les outils de communication numérique pour mettre en lumière les initiatives agricoles du territoire » - Quentin Triest ;
- « Promouvoir les pratiques agricoles durables & création de filières » - Audrey Pollard - Parc Naturel des Plaines de l'Escaut ;
- « Gestion des espaces naturels » - Sébastien Quennery, Parc Naturel de Gaume ;
- « Accompagnement de terrain des agriculteurs/dynamiques collectives » - Nina Legros.

RÉALISATIONS ET DÉVELOPPEMENT D'OUTILS

- Un site internet d'échange : <http://culturalite.be/EchangeAgriculture/?PagePrincipale>

- Un groupe Facebook : <https://www.facebook.com/groups/1918304544850460/>

GOUVERNANCE

La CoP Agriculture est animée par un « **noyau porteur** » composé de :

- Magali Tielemans (GAL / PN Haute-Sûre Forêt d'Anlier) ;
- William Ortmans (GAL Jesuishesbignon.be) ;
- Hadrien Gullet (GAL Burdinale-Mehaigne) ;
- Quentin Triest (GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne).

Le rôle du noyau porteur est de préparer les réunions de la CoP Agri, soit définir l'ordre du jour, gérer les inscriptions, assurer la gestion du site web et de la page Facebook, encourager les chargés de mission à présenter leur projet et identifier les thématiques futures à aborder. Le noyau porteur est ouvert à tous les membres, en tant que ressources vives prêtes à s'y engager !

ASPECT ORIGINAL

L'originalité réside en la réunion de chargés de mission de profils très variés.

Certains travaillent sur la biodiversité par la plantation de buissons en plaines agricoles, d'autres sont davantage axés sur le développement économique par l'accompagnement en circuits courts de producteurs locaux (par exemple en créant une coopérative de producteurs), d'autres encore sont plutôt en lien avec des questions techniques d'autonomie fourragère et énergétique pour les éleveurs et enfin, certains travaillent davantage sur les liens entre citoyens et agriculteurs.

¹¹ Pour en savoir plus sur Quentin : <https://culturalite.be/EchangeAgriculture/?TriestQuentin>

¹² Pour en savoir plus sur Laurence : <https://culturalite.be/EchangeAgriculture/?LeducLaurence>

¹³ Pour en savoir plus sur Hadrien : <https://culturalite.be/EchangeAgriculture/?GulletHadrien>

S'il y a une diversité d'angles d'approche, tous abordent d'une manière ou d'une autre les enjeux des agriculteurs et de l'agriculture. À eux d'être créatifs pour tisser du lien entre leurs projets !

5.3.2.4. UN ATELIER DE MISE EN ŒUVRE SUR LE FINANCEMENT ALTERNATIF

- **Contexte :**

Dans le cadre de leur programmation en cours, les GAL sont parfois amenés à devoir monter un plan de financement pour un volet complémentaire d'un projet actuel, ou additionnel, de leur stratégie de développement.

- **Modalités :**

- Pendant 2 jours un atelier « action » a réuni 5 duos, composés de 2 personnes de l'équipe d'un GAL, dont le coordinateur ;
- Il a été organisé comme un espace de co-working, chaque GAL venant avec tout le matériel nécessaire pour travailler : leur matériel de communication existant, leurs listes de contacts, leurs comptes et résultats des 2 dernières années, le budget de l'année en cours, ainsi que, si possible, les budgets déjà identifiés pour les actions envisagées ;
- Les journées ont alterné des :
 - Séquences en plénière pour l'apport d'informations théoriques ou pratiques (dans ce cas-ci une typologie de sources de financements possibles, de leur adéquation avec la structure GAL et ses valeurs, et de modalités d'accès à celles-ci), ainsi qu'un questionnement, des critères et des règles à respecter et un outil pour guider les choix ;

- Temps de travail en duo sur la concrétisation du financement du projet sélectionné, envisagé comme un moment privilégié, hors les murs, pour pouvoir se concentrer sur ce seul projet ;
- Échanges réguliers et individualisés avec l'accompagnateur pour toute question ou précision utile pour avancer dans la concrétisation ;
- Temps de mise en commun et d'intervision de pair à pair entre équipes GAL.

- **Les résultats attendus :**

- Réaliser un diagnostic « quick scan » des possibilités alternatives de financement pour le GAL ;
- Construire le modèle/plan de financement pour ce projet complémentaire ;
- Identifier une ou deux actions de financement à tester à court terme ;
- Réaliser concrètement l'action de financement identifiée.

- **Principes :**

- Une condition essentielle était que le GAL devait avoir un **projet réel et actuel** pour lequel il recherchait des financements ;
- Il va de soi que chaque GAL est resté maître de son/ses choix de diversification de sources de financement, ainsi que de l'intensité de la diversification souhaitée (par rapport aux subsides « GAL » actuels).

6. ÉVALUATION

6.1. ÉVALUATION DES BESOINS EX-ANTE DES PUBLICS (TOUR DES GAL)

Comme expliqué ci-avant, en démarrage de programmation, un tour des GAL a été organisé, afin d'identifier les besoins et attentes précis des équipes en matière de développement ou de renforcement des compétences de leurs membres.

En introduction, un état des lieux de chaque GAL était fait afin de déterminer le degré d'opérationnalité de chacun d'entre eux (depuis une équipe en phase de démarrage et en voie de constitution, jusqu'à une équipe complète et en ordre de marche) et l'état d'avancement des projets.

Cette mise en contexte faite, les compétences identifiées comme devant être développées/renforcées pouvaient être d'ordre technique, relatives à la gestion administrative et financière d'un GAL, et ce sont avérées être principalement des « soft skills » (management, partenariats, techniques d'animation, dynamique d'équipe...).

Au final, une proposition pour l'organisation et l'approche méthodologique de la formation a été soumise aux équipes GAL,

afin d'en apprécier la pertinence, d'identifier *a priori* les participants potentiels au sein de chaque équipe, ainsi que les priorités des dimensions à aborder.

On peut résumer cette proposition, comme une manière d'aborder la vie d'un GAL, en la résumant à des moments ou étapes clés de celle-ci. Cette formule « de base », appelée GAL Academy, pouvait être complétée par des formations spécifiques (techniques, communication, gestion administrative d'un GAL).

6.2. ÉVALUATION IN ITINERE

Le programme de formation¹⁴ a été élaboré progressivement, afin de permettre des ajustements en cours de déroulement.

À la fin de chaque module, une évaluation a été réalisée « à chaud » avec les participants, suivie, quelques jours plus tard, par l'envoi d'un questionnaire pour une évaluation « à froid ».

Une adaptation des modules a pu être réalisée au cours de la programmation, sur base des évaluations des participants, et celles du pool de formation à la fin de chaque période.

Le questionnement portait sur les aspects suivants :

- **Appréciation globale ;**
- **Quelles compétences souhaitez-vous développer ? Quels objectifs d'apprentissages ?**
- **Ce qui a aidé à la réalisation de ces « objectifs » ?**
- **Ce qui a freiné, voire empêché, d'atteindre ces objectifs ?**
- **Deux points que vous retenez, que vous avez appris ?**
- **Deux changements que vous avez ou que vous allez mettre en application ?**
- **Si vous deviez faire une suggestion pour les modules suivants, ce serait...**
- **Appréciation sur l'organisation de la formation : le lieu, la salle, le repas et l'organisation en amont.**

6.3. ÉVALUATION EX-POST

Les évaluations des participants ont permis une adaptation constante de l'organisation

¹⁴ Les modules de formations sont décrits au \$5.c.1 et au \$7 pour la communication. Les formations sur la gestion administrative d'un GAL (marchés publics, gestion du temps de travail, ...) ne sont pas reprises dans le présent carnet.

et des contenus des modules, selon une logique d'affinage pour les 3 modules liés aux cycles/pôles d'un GAL, ainsi qu'en fonction de l'actualité des besoins des GAL.

La boîte à outils des GAL a été enrichie d'une trentaine de fiches pédagogiques (voir annexes du présent carnet) et de différents supports de formation.

Le taux de participation a été constant, avec des appréciations globales nettement positives et en croissance d'une période à l'autre.

On peut retenir les principaux éléments d'appréciation suivants :

- De nombreux outils proposés sont jugés globalement pertinents, avec, d'une part, une demande de plus de temps pour se les approprier, apprécier individuellement ce qu'il faudra mettre en place pour faire évoluer sa pratique, et, d'autre part, des temps théoriques plus longs. Ces expressions, variant selon les participants, expriment l'équilibre à trouver en 2 journées, pour à la fois expérimenter, mettre en situation, comprendre les ressorts de chaque dimension de son travail, de capitaliser et être dans les conditions pour faire évoluer sa pratique, et tenir compte de la variété des modes d'apprentissage des participants. Cela renvoie à l'idée, qui n'a pu être mise en œuvre avec les moyens à disposition, d'un suivi sous forme de coaching et/ou supervision

au sein même des équipes (logique de transfert) et de communautés de pratiques pour poursuivre le processus de développement effectif de nouvelles compétences et de pratiques pour les GAL ;

- Une prise de conscience de la complexité du travail de mobilisation des acteurs et de la nécessité de les prendre en compte comme des ressources d'une grande diversité, selon leur démarche, leur positionnement ou histoire propre ;
- Certains relèvent que la formation ne se limite pas à l'acquisition de techniques ou d'outils, mais suscite aussi un travail introspectif sur le rôle et la posture d'un chargé de mission GAL, permettant également d'apprendre à mieux se connaître ;
- Les temps d'échanges entre collègues sont appréciés, certains souhaitent des modules thématiques et d'une manière générale des prolongements pour vérifier l'impact de la formation ;
- Une demande a été récurrente : permettre des mises en situation à partir de cas réels (ce qui demande plus de temps à consacrer par rapport au format adopté).

L'atelier de mise en œuvre, qui a été organisé une seule fois, en fin de période, a été pour sa part très apprécié pour les raisons suivantes :

- Obligation de travailler sur un projet réel et concret, qui fait l'actualité d'un GAL, soit une obligation de résultat, avec un passage à l'action dès la fin de l'atelier ;
- Travail dans un environnement de type co-working, qui crée un moment privilégié et efficace « hors les murs », qui permet l'intervention entre équipes GAL et un travail d'accompagnement sur mesure de la part des formateurs/coach ;
- Apports théoriques et pratiques qui permettent de fournir des éléments d'aide à la décision ;
- La porte d'entrée du financement alternatif renvoie aussi à des questions de finalité et pertinence de l'action, de choix stratégiques ou de partenariats des GAL ;
- Travail de consolidation des compétences travaillées dans les modules (3 cycles) et de co-développement de compétences ;
- Formules complémentaires des modules de formation, des communautés de pratiques et des interGAL.

Cette formule a été évoquée pour une application plus large à l'ensemble d'une équipe GAL.

6.4. AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES GAL

Malgré la difficulté de mettre en œuvre un processus d'accompagnement du transfert des savoirs dans le cadre des 3 premières années de la programmation (délais court entre formation et mise en application), une évaluation de ce transfert a été réalisée.

Il s'agissait d'une auto-évaluation auprès des participants aux différents modules de formation afin d'en évaluer :

- 1) Le transfert effectif du savoir (de « débutant » à « pratique que je peux transmettre »).
- 2) Leur niveau de satisfaction « à froid ».

Une **auto-évaluation spécifique** a été conçue **pour les coordinateurs de GAL** sur base d'un référentiel de compétences établi en 2015.

« La possibilité donnée de se découvrir à travers l'autre est très intéressante et riche »



6.5. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES SELON LE POOL DE FORMATION

6.5.1. ENSEIGNEMENTS

6.5.1.1. LES MODULES DE FORMATION

Le taux de participation a été constant et le niveau de satisfaction des modules sur les 3 pôles des GAL a été croissant au cours la période. Ceci est notamment dû au principe d'adaptation continue des contenus ou de la méthodologie des modules, appliqué par le pool de formation. Les adaptations se sont faites sur base des évaluations successives des modules par les participants et de sa propre évaluation de chaque module et de chaque série.

Pour le module « *Leadership* avancé » ce principe d'adaptation a été envisagé selon une logique d'approfondissement des compétences.

En guise de bilan, au terme de ce parcours de 3 années, on peut retenir que :

- La durée des modules (2 jours) implique de trouver un équilibre entre recevoir les apports théoriques de base, expérimenter un outil ou une méthode, et se mettre en situation réelle par rapport à des besoins concrets ou d'actualité ;

« Nous disposons d'outils directement utilisables, mais aussi d'outils d'introspection (au niveau de soi et de son projet) »

- La méthodologie utilisée favorise une prise de conscience, par les participants, de la complexité du travail de mobilisation des acteurs et de la nécessité de les prendre en compte comme des ressources d'une grande diversité, selon leur propre démarche, positionnement ou histoire ;
- La formation ne se limite pas à l'acquisition de techniques ou d'outils, mais nécessite aussi un travail introspectif sur le rôle et la posture d'un chargé de mission GAL, et tout simplement de mieux se connaître soi-même, ainsi qu'une mise en contexte spécifique (territoire et organisation du GAL) ;
- Au-delà des temps de formation en modules, il faudrait pouvoir assurer un suivi sous forme de coaching au sein même des équipes (logique de transfert) et de communautés de pratiques, afin de poursuivre le processus de co-développement de nouvelles compétences et de pratiques par et pour les GAL, et en vérifier l'impact sur le terrain.



« Je retiens l'importance de découper l'éléphant (le projet en phases) »

6.5.1.2. LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

Les CoP ont réuni de 5 à 21 participants selon la thématique abordée. Celles dont la dynamique est la plus soutenue ont constitué un groupe porteur, ou attribué à tour de rôle les responsabilités dans l'organisation des rencontres (G20).

Le facteur principal qui joue dans le maintien d'une dynamique réside dans la capacité de ces CoP à se définir un objectif atteignable, à dépasser le simple échange informel, donc à se donner une obligation de résultat.

Ce résultat peut se traduire de manière diverse : par l'organisation d'activités de terrain, des événements, des formations, des échanges de pratiques et de savoir, la mutualisation des outils, etc.

« Écouter est encore plus important que ce que je pensais »

6.5.1.3. LES ATELIERS DE MISE EN ŒUVRE

La méthodologie de l'atelier de mise en œuvre sur le financement alternatif (§5.2.3.4) s'est envisagée par la volonté de tester une formule qui se rapproche de l'actualité des GAL et s'inscrit dans une logique d'intervention et de co-développement de compétences entre pairs.

« Le leadership ne s'apprend pas, selon moi il se cultive »

Cette méthodologie, et les compétences acquises lors de l'atelier de mise en œuvre, pourront être mobilisées pour des programmes plus ambitieux de repositionnement stratégique de GAL le cas échéant. Ceci, dans la mesure où la question du financement, qui était au centre des préoccupations de cet atelier, génère inévitablement un questionnement plus large sur la finalité et la pertinence du projet, l'efficacité dans la recherche et l'allocation des ressources financières.

Les résultats attendus pour d'autres thématiques, à vocation stratégiques pour les GAL, pourraient se résumer comme suit :

- Les participants sont outillés (cadre théorique et outils de mise en œuvre) sur la thématique travaillée ;

« Des questionnements qu'on n'a pas le temps de faire en réel... mais dont on se rend compte qu'il faut les faire »

- Les GAL participants ont progressé de manière concrète dans la gestion de la problématique travaillée, sur un des projets concrets.
 - Par exemple : sur le sujet de la mobilisation des acteurs du territoire, les GAL auront défini un plan d'action spécifique pour mobiliser les acteurs clés de leur territoire, et éventuellement déjà mis en œuvre une partie des actions prévues.

En perspective, cet atelier de mise en œuvre a permis aux GAL participants d'entamer un premier cycle d'entrepreneuriat social.

6.5.2. ÉLÉMENTS DE CAPITALISATION

La démarche de développement des compétences, choisie et éprouvée, montre l'intérêt d'une approche intégrée de la formation, qui soit inscrite dans un parcours, qui évolue progressivement d'une logique de formation (hors contexte entre pairs) vers une logique de co-développement de compétences avec un accompagnement ou un coaching.

Ceci, que ce soit des ateliers de mise en œuvre ou des communautés de pratiques autonomes entre pairs, avec le recours possible à un tiers facilitateur ou à de l'accompagnement méthodologique à certaines étapes clés.

À ce titre la formule de l'atelier de mise en œuvre semble s'imposer aux GAL, ayant participé à la première édition de ce nouveau dispositif, comme une formule adaptée à leurs besoins actuels et futurs, notamment en conservant le lien avec un projet concret et d'actualité pour le GAL. Ils valident sa pertinence pour d'autres thèmes de travail à valeur stratégique.

Le transfert des acquis¹⁵ vers d'autres acteurs, ayant un rôle similaire sur un territoire donné, sera *a priori* pertinent pour les acteurs dont l'objectif sera de donner lieu à une large mobilisation des parties prenantes dans le développement des territoires ruraux et qui sont confrontés à la question du changement face aux défis actuels.

6.5.3. LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'enjeu principal du développement des compétences d'acteurs ayant un rôle de facilitateur ou d'ensemblier d'un projet territorial est qu'ils puissent s'inscrire dans une démarche globale et itérative.

Les bénéficiaires des formations, ou des lieux de co-développement de compétences, doivent pouvoir se définir selon un parcours qui leur est propre, qui permette d'acquérir des compétences, de les mettre en œuvre, de les tester, de les adapter et enfin de se les approprier en changeant effectivement de pratiques.

Enfin ces lieux d'échanges, d'intervision et de capitalisation entre pairs, peuvent aussi être mis à profit pour apprendre à mesurer l'impact de ces nouvelles pratiques en termes de résultats sur le terrain ou de changements dans les organisations.

« Je retiens l'adaptation de la formation et des outils à notre mission »



¹⁵ Voir §3.1 sur les acquis, le transfert et l'impact de la formation.

7. OFFRE DE FORMATION EN COMMUNICATION

Dans le cadre de la formation des Groupes d'Action Locale, plusieurs coordinateurs et chargés de mission ont émis le souhait d'être formés en matière de communication.

La communication est, en effet, essentielle dans le travail quotidien des GAL, afin de diffuser leurs actions et se faire connaître. Mais il s'agit d'un domaine vaste, aux nombreux outils pas toujours faciles à maîtriser.

La Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement Rural (CAR) a donc mis en place un sondage, afin d'identifier, sur base des besoins, les formations qui pouvaient être dispensées par la CAR.

4 formations ont été programmées sur base des résultats de ce sondage :

- **Prezi (1 jour) ;**
- **Mailchimp – l'envoi de newsletter (1 jour) ;**
- **Réseaux sociaux (1 jour) ;**
- **Réalisation d'une capsule vidéo avec un smartphone (2 jours).**

7.1. PREZI

Prezi est un outil de présentation interactif, relativement similaire à Powerpoint, qui permet de mettre en page de façon innovante et non-linéaire des présentations.

L'objectif de la formation était de permettre aux GAL de disposer d'un outil de présentation différent de Powerpoint, autorisant plus d'innovation, mais aussi une vision non-linéaire (type mind-map) lors des présentations.

Éléments d'évaluation : les participants à la formation ont fait part de leur satisfaction lors des évaluations. À la suite de cette formation, et sur demande des membres de Groupes d'Action Locale présents, un compte payant pour les GAL a été créé, leur permettant de partager leurs différentes présentations, de découvrir les projets les uns des autres, mais aussi d'exporter leurs présentations afin de pouvoir en disposer même sans connexion internet.

Lien vers le syllabus de formation :
<http://bit.ly/FormationPrezi>

7.2. MAILCHIMP

Mailchimp est un outil gratuit d'envoi de Newsletter (en dessous de 2 000 inscrits dans les listes d'envoi). L'objectif de la formation était de permettre aux GAL de comprendre l'intérêt d'une Newsletter, mais aussi les aspects techniques : fréquence, public-cible, contenu...

Les GAL présents ont pu apprendre à utiliser Mailchimp, depuis la création d'une base de données mail (avec les notions d'opt-in/opt-out), en passant par la conception du contenu mail, jusqu'à l'analyse et le suivi des statistiques d'envoi.

Éléments d'évaluation : le module Mailchimp a répondu aux attentes des participants. Plusieurs GAL, comme par exemple le GAL Burdinale-Mehaigne ou Culturalité en Hesbaye brabançonne, utilisent dorénavant l'outil Mailchimp pour l'envoi de leurs Newsletters.

Lien vers le syllabus de formation :
<http://bit.ly/FormationMailchimp>



7.3. RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux sont devenus incontournables, et pourtant rarement réellement maîtrisés pour une utilisation professionnelle. La formation avait pour objectif de former les GAL à l'utilisation professionnelle de Facebook et de Twitter.

Différence entre profil/page/groupe, programmation de publications, community management... ces aspects principaux des réseaux sociaux Facebook et Twitter ont été abordés lors de cette formation.

Éléments d'évaluation : le module réseaux sociaux a répondu aux attentes des participants. Plusieurs GAL présents ont créé leur page Facebook à l'occasion de la formation (par exemple le GAL Jesuishesbignon.be ou le GAL Meuse@campagnes), et celles-ci sont régulièrement

utilisées comme vecteur de diffusion d'informations.

Lien vers le syllabus de la formation : <http://bit.ly/FormationReseauxSociauxGAL>

Attention, Facebook a, depuis, subiit plusieurs modifications : il est donc possible que certaines informations du syllabus soient devenues obsolètes.

7.4. CAPSULE VIDÉO

Les GAL sont souvent confrontés à l'envie de produire rapidement des capsules vidéo sur leurs projets, afin de les présenter de façon ludique.

Cette formation avait pour but de leur permettre de : définir et construire un sujet de capsule vidéo, préparer un tournage, filmer une vidéo avec leur téléphone et

la monter. À cette fin, de nombreuses notions de langage cinématographique ont été abordées afin de les aiguiller dans la réalisation concrète de leur projet : champ/contre-champ, montage alterné, mouvements de caméra...

Éléments d'évaluation : ce module de communication, réparti sur deux journées a remporté un beau succès. L'un des chargés de mission ayant suivi la formation produit régulièrement du contenu vidéo, notamment via La Fameuse webTV : <https://www.lafameuse.tv>

Lien vers le syllabus de la formation : <http://bit.ly/FormationCapsuleVideo>

Lien vers le Prezi de présentation de la formation : <http://bit.ly/FormationCapsuleSmartphone>

8. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

8.1. FICHES PÉDAGOGIQUES

8.1.1. LISTE DES FICHES ET INTITULÉS

Le présent carnet est associé à l'ensemble des fiches pédagogiques disponibles sur une clé USB ou via le lien suivant :

<http://bit.ly/Carnet9Formation>

1	Les Acteurs du projet : Alliés ou Opposants ?	16	Élections sans candidat
2	Identifier et mobiliser les parties prenantes	17	Réunion de gouvernance
3	Construire des projets / services répondant aux besoins	18	Réunion opérationnelle dite de triage
4	Comprendre l'expérience utilisateur	19	Tirer les leçons pour s'améliorer
5	Mettre en place une négociation « gagnante-gagnante »	20	Les 5 dysfonctionnements d'une équipe
6	Comprendre les dynamiques entre acteurs	21	Établir une charte de fonctionnement
7	Nos différents modes de pensée et de travail	22	Le cycle de développement d'une équipe
8	Piloter / Conduire le changement	23	Équipe auto-organisée
9	L'Ouverture aux changements	24	Coacher avec le feedforward
10	Qu'est-ce qu'un projet ?	25	Adapter son mode de leadership à chaque situation
11	Planifier un projet	26	Générer des idées pertinentes
12	La gestion visuelle d'un projet	27	Réguler les relations interpersonnelles
13	La gestion des risques	28	Leadership, Autorité, Pouvoir
14	Rôles et responsabilités	29	Qu'est-ce qu'une équipe ?
15	Allouer les rôles en mode participatif	30	Gestion relationnelle du stress
		31	Méthode participative de résolution de problèmes
		32	Auto-évaluation dynamique (des projets et des équipes)
		33	Processus délégués
		34	Prendre des décisions

8.1.2. TROIS EXEMPLES DE FICHES

FICHE
06

Comprendre les dynamiques entre acteurs

01 Les bases théoriques

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg au cours des années 1970. Elle repose sur 4 idées centrales :

- Pour comprendre les dynamiques, le plus déterminant n'est pas le système formel (organigramme, circuits officiels de communication...) mais les acteurs (groupes d'acteurs) qui, chacun, ont leurs enjeux, leurs objectifs qu'ils visent.
- Les acteurs sont intelligents. Cela signifie que les dysfonctionnements ne sont pas le fruit de l'irrationalité des acteurs mais au contraire, de leur rationalité. Un dysfonctionnement n'est donc pas le fruit de l'irrationalité des acteurs mais la réponse à un enjeu non-dévoilé d'un des acteurs.
- Pour atteindre leurs enjeux, les acteurs mobilisent des ressources et tentent de contourner les contraintes qui se posent à eux.
- En fonction de ces ressources et contraintes, les acteurs fixent leur stratégie. Ces stratégies d'acteurs sont ancrées dans « l'ici et maintenant » (en fonction des enjeux, objectifs, ressources et contraintes du moment).

L'analyse stratégique propose de comprendre ces éléments (acteurs-clés, enjeux, objectifs, ressources, contraintes, stratégies) pour définir sa propre stratégie d'action.

02 Le guide pratique

ACTEUR	ENJEUX	OBJECTIFS	RESSOURCES	CONTRAINTES	STRATÉGIES
Individu ou groupe d'individus qui participent à une action.	Ce qui mobilise l'acteur. Généralement intemporel. Correspond parfois à ce qu'il souhaite gagner ou éviter de perdre.	But(s) que l'acteur veut atteindre. Ils sont concrets, mesurables et liés à la situation.	Ressources pertinentes que l'acteur peut mobiliser pour atteindre ses objectifs et enjeux.	Limites (organisationnelles, personnelles, contextuelles...) - réelles ou supposées qui influencent l'action et les stratégies.	Ensemble de comportements mis en œuvre dans le contexte donné pour atteindre les objectifs.
Acteur 1					
Acteur 2					
...					

Comment remplir la fiche ?

- En commençant par lister les différents acteurs. L'acteur 1 : c'est vous ;
- En remplissant ensuite vos enjeux, objectifs, ressources, contraintes ;
- En remplissant ensuite pour les autres acteurs : enjeux, objectifs, ressources, contraintes et stratégies ;
- En finissant par remplir votre « case » stratégie.

03 Pour approfondir

- Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, 1981
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'acteur_strat%C3%A9gique

Résolution participative de problèmes

01 Les bases théoriques

Rendue populaire par le secteur de la coopération au développement, la méthode PIPO (Planification des Interventions Par Objectifs) est une méthode de diagnostic permettant de disposer d'une vision systémique d'une situation-problème, tant dans ses causes que dans ses conséquences.

La méthode PIPO est une méthode d'analyse **participative** de la situation existante qui part des problèmes tels qu'ils sont vécus par les différentes parties concernées ainsi que des conséquences qui en découlent.

La méthode PIPO comporte 5 étapes :

1. Nommer la situation-problème ;
2. L'arbre à causes ;
3. L'arbre à conséquences ;
4. L'arbre à solutions / objectifs ;
5. Le classement des solutions.

02 Le guide pratique

1. NOMMER LA SITUATION-PROBLÈME

Un problème, dans son acception la plus courante, est une situation actuelle / réelle dans laquelle des obstacles empêchent de progresser, d'avancer ou de réaliser...

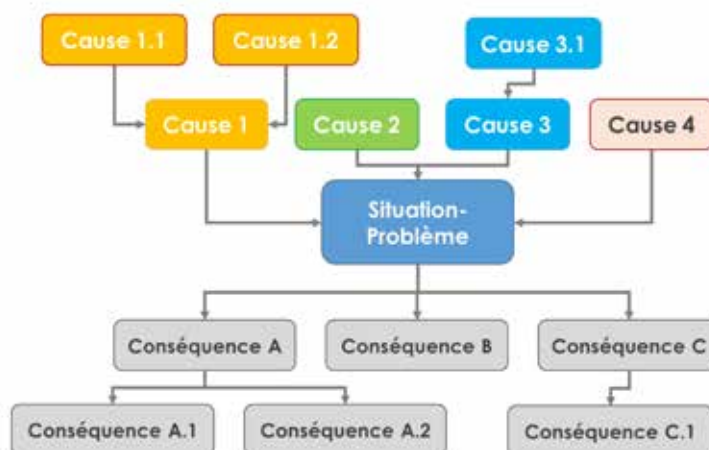
Un problème ne doit pas être formulé sous la forme de manque de solution ou excès de quelque chose : pas de, manque de, insuffisance de, peu de, trop de, etc.

2. ARBRE DES CAUSES

OBJECTIFS	Identifier les causes de la situation-problème (Pourquoi ?)
RÈGLES	Une idée par post-it. Peu de mots / un dessin. Ecrire en majuscule et au feutre. Utiliser la même couleur de post-it pour l'ensemble des problèmes (rouge).
DÉROULEMENT	En petits groupes, chaque membre écrit sur des post-it les causes responsables de la situation-problème en : <ul style="list-style-type: none"> • Appliquant la règle des « 5 pourquoi » afin de remonter aux causes fondamentales ; • Distinguant les faits vérifiés des hypothèses / perceptions. Un à un, les post-it sont collectés en plénière et interconnectés (cause-effet).

3. ARBRE DES CONSÉQUENCES

OBJECTIFS	Identifier les conséquences découlant de la situation problème.
RÈGLES	Mêmes règles d'écriture que pour l'étape précédente. Utiliser la même couleur de post-it pour l'ensemble des solutions (vert).
DÉROULEMENT	En petit groupe, chaque participant rédige sur des post-its les conséquences qui découlent de la situation problème, en identifiant les « conséquences des conséquences » (scénarios du pire). Un à un, les post-it sont collectés en plénière.



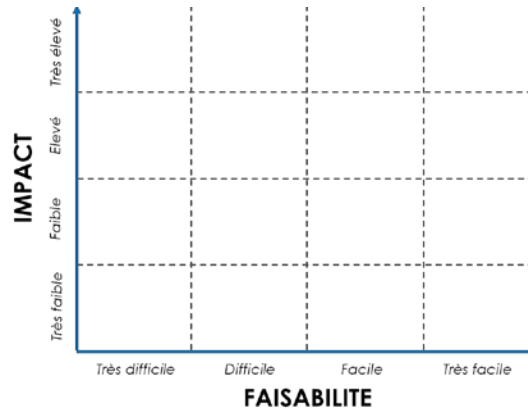
4. ARBRE DES SOLUTIONS / OBJECTIFS

OBJECTIFS	Décrire la situation future (conséquences positives = objectifs) découlant de la résolution des problèmes (solutions) – « La [solution...] permet de [objectif...] » ou « L' [objectif...] pourra être obtenue si [solution...] »
RÈGLES	Une solution ou un objectif par post-it. Ecrire en majuscule et au feutre. Utiliser la même couleur de post-it pour l'ensemble des situations (orange).
DÉROULEMENT	Le groupe est divisé en duos. L'ensemble des « causes » et « conséquences » sont réparties parmi les duos. Chaque duo décrit – sur des post-its différents –, pour chaque cause ou conséquence, la solution ou l'objectif correspondant. Autrement formulé, les états négatifs sont traduits en états positifs souhaitables. Partage pour clarification et ajustement.

5. LE CLASSEMENT DES SOLUTIONS

Chaque solution est évaluée sur une matrice impact / faisabilité.

- l'**impact** de la solution sur la résolution de la situation-problème ;
- la **faisabilité** de la solution (efforts, ressources,...).



Une troisième dimension peut être utilisée pour différencier les différentes solutions : l'**originalité** ou « *Est-ce une solution nouvelle ou une solution qui a déjà été essayée ?* »

03 Pour approfondir

- http://www.cota.be/?wpfb_dl=26
- <https://www.seemy.com/fr/2017/05/sappuyer-creative-problem-solving-innovover.html>

L'auto-évaluation dynamique

01

Les bases théoriques

L'auto-évaluation constitue une pratique fondamentale afin de permettre à un programme, un projet, un collectif d'envisager le futur, tant du point de vue du **contenu** que du **fonctionnement**.

L'auto-évaluation peut être activée pour différentes raisons :

- Mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs planifiés ;
- Identifier des pistes d'amélioration du point de vue fonctionnement ;
- Mesurer la satisfaction des parties prenantes (membres de l'équipe, partenaires, bénéficiaires,...) ;
- Se donner les moyens de s'adapter ;
- Questionner le sens de l'action / Prendre du recul ;
- Évaluer le fonctionnement interne ;
- Orienter / doser / focaliser l'énergie ;
- Communiquer vers les parties prenantes critiques du territoire.

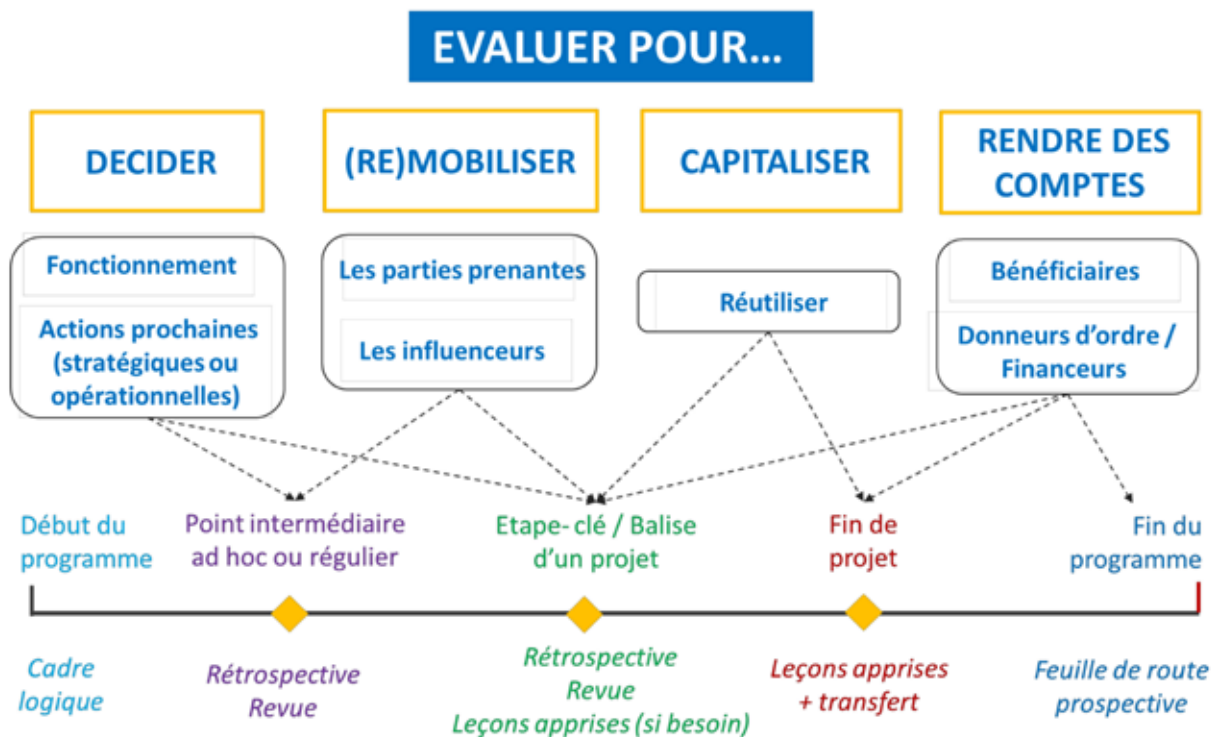
Elle balise le cycle de vie d'un programme, d'un projet avec – pour chaque moment d'auto-évaluation – un **objectif**, une **intention claire** permettant d'activer les outils et méthodologies adaptées.

02 Le guide pratique

A. L'AUTO-ÉVALUATION ET LE CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME / PROJET / ÉQUIPE

1. **En début de programme / projet**, un **cadre logique** ainsi qu'une **feuille de route** sont réalisés afin d'identifier les objectifs finaux et intermédiaires mesurables (SMART) qui serviront de points de référence pour les évaluations futures. Cela suppose que le programme / projet est subdivisé en axes / blocs de travail pour lesquels des étapes clés et balises sont déterminées.
2. **A la fin d'une étape-clé** (à l'atteinte d'une balise), deux types d'évaluation seront réalisés :
 - Une **rétrospective** qui fera le point sur le fonctionnement de l'écosystème d'acteurs, du collectif de projet ;
 - Une **revue** qui fera le point sur l'avancement du programme / projet par rapport aux objectifs planifiés et par rapport aux attentes des bénéficiaires et autres parties prenantes critiques.

- En fonction du niveau d'incertitude du programme / projet, **des points intermédiaires** sont fixés entre deux balises, points intermédiaires durant lesquels les **deux types d'évaluation (rétrospective et revue)** sont réalisés afin de permettre une adaptation agile du programme / projet.
- En fin de projet ou d'étape-clé**, l'auto-évaluation porte sur **les leçons apprises** et sur les savoirs à transférer vers un autre collectif.
- En fin de programme**, l'auto-évaluation permettra de concevoir une **feuille de route prospective**.



B. QUELQUES OUTILS UTILISÉS LORS DE L'AUTO-ÉVALUATION

1. Le cadre logique

Le cadre logique est une manière de décrire de manière globale le programme / le projet.

Il constitue le tableau de référence vers lequel se référeront différents événements d'auto-évaluation ainsi que certains outils détaillés ci-dessous (ex : objectifs et résultats clés, feuille de route).

Ce cadre logique est co-construit par l'équipe projet.

	DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCE	HYPOTHÈSES
BUT / IMPACT	Les objectifs stratégiques auxquels le projet contribue.	Comment sera mesuré l'impact ?	Comment seront collectées les données ?	Facteurs critiques pouvant favoriser ou mettre en péril le projet soit dans l'atteinte des objectifs, soit dans la réalisation des livrables, soit dans la mise en œuvre des activités-clés.
OBJECTIFS	Les objectifs spécifiques du projet vis-à-vis des différents groupes cibles (SMART).	Comment seront mesurés les résultats ?	Idem	
RÉSULTATS	« Produits et services » (livrables) concrets du projet.	Quels sont les spécifications des « livrables » du projet ?	Idem	
ACTIVITÉS CLÉS	Les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les résultats.			

Exemple : Développer la vente directe de produits locaux à la ferme

	NIVEAUX HIÉRARCHIQUES	INDICATEURS	SOURCE	HYPOTHÈSES
BUT / IMPACT	Relocaliser la production et consommation de nourriture.	%age de la consommation du territoire issue de productions locales. %age de la production du territoire consommée localement.	Données statistiques sur le territoire.	
OBJECTIFS	1. Augmenter la consommation de produits locaux en direct à la ferme. 2. Augmenter l'offre de produits locaux vendus en direct à la ferme.	1. Volume de produits locaux vendus en direct. 2. Nbre de fermes proposant de la vente directe.	1. Recensement auprès des producteurs. 2. Idem.	Facteurs + Nbre croissant de citoyens souhaitant consommer local
RÉSULTATS	1.1 Site web de promotion des produits locaux en vente directe. 1.2 Mise en place de Groupements d'Achats Locaux (GACs). 2.1 Développement de comptoirs locaux.	1.1 Nbre de visites du site web. 1.2 Nbre de citoyens impliqués dans des GACs. 1.2 Volume consolidé d'achats. 2.1 Nombre de fermes proposant un comptoir local.	1.1 Stats du site web. 1.2 Recensement auprès des GACs. 2.1 Recensement auprès des fermes.	Facteurs - • Aucune ferme intéressée. • Aucun citoyen intéressé. • Rentabilité limitée pour les agriculteurs.
ACTIVITÉS CLÉS	1.1.1 Inventorier les fermes fonctionnant en vente directe. 1.1.2 Concevoir le site web de promotion des produits locaux. 1.1.3 Mettre en production le site web. 1.2.1 Organiser un appel à manifestation d'intérêt pour la mise en place de GACs. 1.2.2 Accompagner la mise en place de GACs. 2.1.1 Contacter les fermes pour proposer un comptoir local. 2.1.2 Mettre en place un comptoir dans les fermes « preneuses ».			• Démarches administratives trop lourdes pour les collectivités.

2. Les objectifs et résultats clés

La méthodologie « Objectifs et Résultats clés » permet de réaliser des **revues** régulières de l'avancement d'un programme / projet.

Il s'agit de déterminer pour chaque grand axe du programme / projet les résultats clés à atteindre d'ici le prochain **point intermédiaire** ou la prochaine **balise**.

Ainsi pour chaque « bloc de travail », l'**objectif** final est identifié (indicateur de résultat) ainsi que les **résultats clés** intermédiaires (indicateurs de progrès).

Les résultats clés sont des résultats concrets et mesurables, que le collectif s'attend à atteindre pour garder le cap du programme / projet.

BLOC / AXE DE TRAVAIL	OBJECTIF	RÉSULTATS CLÉS
Bloc 1	Objectif 1	Résultat 1.1 Résultat 1.2 Résultat 1.3
Bloc 2	Objectif 2	Résultat 2.1
Bloc 2-3	Objectif 3	Résultat 3.1 Résultat 3.2
...

Sur base de l'atteinte ou pas des résultats clés, le collectif pourra prendre les décisions *ad hoc*.

Lors de la **revue**, sur base de ce tableau « Objectif / Résultats clés », le collectif répond successivement aux questions suivantes :

- Qu'est ce qui était supposé se passer dans le projet, l'étape, l'activité que nous analysons ?
- Quels sont les résultats réellement atteints ?
- S'il y a des écarts, pourquoi ?
- Qu'avons-nous appris de cela ?
- Quelles décisions prenons-nous par rapport à la suite du projet ?

3. L'Etoile de Mer et le KISS

L'Etoile de Mer et le KISS sont des outils utilisés lors des rétrospectives qui ont comme objectif d'évaluer régulièrement le **fonctionnement d'un collectif** en suivant le déroulé suivant :

1. Réflexion individuelle autour des différentes dimensions (voir schéma ci-dessous) ;
2. Partage à tour de rôle ;
3. Décision sur minimum une action à mettre en œuvre pour améliorer le fonctionnement.

L'ETOILE DE MER	KISS
Keep – Ce qu'il faut continuer à faire Start – Ce qu'il faut commencer à faire Stop – Ce qu'il faut arrêter de faire More of – Ce qu'il faut renforcer dans ce qu'on fait déjà Less of – Ce qu'il faut réduire dans ce qu'on fait déjà	K(eep) – Ce qu'il faut continuer à faire I(mprove) – Ce qu'il faut améliorer S(tart) – Ce qu'il faut commencer à faire S(top) – Ce qu'il faut arrêter de faire

4. Le « Passage de témoin » (leçons apprises + transfert)

Le « Passage de témoin » permet de capitaliser et transférer les savoirs en fin d'étape-clé ou en fin de projet.

ETAPE 1. CAPITALISATION – Réunion de 2-3 heures pour chaque équipe

D'une part, **l'équipe-projet qui termine** identifie les éléments suivants :

- Finalité et impacts ;
- Budget et ressources nécessaires ;
- Comment l'équipe aurait pu fonctionner différemment pour être plus efficace et efficiente ;
- Le parcours du projet : Etapes-clés / Jalons-clés ;
- Au niveau du projet ou d'une étape-clé, les participants listent :
 - Les facteurs clés de succès ;
 - Les principales barrières qu'ils ont surmontées ;
 - Les pièges et problèmes auxquels il faut faire attention ;
 - Les compétences clés nécessaires ;
 - Les outils / modèles / templates / check lists utilisés ;
 - Les parties prenantes « critiques » à inclure ;
 - Les personnes-ressources (experts, spécialistes, personnes expérimentées) sollicitées.

Avec quelques questions de démarrage :

- Retour sur les spécifications et livrables initialement fixés ;
- Avons-nous atteint ce qui était fixé ? (livrables, impacts, délais, coûts) ;
- Qu'est ce qui s'est bien passé (par rapport aux objectifs) et pourquoi ?
- Qu'est ce qui aurait pu mieux se passer ? Pourquoi cela a-t-il été un challenge, une déception ?
- Comment éviter ces challenges, déceptions ?

D'autre part **l'équipe-projet qui va commencer** liste :

- Les informations dont elle a besoin et dans quels domaines ;
- Les questions en suspens dont les réponses vont grandement l'aider ;
- Mes sujets qui empêchent l'équipe de dormir la nuit...oui qui la réveillent la nuit ;
- Les défis les plus importants qu'elle perçoit.

ETAPE 2. TRANSFERT – Réunion de 2-3 heures

Ensuite, des représentants des deux équipes se rencontrent pour mettre en commun leurs recommandations et leurs questionnements pour un transfert à la fois des savoirs explicités mais également des savoirs tacites (« trucs », « ficelles ») qui n'auront pas nécessairement été capturés précédemment.

5. La feuille de route « Aujourd'hui – Demain – Plus tard »

AUJOURD'HUI	DEMAIN	PLUS TARD
- Action / Projet 1	- Action / Projet 3	- Action / Projet 7
- Action / Projet 2	- Action / Projet 4	- Action / Projet 8
	- Action / Projet 5	- Action / Projet 9
	- Action / Projet 6	- Action / Projet 10
		- Action / Projet 11
		- Action / Projet 12
		- Action / Projet 13
		- Action / Projet 14

Cette feuille de route permet de prioriser les actions / projets / programmes en prenant soin de prendre en compte la quantité de travail qu'un collectif / une équipe peut prendre en charge.

6. La technique du jugement majoritaire (prise de décision)

Il est possible qu'en fin d'évaluation, plusieurs options d'actions se présentent et nécessitent une priorisation.

La technique du jugement majoritaire permet à chacun d'évaluer chacune des options de manière individuelle et de faire converger vers un consentement quant à l'action ou, aux actions, à prioriser.

Concrètement il s'agit de lister les options et d'inviter les participants à évaluer sur une échelle de 1 à 4 la valeur ajoutée que peut apporter chaque option par rapport à l'objectif visé (amélioration du fonctionnement d'un collectif, atteinte d'un objectif du projet...)

	1 = TRÈS FAIBLE	2 = LIMITÉ	3 = ÉLEVÉE	4 = TRÈS ÉLEVÉE
OPTION 1				
OPTION 2				
OPTION 3				
OPTION 4				

Après vote de chaque participant, l'analyse est faite en deux temps :

- Identifier les écarts de perception entre les participants et entamer une conversation constructive débouchant sur une vision partagée de la valeur ajoutée ;
- Identifier l'option / les options les plus intéressantes : identifier – en partant de la colonne « 4 » - le score à partir duquel plus de 50% des votes est atteint.

8.2. GUIDE DE MISE EN PLACE ET D'ANIMATION D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

Le Guide des Communautés de pratiques est disponible sur le site web du Réseau wallon de Développement Rural : <http://bit.ly/GuideCoP>

8.3. GRILLES D'AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

8.3.1. GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES - FORMATION 2018 - 3 PÔLES

Il s'agit de demander aux participants de mesurer leur niveau de compétence et de transfert de celle-ci par rapport aux différentes thématiques couvertes durant la formation.

L'échelle proposée est la suivante :

- 1 Je suis débutant complet.
- 2 J'en ai une connaissance théorique ; je pratique épisodiquement.
- 3 Je pratique régulièrement.
- 4 C'est une pratique totalement intégrée ; je peux la transmettre / l'enseigner à d'autres.

MOBILISER LES ACTEURS DU TERRITOIRE

	1	2	3	4
Identifier les modes de travail et de pensée des interlocuteurs.				
Établir une stratégie de mobilisation des parties prenantes.				
Identifier le positionnement des acteurs critiques.				
Rédiger des propositions de valeur pertinentes pour chaque acteur.				
Comprendre les enjeux, problèmes et attentes des acteurs.				
Mettre en place une négociation gagnante-gagnante avec les acteurs à mobiliser.				
Mettre en place un accompagnement au changement spécifique à chaque acteur.				

Dans ce domaine, quelles nouvelles thématiques devraient être abordées pour vous permettre d'aller (encore) plus loin ?

.....

.....

Sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant « pas du tout », 10 signifiant « totalement »), dans quelle mesure recommanderiez-vous cette formation à un collègue, un partenaire de projet ?

GÉRER UN PROJET

	1	2	3	4
Établir une fiche projet pertinente définissant sa raison d'être, sa durée, ses objectifs quantitatifs, sa gouvernance.				
Concevoir un plan de prévention et gestion des risques d'un projet.				
Planifier un projet en ce compris le découpage en macro-blocs et blocs de travail.				
Mettre en place une allocation participative des rôles.				
Développer une vision partagée des niveaux de délégation des décisions.				
Réaliser un suivi du projet de manière dynamique.				
Faciliter des réunions de gouvernance et opérationnelles de projet.				
Animer des réunions de bilan intermédiaire ou en fin de projet.				
Adapter un projet - au niveau livrables, ressources ou délais - en fonction de changements significatifs.				

Dans ce domaine, quelles nouvelles thématiques devraient être abordées pour vous permettre d'aller (encore) plus loin ?

Sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant « pas du tout », 10 signifiant « totalement »), dans quelle mesure recommanderiez-vous cette formation à un collègue, un partenaire de projet ?

GÉRER UNE ÉQUIPE

	1	2	3	4
Établir une charte de fonctionnement collectif qui soit utilisable et utilisée.				
Évaluer les zones de force et d'amélioration du fonctionnement d'une équipe.				
Intervenir de manière pertinente en fonction de l'étape de développement dans laquelle se situe l'équipe.				
Adapter son <i>leadership</i> en fonction de son interlocuteur.				
Réaliser des <i>feedbacks</i> / <i>feedforwards</i> de qualité.				
Animer une session de créativité.				

Dans ce domaine, quelles nouvelles thématiques devraient être abordées pour vous permettre d'aller (encore) plus loin ?

Sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant « pas du tout », 10 signifiant « totalement »), dans quelle mesure recommanderiez-vous cette formation à un collègue, un partenaire de projet ?

QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

En complément à cette grille d'auto-évaluation, des informations qualitatives peuvent être collectées via quelques questions telles que :

Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ? (1 - pas du tout / 2 - un peu / 3 - beaucoup / 4 - tout à fait)	
Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ? (1 - pas du tout / 2 - un peu / 3 - beaucoup / 4 - tout à fait)	
Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?	<hr/> <hr/>
Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ? (tout de suite / dans les 3 mois / dans l'année / dans + d'1 an)	
Quelles sont les compétences où vous estimez devoir encore progresser ? (compétences couvertes par les formations ou encore à couvrir)	<hr/> <hr/> <hr/>
Sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant « pas du tout », 10 signifiant « totalement »), dans quelle mesure recommanderiez-vous cette formation à un collègue, un partenaire de projet ?	

8.3.2 GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES - RESPONSABLE / COORDINATEUR-TRICE DE GAL

Idéalement, il s'agit de demander aux participants de mesurer leur niveau de compétence avant et après la formation sur une échelle telle que :

- 1 Je suis débutant complet.
- 2 J'en ai une connaissance théorique ; je pratique épisodiquement.
- 3 Je pratique régulièrement.
- 4 C'est une pratique totalement intégrée ; je peux la transmettre / l'enseigner à d'autres.

MOTIVER LES COLLABORATEURS

	1	2	3	4
J'adapte mon <i>leadership</i> à la personnalité et aux compétences de mes collaborateurs / partenaires.				
J'élabore un plan de développement / d'actions avec chaque collaborateur / partenaire.				
Je stimule mes collaborateurs / partenaires à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités.				
Je montre ma confiance à mes collaborateurs / partenaires et en leurs prestations notamment en valorisant les aspects positifs / les compétences de la personne / du partenaire.				

Dans ce domaine, quelles sont les nouvelles compétences à ajouter ?

INFLUENCER / CONVAINCRE

	1	2	3	4
Je développe une approche stratégique et globale.				
J'exploite l'expérience.				
Je conçois des stratégies pour positionner ou promouvoir des idées ou propositions.				
Je mets en évidence les bénéfices individuels et partagés.				
Je crée une atmosphère constructive pour négocier les dossiers complexes.				
J'aboutis à une situation gagnant-gagnant en fin de négociation.				
Je crée des manifestations spécifiques dédiées à la communication.				

Dans ce domaine, quelles sont les nouvelles compétences à ajouter ?

DÉVELOPPER UNE VISION

	1	2	3	4
Je réalise / coordonne des diagnostics partagés en mobilisant l'expertise interne et externe.				
Je décris et explique la vision et la stratégie partagées du projet en amenant les parties prenantes à sortir des enjeux personnels pour aller vers le projet commun.				
Je travaille sur l'identité, les valeurs partagées du projet en amenant chacun à exprimer ses valeurs, ses engagements, ses enjeux.				
Je coordonne / rédige un plan de développement stratégique				
Je fédère et anime un réseau de partenaires autour du projet et de sa vision.				

Dans ce domaine, quelles sont les nouvelles compétences à ajouter ?

.....

GÉRER LES PROJETS

	1	2	3	4
Je traduis la stratégie en plans de travail performant aux objectifs mesurables.				
J'élabore des plans d'actions à long terme faisant intervenir de nombreuses parties prenantes.				
J'organise le travail via un planning efficace et une mobilisation optimale des ressources disponibles (humaines, financières, logistiques).				
Je conçois mes plans de travail de manière à intégrer les obstacles, risques et changements futurs.				

Dans ce domaine, quelles sont les nouvelles compétences à ajouter ?

.....

CONSTRUIRE UN RÉSEAU

	1	2	3	4
Je joue un rôle de mobilisateur, de facilitateur du réseau via différents moyens (ex : « noyau » de personnes-relais, création d'opportunités de rencontre,...)				
Je développe une vision stratégique évolutive du réseau en y intégrant une analyse des contraintes, ressources, opportunités et menaces.				
J'utilise les méthodes de co-construction, co-élaboration et coopération sur des projets donnés.				
Je mets en place des moyens qui favorisent les interactions et les dynamiques entre les acteurs du réseau.				
J'élabore et consolide les alliances (stratégiques) utiles pour le maintien des activités.				
Je développe, étends et entretiens des relations avec les partenaires, les experts.				

Dans ce domaine, quelles sont les nouvelles compétences à ajouter ?

.....

QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

En complément à cette grille d'auto-évaluation, des informations qualitatives peuvent être collectées via quelques questions telles que :

Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ? (1 - pas du tout / 2 - un peu / 3 - beaucoup / 4 - tout à fait)	
Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ? (1 - pas du tout / 2 - un peu / 3 - beaucoup / 4 - tout à fait)	
Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?	<hr/> <hr/>
Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ? (tout de suite / dans les 3 mois / dans l'année / dans + d'1 an)	
Quelles sont les compétences où vous estimez devoir encore progresser ? (compétences couvertes par les formations ou encore à couvrir)	<hr/> <hr/> <hr/>
Sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant « pas du tout », 10 signifiant « totalement »), dans quelle mesure recommanderiez-vous cette formation à un collègue, un partenaire de projet ?	

REMERCIEMENTS

Ce carnet du Réseau est imprimé en 2 000 exemplaires distribués gratuitement aux acteurs du monde rural en Wallonie et en Europe.

Les personnes ayant participé à la rédaction de ce document sont :

La Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement Rural (Emilie Bievez, Xavier Delmon, Coralie Meurice, Daniel Wathelet), Atanor (Benoit Fievez, Philippe Drouillon), Xavier Sohet (GAL Pays des Tiges et Chavées), Quentin Triest (GAL Culturalité en Hesbaye Brabançonne) et Jean-Benoît Graas (GAL Pays des Condruses).

Photos

Cellule d'Animation du RwDR

Mise en page

Cible Communication

Editeur responsable

Xavier Delmon

Informations et contact

Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement Rural

Rue de Liège, 83

4357 Limont

Belgium

+32 19/54.60.51

info@reseau-pwdr.be

www.reseau-pwdr.be



CARNET DU RÉSEAU N°8 - DÉCEMBRE 2018



Réseau wallon
de Développement Rural



Fonds européen agricole
pour le développement rural :
L'Europe investit dans les zones rurales