

Formation plan quadriennal

# Qualité OUV

Les outils

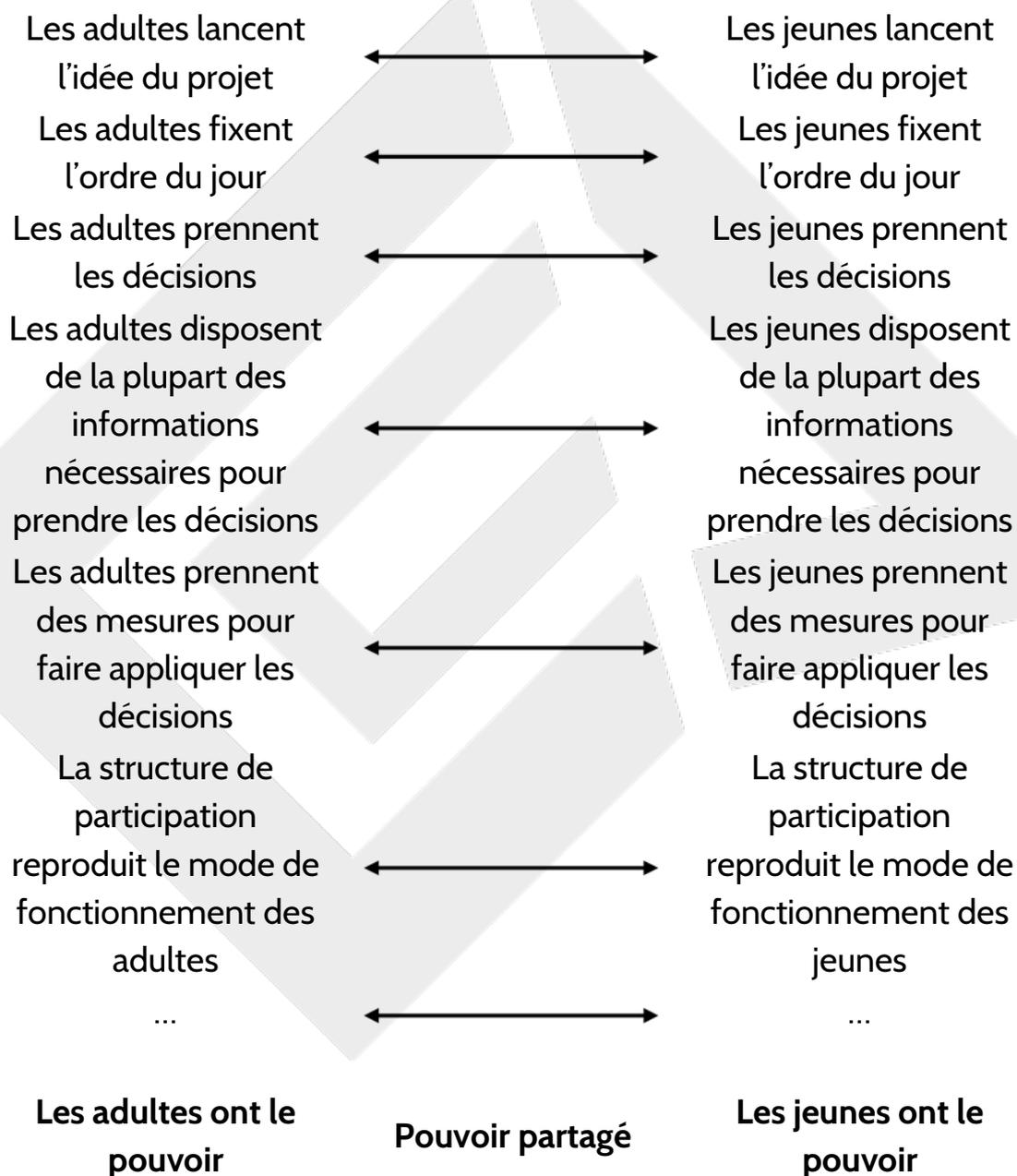


Conseil  
de la Jeunesse  
Catholique

# Table des matières

Outils	Pages
1. Modèle Clarity	3
2. Échelle de participation	5
3. Boule de neige ou PRDI	7
4. Matrice du cadre logique	9
5. Méthode du circept	11
6. Diagramme d'Ishikawa	13
7. Arbre à problèmes	15
8. Cartographie des incidences	17
9. Méthode Philips 6/6	19
10. Chapeaux de Bono	21
11. 5 Pourquoi	23
12. Analyse SWOT	25
13. Modèle des besoins existentiels	27
14. Jeu de carte pour planifier	29
15. Analyse des parties prenantes	31
16. Mission, vision, stratégie	33
17. Niveaux d'objectifs	35

# Modèle Clarity



# Modèle Clarity

## Objectifs

- Comprendre la complexité des différents aspects de la participation.
- Évaluer le degré de responsabilisation offert par différentes formes de participation ou projets spécifiques.
- Fournir un outil concret pour comparer les diverses formes de participation et confronter les points de vue.

## Intérêts

Pouvoir et participation dans un projet.

- ➔ De quelle façon les relations de pouvoir à l'intérieur d'un projet affectent-elles la participation des jeunes ?

## Conditions

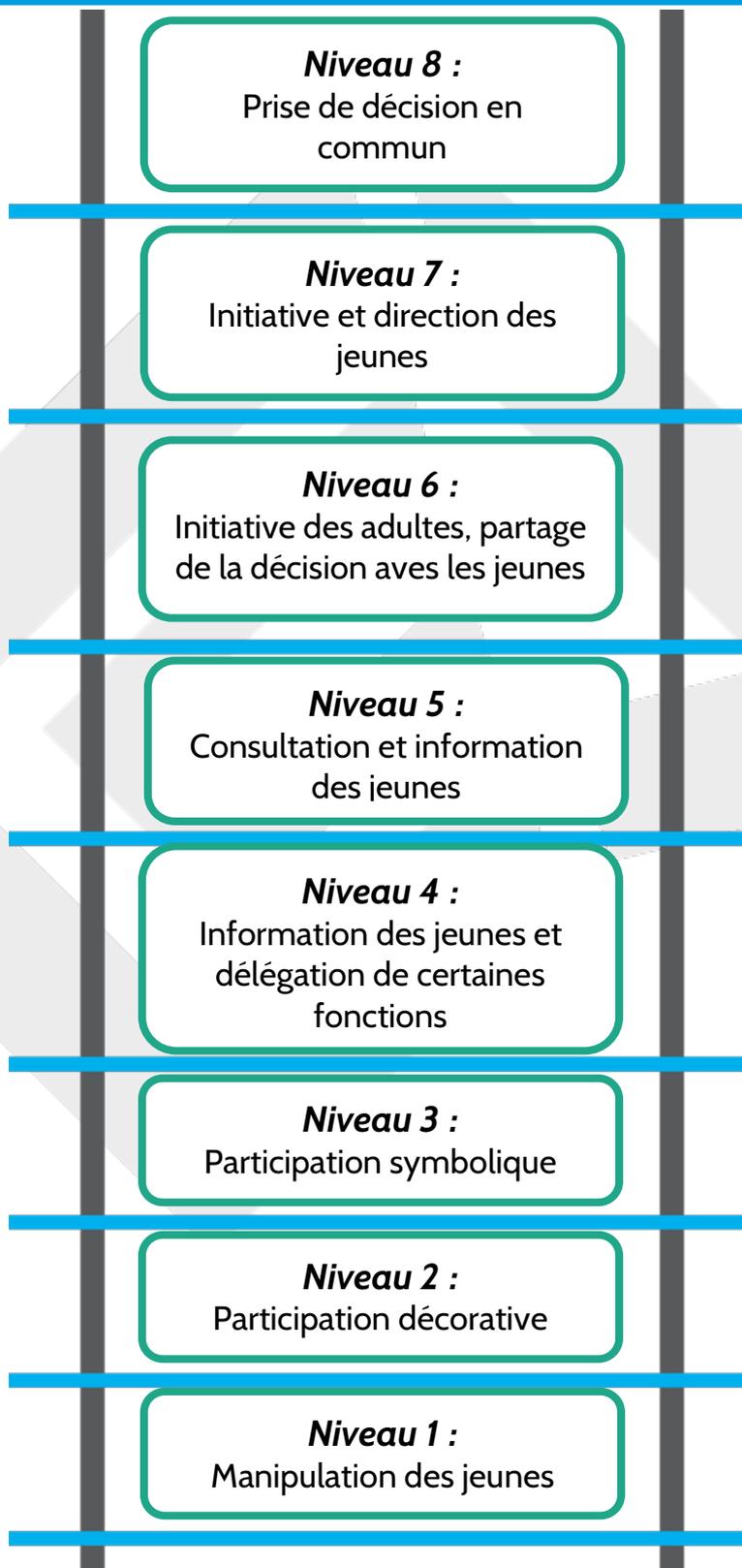
Taille de groupe indifférente. Durée approximative : 60 minutes.

Brève présentation du modèle Clarity de la participation sur base de la grille distribuée aux participants.

## Source

Clare Lardner, [www.clarity-scotland.pwp.blueyonder.co.uk](http://www.clarity-scotland.pwp.blueyonder.co.uk)

# L'échelle de participation



# L'échelle de participation

## Objectifs

- Réfléchir aux différents degrés possibles de participation des jeunes dans le cadre d'un projet.
- Fournir un cadre pour l'évaluation du degré de participation des jeunes aux projets.
- Recueillir des idées relatives aux critères devant s'appliquer aux projets participatifs.

## Intérêts

Mise en œuvre de projets participatifs.

- ➔ Inviter les participants à échanger sur les différents niveaux et sur les moyens d'assurer une participation optimale des jeunes

## Conditions

Reproduction de l'échelle sur un support visuel.

Peut aussi se vivre en taille « grandeur nature » avec une échelle reproduite au sol et un local adapté.

## Sources

HART R., *Training Course on the Development and Implementation of Participation Projects at Local and Regional Level*, CEJ (Conseil Européen de la Jeunesse), Strasbourg, 2005.

*Paroles aux jeunes !*, Manuel sur la charte européenne révisée de la participation des jeunes à la vie locale et régionale, Editions du Conseil de l'Europe, 2009

[www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Coe\\_youth/Participation/Have\\_your\\_say\\_fr.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Coe_youth/Participation/Have_your_say_fr.pdf)

# L'effet boule de neige ou Les poupées russes diplomates inversées



# L'effet boule de neige ou Les poupées russes diplomates inversées

## Objectifs

- Exprimer différentes conceptions de la participation des jeunes.
- Réfléchir à différentes dimensions de la participation des jeunes.
- Réfléchir à l'implication des participants dans un processus de décision en vivant un et en menant une méta-analyse.

## Intérêts

Définir la notion de participation à l'échelle de son OJ.

- ➔ Participer à un processus de décision concertée.

## Conditions

Toutes tailles de groupes, mais pour un groupe plus grand, un système de délégation est à prévoir pour les dernières phases.

## Source

*Paroles aux jeunes !*, Manuel sur la charte européenne révisée de la participation des jeunes à la vie locale et régionale, Éditions du Conseil de l'Europe, 2009 (p.120)

[www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Coe\\_youth/Participation/Have\\_your\\_say\\_fr.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Coe_youth/Participation/Have_your_say_fr.pdf)

# La matrice du cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Sources d'information	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b> Objectifs à long terme, impact, changement d'état ou amélioration de la situation vers lesquels le projet tend	Comment les objectifs globaux vont-ils être mesurés ?	Comment l'information va-t-elle être collectée ?	
<b>Objectifs opérationnels</b> Objectifs immédiats destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment les objectifs opérationnels vont-ils être mesurés ?	Comment l'information va-t-elle être collectée ?	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif global ?
<b>Résultats</b> Les réalisations tangibles du projet pour que les objectifs spécifiques soient atteints	Comment les résultats vont-ils être mesurés ?	Comment l'information va-t-elle être collectée ?	Si les résultats sont obtenus, comment atteindre les objectifs opérationnel ?
<b>Activités</b> Tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités	Moyens nécessaires		Si les activités ont été menées, comment obtenir les résultats ?

# La matrice du cadre logique

## Objectifs

- Élaborer un diagnostic précis des thématiques à évaluer/construire au sein d'un projet.
- Élaborer une stratégie d'évaluation/de construction d'un projet (hiérarchie d'objectifs, moyens et modalités de mise en œuvre).

## Intérêts

La matrice du cadre logique peut convenir tant à la création d'un nouveau projet qu'à l'évaluation d'un projet existant. Chaque étape doit être l'occasion de poser un regard réflexif sur sa pratique et d'en évaluer la pertinence. Ainsi, que ce soit à priori ou à posteriori, les questions que l'outil invite à se poser seront mises au service de la réflexion conjointe vers un meilleur processus de décision.

## Conditions

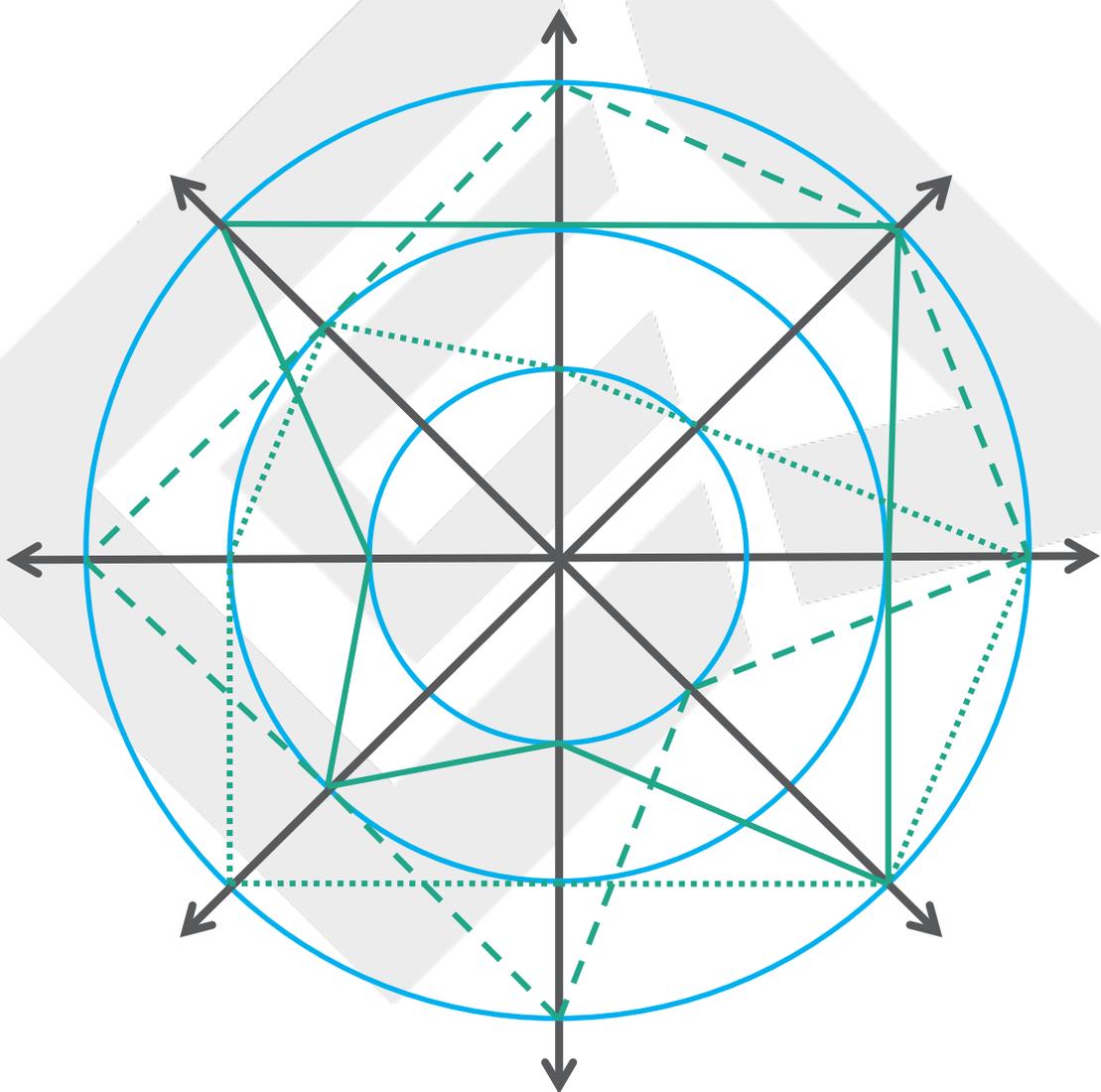
Exercice de fond assez ardu, mais riche en apprentissages pour poser les bases de la gestion de projet et/ou de son évaluation.

## Source

*Lignes directrices gestion du cycle des projets*, Commission européenne, DG développement, 2004 (p. 57-94)

[www.ec.europa.eu/europeaid/m%C3%A9thodes-de-laide-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet\\_en](http://www.ec.europa.eu/europeaid/m%C3%A9thodes-de-laide-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet_en)

# La méthode CIRCEPT



# La méthode CIRCEPT

## Objectifs

Organiser un ensemble de données sur base d'axes présentés autour d'une **CIR**conférence; cet ensemble de données caractérisant les éléments d'un **conCEPT** sur lequel on réfléchit en faisant apparaître les tensions et les proximités entre les éléments :

- visualiser des éléments d'un concept ;
- rompre avec la logique binaire basée sur le « et/ou » et découvrir la complexité d'une réalité ;
- créer un langage propre au groupe à la fois global, immédiat, riche
- souligner les points de tension, de contradiction, de déséquilibre ; pour mieux évaluer l'action et imaginer des solutions.

## Intérêts

Cet outil peut tant convenir à l'évaluation qu'à la prospection.

Il offre une grille de lecture commune à un groupe en quête d'axe d'évaluation/prospection. Une fois le CIRCEPT réalisé, différents degrés d'accomplissement peuvent être définis sur chaque axe, et en les reliant, on peut voir apparaître une représentation des profils (appelés zones d'influences, ici représentées par les différents traits) de chacun quant à la thématique abordée.

## Conditions

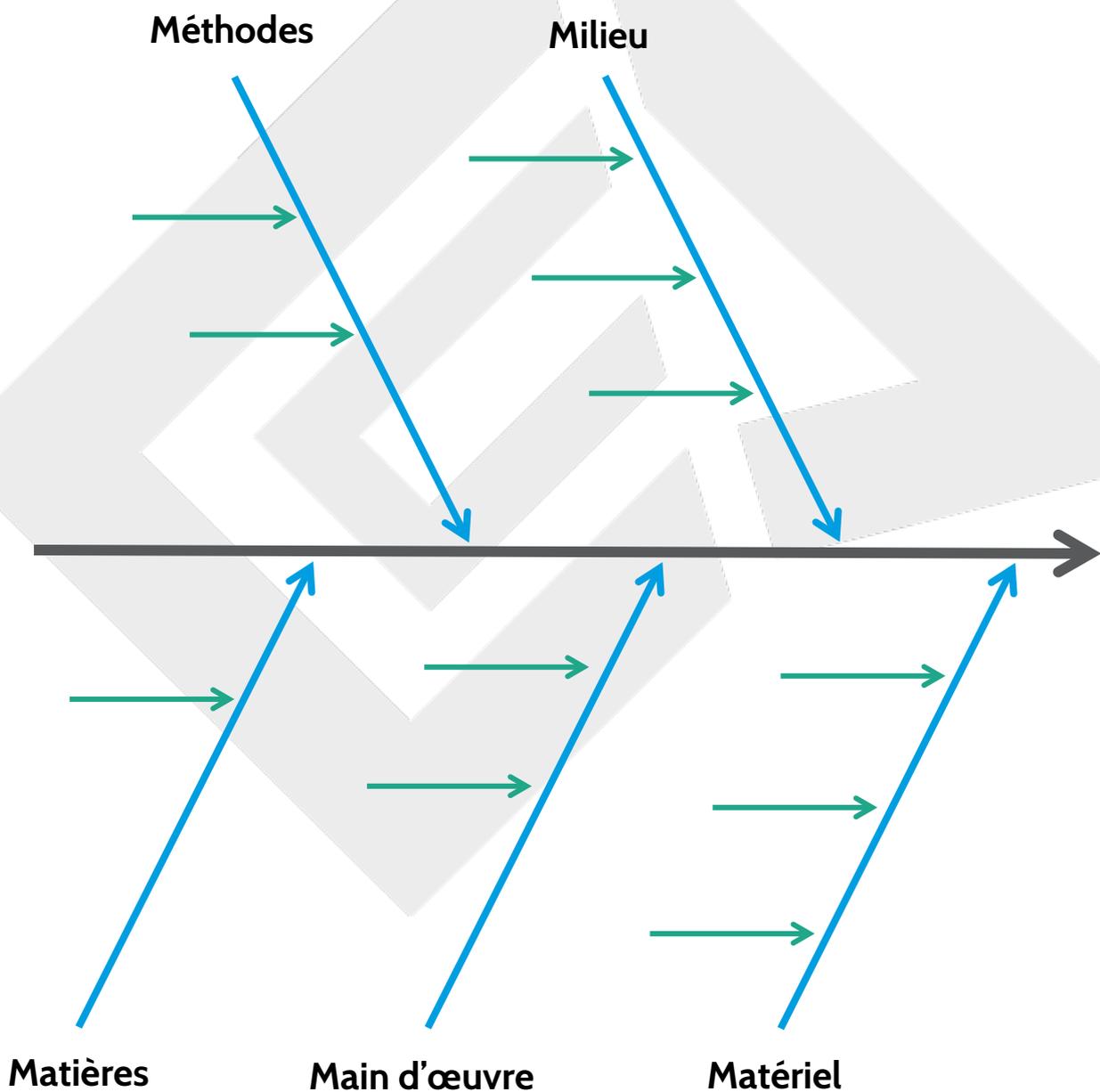
Demande que le groupe soit bien au clair et motivé.

## Sources

KAUFMANN A., FUSTIER M. et DREVET A., *L'inventique, nouvelles méthodes de créativité*, Entreprise Moderne d'Édition, 1970

<http://paulmasson.atimbli.net/spip.php?article171>

# Le diagramme d'Ishikawa



# Le diagramme d'Ishikawa

## Objectifs

- Faire émerger les idées, produire des solutions.
- Analyser et prendre du recul.
- Prendre conscience de la multiplicité des sources d'un problème.

## Intérêts

Cet outil permet de visualiser sur une arborescence toutes les causes d'un problème dans une situation donnée, inventoriées à l'aide d'un brainstorming qui laisse la place à l'expression des ressentis de chacun.

## Conditions

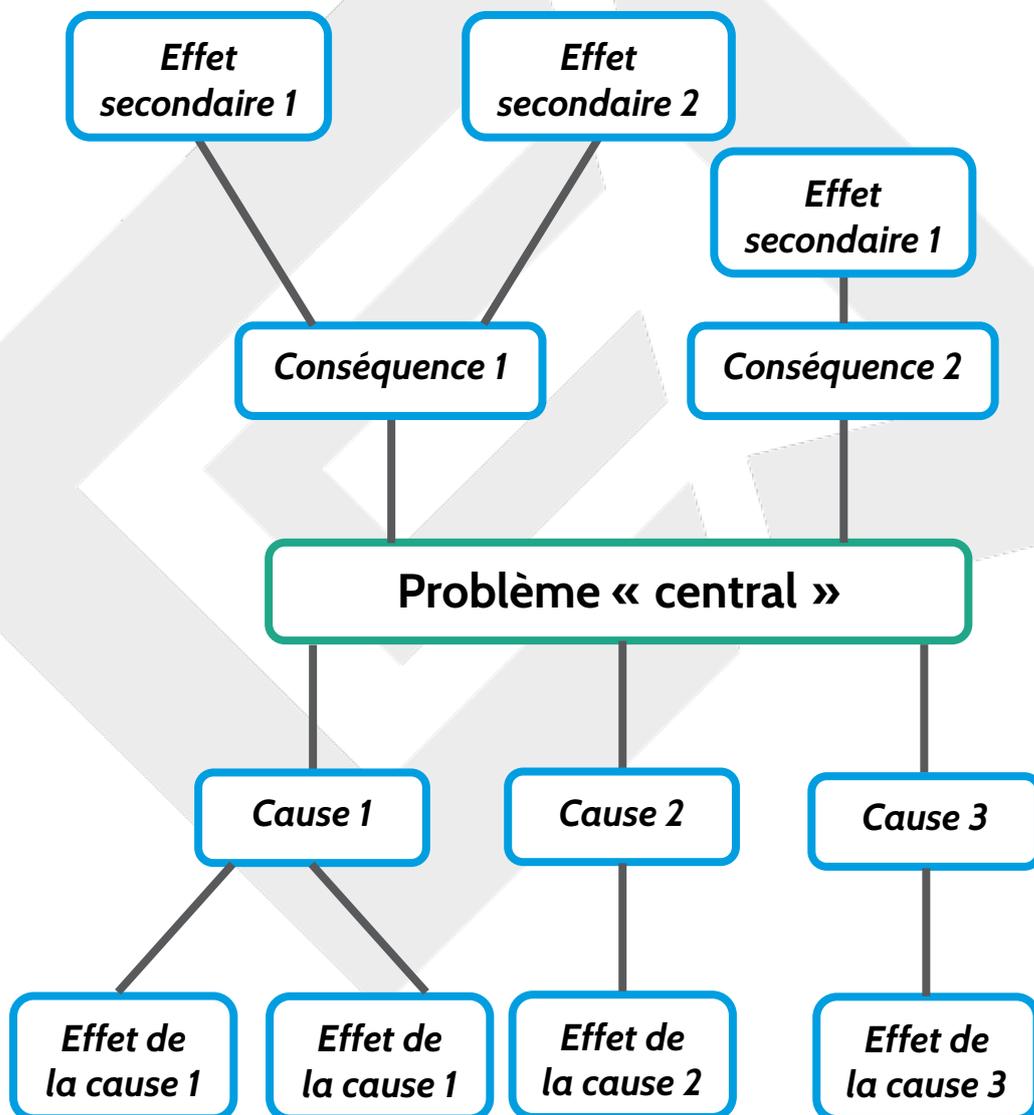
Ce n'est qu'une fois le diagramme complet que les pistes de solutions peuvent émerger.

## Source

RÉSONANCE ASBL, *Techni'Kit, des techniques de formation à monter soi-même*, 2014

[www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques-](http://www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques-)

# L'arbre à problèmes



# L'arbre à problèmes

## Objectifs

- Schématiser une situation problématique pour mieux l'analyser.
- Confronter les points de vue pour analyser causes, conséquences et effets
- Hiérarchiser les besoins qui aideront à formuler des solutions.
- Définir une stratégie sur base d'une identifications des causes et des conséquences directes ou indirectes d'un problème.

## Intérêts

Une fois l'arbre à problème construit, on remplace le problème central par l'objectif, les causes par les activités, et les conséquences par les résultats attendus. C'est une étape préalable à la planification.

## Conditions

Avoir une connaissance commune de la situation problématique.

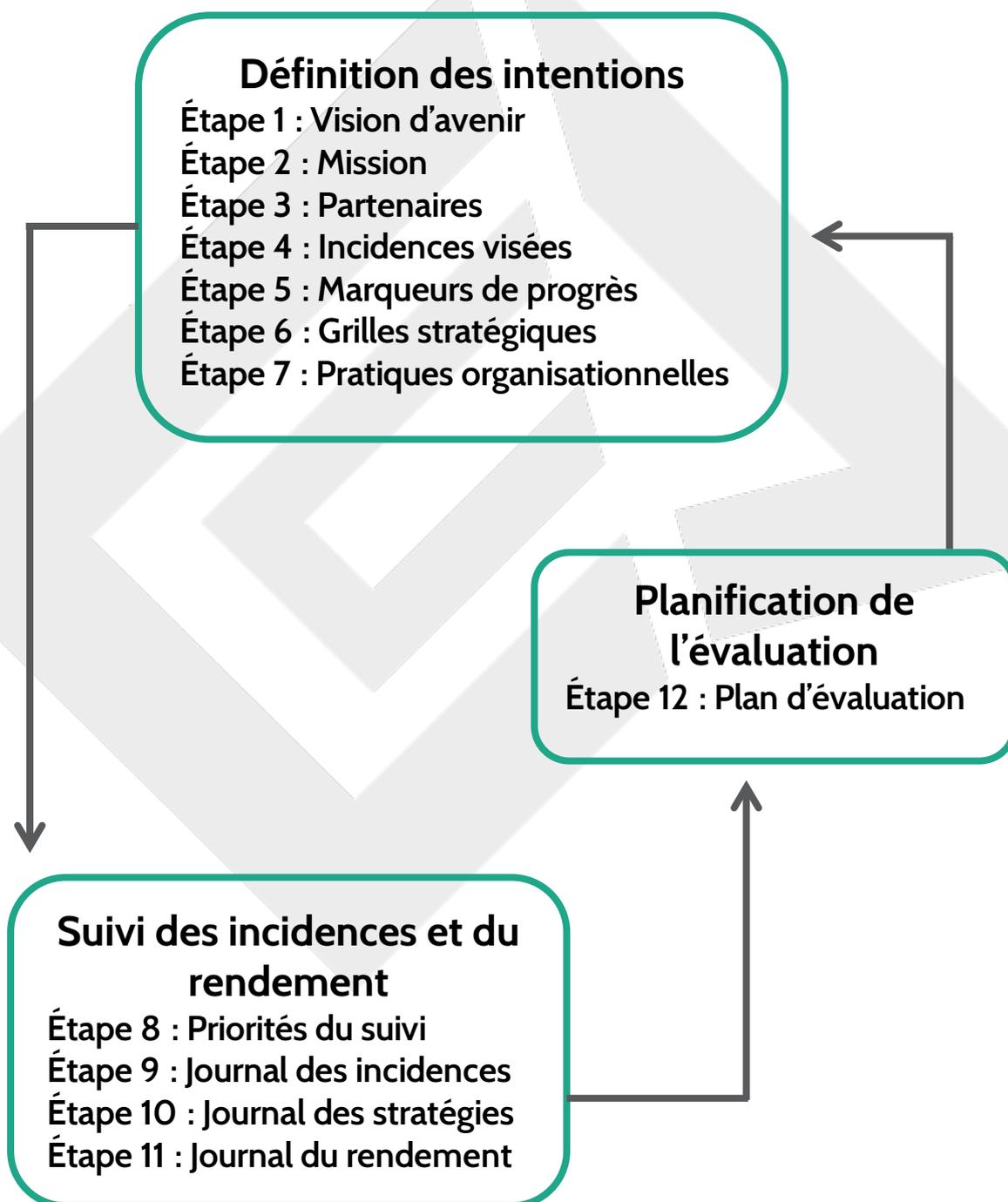
## Sources

*Lignes directrices gestion du cycle des projets*, Commission européenne, DG développement, 2004

[www.ec.europa.eu/europeaid/m%C3%A9thodes-de-laide-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet\\_en](http://www.ec.europa.eu/europeaid/m%C3%A9thodes-de-laide-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet_en) (p. 67-68)

CENTRAIDER, *L'arbre à problème, un outil d'analyse prospective*  
[www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques/218-fiche-technique-n4--larbre-a-problemes--un-outil-danalyse-prospective.html](http://www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques/218-fiche-technique-n4--larbre-a-problemes--un-outil-danalyse-prospective.html)

# Cartographie des incidences



# Cartographie des incidences

## Objectifs

La cartographie des incidences est axée sur un type spécifique de résultats : les incidences en tant que génératrices d'évolution ou sources de changement. On entend par incidences les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme travaille directement.

## Intérêts

On souhaite, par le biais de ces incidences, contribuer à l'amélioration de certains aspects du bien-être des humains et de l'état de leur milieu en fournissant aux partenaires des techniques, des ressources et des outils nouveaux qui leur permettent de contribuer au processus de développement de leurs actions.

## Conditions

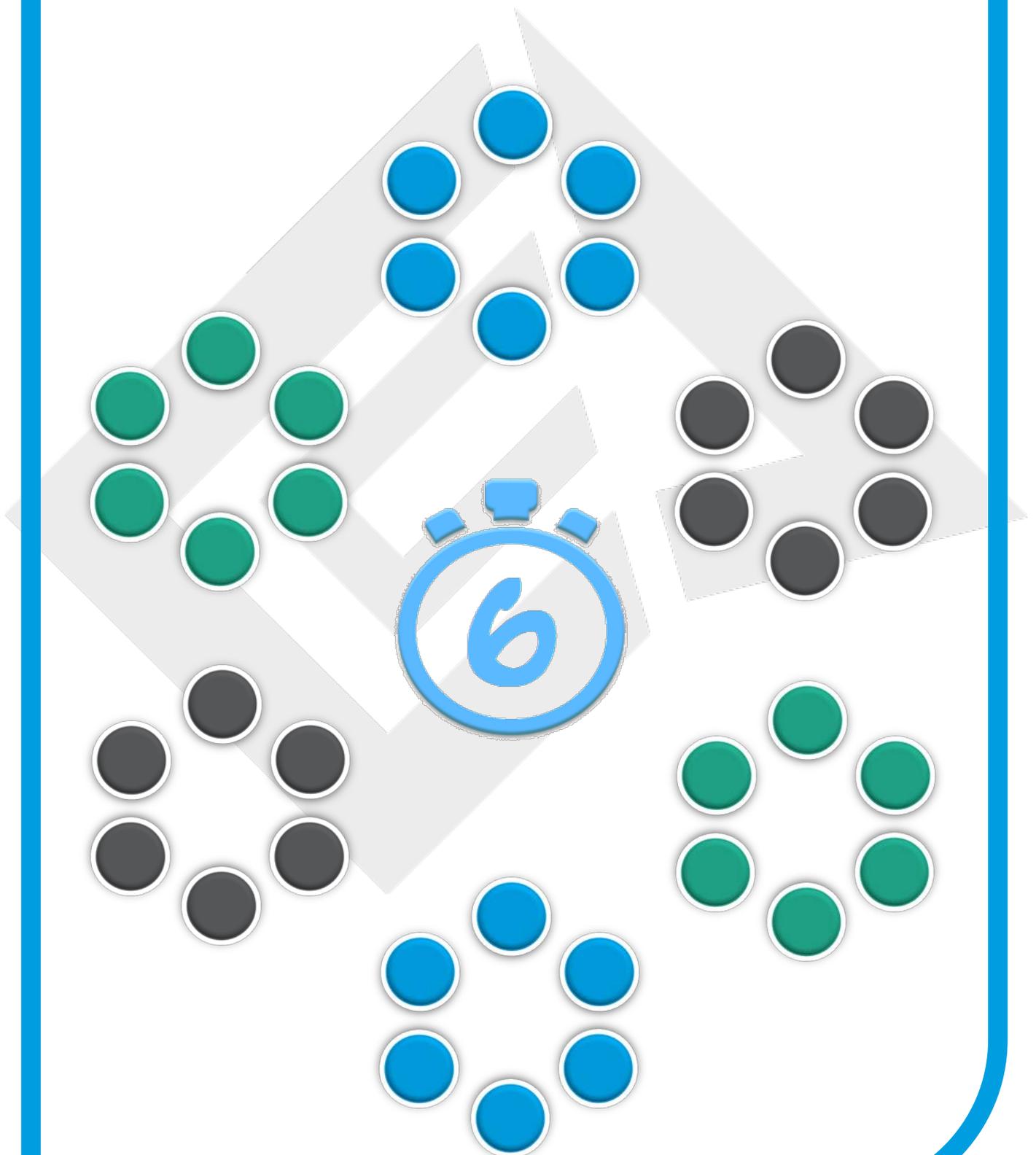
Travail de longue haleine, complexe, mais d'une grande pertinence, surtout lorsqu'on envisage des partenariats.

## Source

EARL S., CARDEN F. et SMUTYLO T., *La cartographie des incidences, Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, 2002

[http://www.outcomemapping.ca/download/OM\\_French\\_final.pdf](http://www.outcomemapping.ca/download/OM_French_final.pdf)

# La méthode Philips 6/6



# La méthode Philips 6/6

## Objectifs

- Faire échanger et réfléchir les membres d'un groupe autour d'un sujet donné.
- Susciter des questionnements chez les participants.
- Conduire rapidement à la formulation de réponses collectives.

## Intérêts

Permet d'interroger un groupe de moyenne importance (6x6, 5x5).

Favorise la négociation entre les membres d'un groupe.

Suscite l'émergence de nouveaux questionnements.

## Conditions

Nécessite de la part de la personne qui gère les débats un sens aigu de régulation des échanges et de maîtrise du temps (de façon à permettre l'expression de chacun des six groupes).

## Source

RÉSONANCE ASBL, *Techni'Kit, des techniques de formation à monter soi-même*, 2014

[www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques-](http://www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques-)

# Les chapeaux de Bono



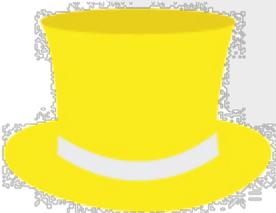
## NEUTRALITÉ

Faits, chiffres,  
informations  
dénudées  
d'interprétations



## CRÉATIVITÉ

Idées fertiles, non  
censurées,  
farfelues,  
provocantes



## OPTIMISME

Rêves, espoirs,  
critiques et  
commentaires  
constructifs



## ÉMOTIONS

Intuitions,  
sentiments,  
impressions,  
pressentiments



## PESSIMISME

Prudence,  
dangers, risques,  
objections,  
inconvénients



## ORGANISATION

Canalisation des  
idées, rigueur,  
discipline,  
pragmatisme

# Les chapeaux de Bono

## Objectifs

- Adopter des angles différents pour traiter une question.
- Éviter la confusion dans les pensées de chacun, se focaliser sur un mode de pensée.
- Explorer de nouveaux modes de fonctionnement.
- Faire endosser à chacun une posture différente.
- Clarifier les raisonnements pour faire émerger des solutions.

## Intérêts

Cette méthode, tant prospective qu'évaluative, crée un climat de discussion cordial et créatif facilitant la contribution de chacun. Cela provoque des réactions en chaîne et stimule la créativité. Les idées nouvelles sont alors protégées de la critique immédiate et peuvent se développer. Cette méthode est plus productive que la méthode d'argumentation critique habituelle.

## Conditions

Le respect de la parole de chacun.

## Sources

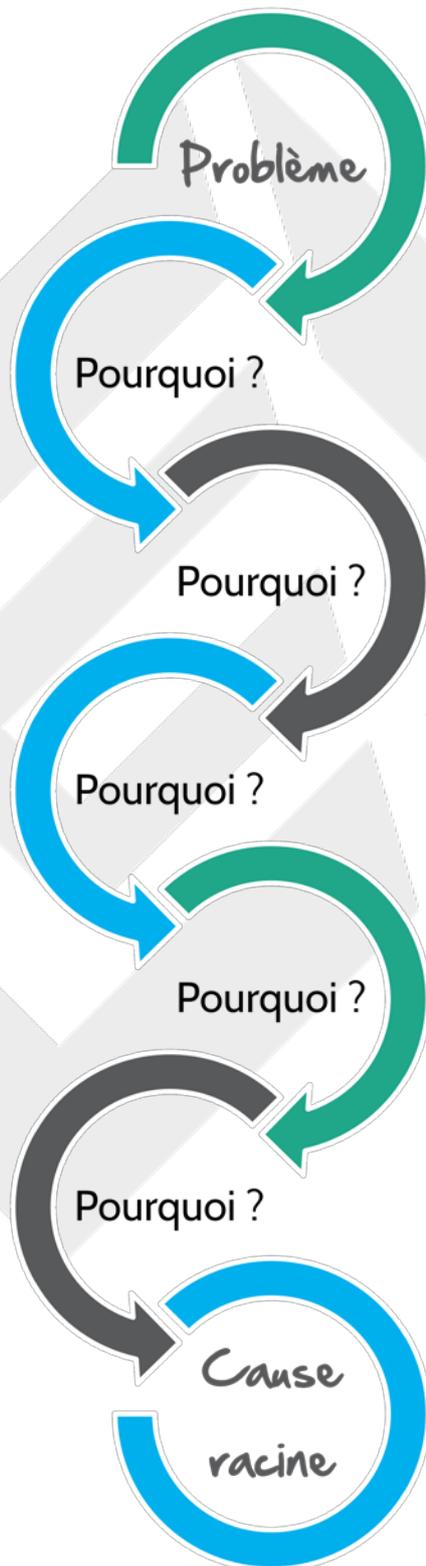
[http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

*Les six chapeaux de la réflexion*, CLPS BW, 2013

RÉSONANCE ASBL, *Techni'Kit, des techniques de formation à monter soi-même*, 2014

[www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques-](http://www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques-)

# Les 5 « Pourquoi ? »



# Les 5 « Pourquoi ? »

## Objectifs

- Rechercher les causes d'un problème, d'un dysfonctionnement.
- Permettre un questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation, d'un phénomène observé.
- Dépasser les solutions évidentes, pour les transformer en objectifs à atteindre.

## Intérêts

Visualiser les cinq niveaux de ramification des causes sous forme d'arborescence jusqu'à la cause racine.

Dans un second temps, renverser les liens (passer des causes aux effets escomptés) afin d'obtenir des objectifs à atteindre qui contrecarrent la problématique.

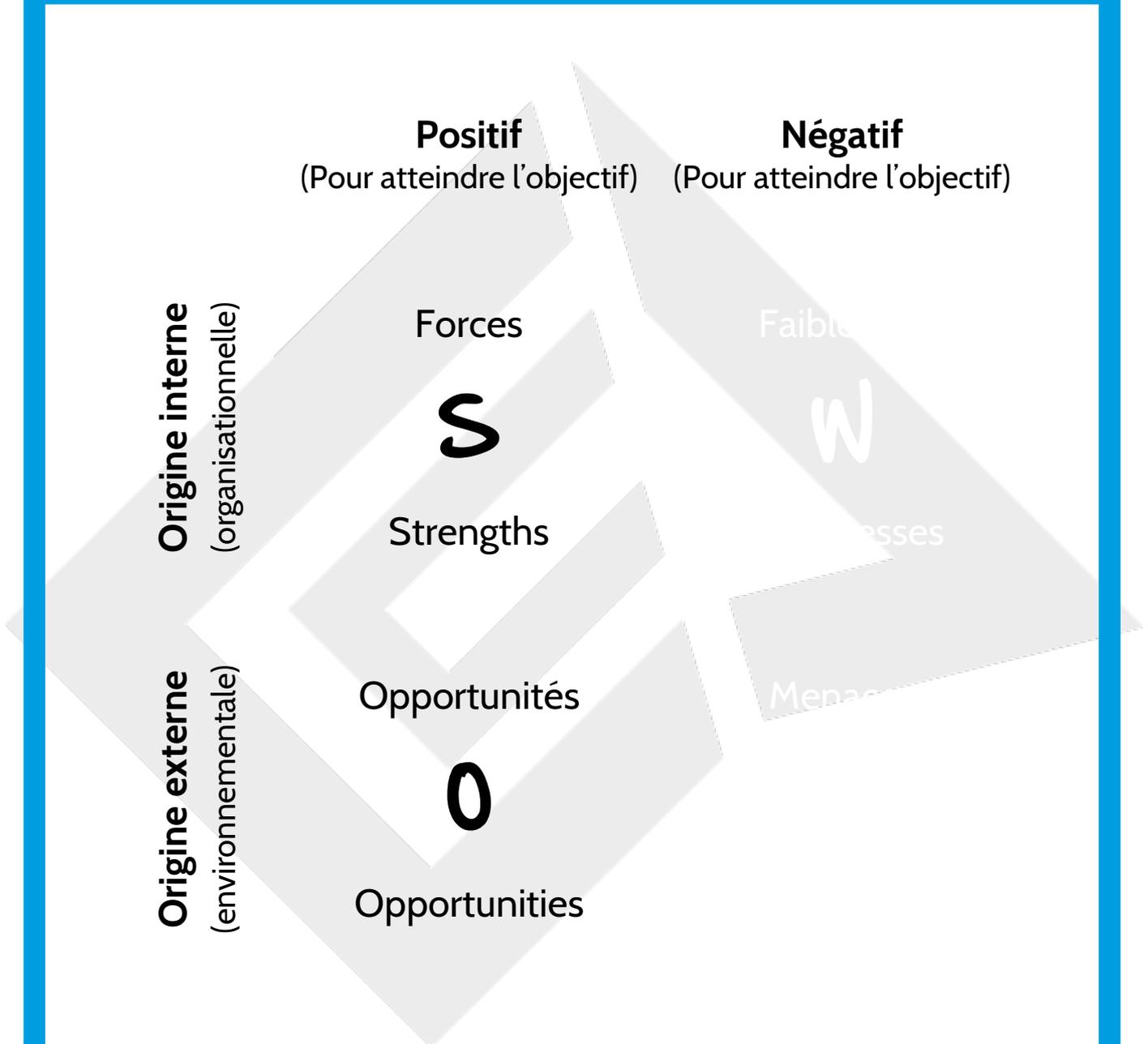
## Conditions

Aucune.

## Source

<http://www.commentprogresser.com/outil5pourquoi.html>

# L'analyse SWOT



# L'analyse SWOT

## Objectifs

- Faire l'état des lieux d'un projet à un instant « T ».
- Permet de présenter les forces et faiblesses d'un projet ainsi que les opportunités et menaces extérieures.
- Apporte une meilleure visibilité sur la mise en place du projet et aide à prendre des décisions pertinentes.

## Intérêts

Porter un regard réflexif sur sa pratique. Permettre de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro d'un projet.

## Conditions

Honnêteté intellectuelle.

## Sources

Multiplés ;-)

# Le modèle des besoins existentiels

	Soigner	Se protéger	Se connecter	Se comprendre	Participer	Se divertir	Créer	Se définir	Se libérer
<b>Substance</b>	Santé physique et mentale	Nourriture, logement, travail	Nourrir, vêtir, repos, travail	Cadre de vie, sociabilité					
<b>Protection</b>	Soins, autonomie, adaptabilité	Sécurité sociale, travail	Coopérer, prendre en charge, aider	Sociabilité, habitation					
<b>Affection</b>	Respect, humour, générosité	Amitiés, famille, nature	Prendre soin, exprimer ses émotions	Vie privée, convivialité, intimité					
<b>Compréhension</b>	Sens critique, Curiosité, intuition	Enseignants, littérature, politique édu	Analyse, méditer, étudier	Écoles, famille, collectivité					
<b>Participation</b>	Réceptivité, dévouement, humour	Responsab., devoirs, droits	Coopérer, exprimer, soutenir	Organisations, ASBL, quartiers					
<b>Loisir</b>	Imagination, spontanéité, tranquillité	Jeux, fêtes, liberté d'esprit	Se détendre, s'amuser, se divertir	Espaces, paysages, cadre propice					
<b>Création</b>	Audace, inventivité, curiosité	Capacité, compétence, techniques	Inventer, construire, composer	Ateliers, publics, scènes					
<b>Identité</b>	Estime de soi Cohérence, appartenir	Coutumes, valeurs, langues	Connâître, grandir, s'engager	Espaces communs					
<b>Liberté</b>	Autonomie, passion, ouverture	Égalité des droits	Choisir, développer sa conscience	N'importe où					

# Le modèle des besoins existentiels

## Objectifs

- Faire une analyse fine des besoins d'une personne ou d'un groupe de personnes.
- Permettre l'évolution et le changement à partir des manques constatés.
- Réfléchir aux modes de satisfaction des besoins, dans toutes les dimensions de la vie humaine, y compris les interactions et la relation.

## Intérêts

Un modèle centré sur l'humain dans toutes les dimensions de son développement, en connexion avec les autres et la société.

Dans l'analyse des contextes pour développer des actions ou des projets, se base sur des besoins identifiés, en terme de manques.

## Conditions

Peut s'utiliser tant en individuel qu'en regard de certains groupes ou projets.

## Source

Max-Neef, M, *Human Scale Development*, Apex Press, New York, 1991

[http://base.socioeco.org/docs/le\\_developpement\\_et\\_les\\_besoins\\_humains\\_fondamentaux.pdf](http://base.socioeco.org/docs/le_developpement_et_les_besoins_humains_fondamentaux.pdf)

# Jeu de cartes pour planifier (Oxfam)



# Jeu de cartes pour planifier

(Oxfam)

## Objectifs

- Faire naître des idées.
- Élaborer un plan d'action, le critiquer, l'affiner.
- Sélectionner les idées qui vont être mise en œuvre.
- Choisir des tâches pour la mise en œuvre, partager ces tâches au sein d'une équipe.
- Se projeter dans le temps

## Intérêts

A chaque phase, cartes et instructions permettent aux participants d'avoir une méthodologie adaptée. Ainsi, le groupe aura l'occasion s'organiser démocratiquement pour planifier des actions.

## Conditions

Un groupe :

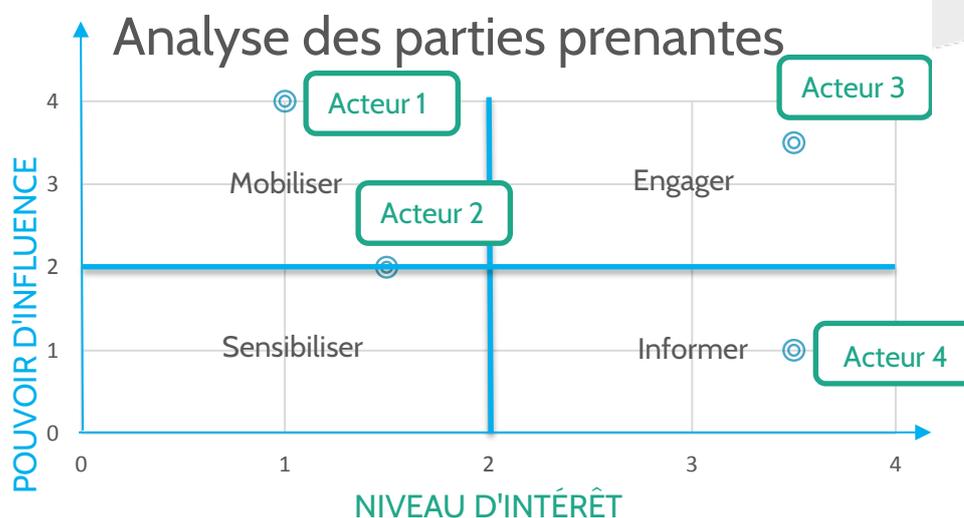
- constitué (engagement des individus de réaliser quelque chose dans le temps).
- qui a une idée de base claire de sa raison d'être, de ses missions.
- qui a un cadre relativement défini dans lequel il veut réaliser quelque chose.

## Source

Jeunes-Magasins Oxfam, Simon Laffineur, Animateur/Formateur en éducation au développement.

# Analyse des parties prenantes

Nom, fonction	Principales caractéristiques <sup>1</sup>	En quoi sont-ils concernés par le projet ?	Degré d'intérêt



1. Mandat/mission, objectifs stratégiques, domaine d'action

# Analyse des parties prenantes

## Objectifs

- Obtenir un aperçu plus détaillé des différents acteurs dans l'environnement du projet
- Analyser leur intérêt et la manière dont ils pourront y être impliqués

## Intérêts

Faire un premier point sur l'importance relative de certains acteurs du programme. Les relations entre acteurs deviennent visibles et il est possible d'avoir une indication de la dynamique de l'environnement de la partie prenante.

## Conditions

On peut utiliser différents procédés pour entreprendre l'analyse des parties prenantes, comme les ateliers, les groupes de discussion ou les interviews individuelles.

## Sources

*Lignes directrices gestion du cycle des projets*, Commission européenne, DG développement, 2004

[www.ec.europa.eu/europeaid/m%C3%A9thodes-de-laide-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet\\_en](http://www.ec.europa.eu/europeaid/m%C3%A9thodes-de-laide-lignes-directrices-gestion-du-cycle-de-projet_en) (P.61-67)

# Mission, vision, stratégie

## Vision

Fondements à long terme  
pour préserver l'essentiel

### 1. Vocation

sa raison d'être, ses buts : « *ce pourquoi elle existe* »

### 2. Mission

traduction opérationnelle de la vocation, décrivant ses spécificités

### 3. Ambition

ses aspirations, le défi qu'elle se fixe à un horizon de 5 à 10 ans

### 4. Valeurs-clés

organisationnelles, culturelles, éthiques : « *ce en quoi on croit, on s'identifie* »

## Stratégie

De moyen à court terme  
pour opérationnaliser

### 5. Principes de Management

plan quadriennal avec une structure claire et des objectifs mesurables

### 6. Priorités stratégiques

choix (bis)annuels de mise à disposition des ressources (humaines, financières et matérielles)

### 7. Plans d'action

mise en œuvre : « *Que fait-on et de quelle manière ?* ».

# Mission, vision, Stratégie

## Objectifs

- Planifier une vision à long terme
- Faire correspondre enjeux et actions dans l'évolution de l'association
- Pouvoir passer des fondements à la concrétisation, en concrétisant une stratégie

## Intérêts

Pouvoir garder du sens et une cohérence sur l'avenir d'une association, en articulant une vision à long terme et les résultats à court terme.

## Conditions

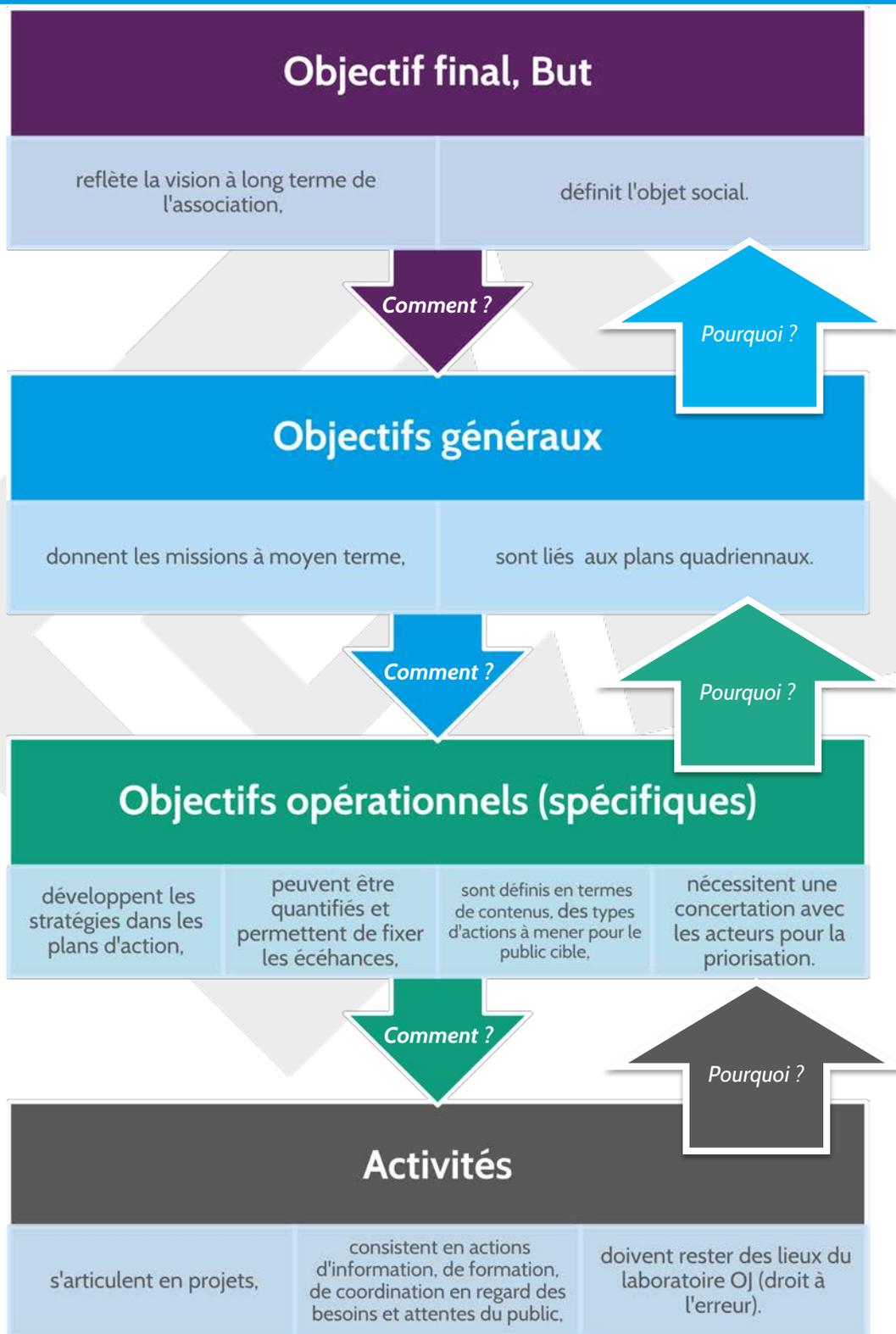
Demande du temps pour répondre à tous les niveaux pour pouvoir jeter des bases, tout en restant simple au niveau de la compréhension.

## Sources

Lenhardt Vincent & Bernard Philippe, *L'intelligence collective en action*, Ed. Village Mondial, 2009 (p.57)

[www.direction-performance.be/2011/10/24/mission-vision-strategie/](http://www.direction-performance.be/2011/10/24/mission-vision-strategie/)

# Niveaux d'objectifs



# Niveaux d'objectifs

## Objectifs

- Déployer les activités à partir de l'objet social.
- Faire correspondre enjeux et actions dans l'évolution de l'association.
- Permettre une opérationnalisation ou retrouver du sens.

## Intérêts

Éviter d'être à la fois trop spécifique ou trop généraliste en créant du lien entre tous les niveaux d'un projet ou d'une association.

Pouvoir partir de tous les niveaux (outil prospectif ou outil de diagnostic)

## Conditions

Pouvoir discerner à quel niveau on se situe.

Le nom des niveaux d'objectifs peut varier : à chacun de choisir celui qui lui est utile et compréhensible

## Sources

Cahier de l'Avise N°5, *Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'auto-évaluation*, Culture et Promotion, 2007, p.74

<http://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-evaluation>

Résonance, *Balises pour la formation en organisations et associations de jeunesse*, coll. Ancrage, 2015, p. 15-18