TECHNICAL REPORT

PN-ABS-022
ISN= 89322

GUIDE DE L'ANIMATEUR POUR LA REALISATION D'UNE REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

Rapport Technique WASH No. 32
Novembre 1985

WATER AND SANITATION for HEALTH PROJECT

Sponsored by the U.S. Agency for International Development
Operated by CDM and Associates

RAPPORT TECHNIQUE WASH No. 32

GUIDE DE L'ANIMATEUR POUR LA REALISATION D'UNE REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

Préparé pour l'Office de la Santé, Bureau de la Science et de la Technologie
Agence des Etats-Unis pour le Développement international
aux termes de l'Activité WASH No. 115

par

Wilma Gormley
et
Fred Rosensweig

Novembre 1985

Projet Eau et Assainissement pour la Santé
Contrat No. 5942-C-00-4085-00, Projet No. 936-5942
parrainé par l'Office de la Santé, Bureau de la Science et de la Technologie
Agence des Etats-Unis pour le Développement international
Washington, DC 20523

Table des matières

Remerciements iii

Récapitulatif v

PREMIERE SECTION

Introduction 1

Le besoin d'équipes très performantes 2

Le concept de planification de l'équipe 3

Conception de la réunion de planification de l'équipe 4

Rôle et responsabilités de l'animateur 6

Produits finaux de la RPE 9

DEUXIEME SECTION

Séance 1 : Introduction au programme 13

Séance 2 : Historique de la mission et situation actuelle 21

Séance 3 : Comprendre le client 25

Séance 4 : Termes de référence 29

Séance 5 : Le produit final de la mission 33

Séance 6 : Travail d'équipe 37

Séance 7 : Elaborer un plan de travail 43

Séance 8 : Informations administratives 45

Séance 9 : Informations sur le projet 47

Séance 10 : Clôture de l'atelier 49

ANNEXES

Annexe 1 : Suggestion de lettre décrivant la réunion de planification à envoyer aux membres de l'équipe à l'avance 51

Annexe 2 : Autre formule pour les équipes d'une personne 55

Annexe 3 : Autre formule pour les équipes qui ne vont pas à l'étranger 57

Annexe 4 : liste de verification des éléments nécessaires pour préparer la réunion de planification de l'équipe 59

2

REMERCIEMENTS

Un certain nombre de personnes ont joué un rôle extrêmement important au niveau de l'élaboration de ce guide visant à préparer des équipes à court terme à une collaboration efficace. Premièrement, le Projet WASH aimerait faire mention de l'assistance apportée par le Development Project Management Center (DPMC), unité du Bureau de la Collaboration et du Développement international du Ministère de l'Agriculture américain. Le DPMC était chargé d'élaborer le concept original de la réunion de planification de l'équipe ainsi que le modèle pour l'exécuter. WASH a repris l'idée et l'a adaptée à ses propres besoins. Merlyn Kettering du DPMC et David Levine, consultant du DPMC, ont expliqué le concept à WASH.

En outre, le personnel de WASH était prêt et désireux d'essayer le modèle à l'encontre des équipes dont il était responsable. John H. Austin de l'Office de la Santé du Bureau de la Science et de la Technologie de l'AID a également apporté encouragement et soutien.

RECAPITULATIF

Le Projet Eau et Assainissement pour la Santé (WASH) apporte une assistance technique aux bureaux et aux missions de l'AID ainsi qu'aux organisations bénévoles privées et à d'autres organisations intervenant dans le domaine de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement. Cette assistance technique est surtout fournie par des équipes de consultants à court terme. Le personnel de WASH se rend de plus en plus compte de l'importance de préparer attentivement ces équipes pour qu'elles puissent travailler efficacement.

Partant d'un concept mis au point au départ par le Development Project Management Center du Ministère américain de l'Agriculture, WASH a élaboré sa propre approche à la réunion de planification de l'équipe. Cette approche se fonde sur un modèle de réunion de deux jours qui permet d'examiner systématiquement tous les éléments de la mission. Normalement la réunion est animée par un responsable d'activités de WASH.

Pour aider le responsable d'activités, WASH a mis au point des directives pour l'animation d'une réunion de planification de l'équipe. Les directives montrent comment progresser étape par étape tout au long de la réunion. Le document se divise en deux sections. La première section concerne le concept de planification de l'équipe et le rôle de l'animateur. La deuxième section présente les méthodes de réalisation de chacune des dix séances qui constituent l'activité de deux jours.

La réunion de planification de l'équipe telle qu'organisée par WASH repose sur les éléments suivants :

- Contexte général de la mission
- Définition des clients de la mission
- Analyse des termes de référence
- Définition du produit final
- Accord sur les grandes questions relatives à l'équipe
- Elaboration d'un plan de travail détaillé

Outre le modèle de base pour une réunion de planification de l'équipe, deux autres formules sont présentées. L'une offre des suggestions pour la préparation d'un consultant unique et l'autre concerne la préparation d'équipes qui n'iront pas à l'étranger.

Même si ces directives ont été élaborées tout spécialement pour WASH, elles sont pertinentes pour tout autre organisation qui utilise des équipes à court terme. Ne demandant qu'à être légèrement modifiées, les directives sauront être adaptées par tout autre organisation.

4

PREMIERE SECTION

INTRODUCTION

Le Projet Eau et Assainissement pour la Santé (WASH) apporte une assistance technique à court terme à des bureaux et à des missions de l'AID et à des organisations privées et volontaires ainsi qu'à d'autres organismes intervenant dans les domaines de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement dans les pays en développement. Cette assistance technique est généralement fournie par des équipes à court terme choisies, préparées et gérées par le personnel de WASH. Ces équipes rencontrent toute une série de circonstances qui freinent la réussite de l'activité et souvent n'arrivent pas à fonctionner aussi efficacement qu'elles le devraient. Ces cinq dernières années, WASH s'est de plus en plus rendu compte qu'il fallait préparer ces équipes systématiquement si on veut améliorer leur travail.

En juillet 1984, WASH prenait connaissance du travail réalisé pour le Development Project Management Center (DPMC), unité faisant partie du Bureau de la Collaboration et du Développement international au sein du Ministère américain de l'Agriculture. DPMC était en train de mettre au point le concept de la réunion de planification de l'équipe, à savoir une formule structurée en vue de préparer les équipes à leurs missions à l'étranger. WASH qui envoie à l'étranger entre 30 et 40 équipes de consultants par année a décidé d'adapter le concept à ses propres besoins. Un modèle de deux jours a été élaboré en août 1984 et a été testé au moins 15 fois l'année dernière. Ces tests ont permis de revoir le modèle qui fait à présent partie du travail régulier de WASH. Le personnel de WASH a reçu une formation concernant l'organisation des réunions de planification de l'équipe en s'inspirant de cette approche.

Le présent document constitue le guide nécessaire pour réaliser une réunion de planification de l'équipe. Il est divisé en deux sections.

La première section se concentre sur le concept de planification de l'équipe, la conception de la réunion de planification de l'équipe et un calendrier de deux jours ainsi que le rôle de l'animateur (leader de la réunion). Elle fournit également à l'animateur des instructions sur la manière d'utiliser ce guide et de se préparer aux séances de deux jours. La deuxième section comprend diverses étapes à suivre pour réaliser chacune des dix séances constituant la réunion de deux jours.

Ce guide a été élaboré tout particulièrement pour WASH mais il est pertinent pour n'importe quelle organisation qui envoie des équipes d'assistance technique à court terme à l'étranger. A quelques petits changements près, il pourrait être la base des réunions de planification de l'équipe dans d'autres secteurs et dans d'autres organisations.

LE BESOIN D'EQUIPES TRES PERFORMANTES

WASH doit souvent réunir des équipes d'assistance technique qui seront par la suite envoyées sur le terrain. Ces équipes doivent réaliser diverses tâches, par exemple organiser des ateliers, évaluer des projets, aider à résoudre des problèmes techniques, mettre des projets en place, etc. Ce sont souvent des équipes interdisciplinaires avec deux spécialistes techniques ou plus qui, suivant le cas, ont parfois déjà travaillé ensemble auparavant.

Les équipes ont souvent à faire face à des obstacles de taille. Non seulement doivent-elles exécuter un travail important en un temps court, mais elles doivent également fonctionner au milieu de situations complexes et ambiguës. Si les membres de l'équipe sont très compétents et chevronnés, ils n'en ont pas moins des points de vue différents dans leur compréhension du travail qui doit être accompli et de la manière dont il faut faire le travail.

Ces trois dernières années, les responsables d'activité de WASH ont constaté que les équipes les plus efficaces sont celles qui savaient fonctionner comme un tout avec des objectifs, des connaissances et des plans communs, et non pas comme des personnes séparées. Lorsque les équipes de consultants ne travaillent pas efficacement, les objectifs ne sont pas atteints, le travail est de qualité médiocre et les relations avec les clients s'en ressentent.

Il existe un certain nombre de facteurs qui rendent le travail d'équipe difficile. En voici certains :

- La plupart des membres de l'équipe appartiennent à des disciplines différentes. Ils ont des spécialités techniques différentes et n'ont jamais travaillé ensemble auparavant. Les expériences, leurs attentes et leurs motivations divergent.

- Les membres de l'équipe ne sont pas toujours d'accord quant à la définition du vrai client (c'est-à-dire, la mission de l'AID, l'organisme du pays hôte ou WASH), aussi ont-ils une attitude différente tout au long de la mission.

- Les membres de l'équipe ne comprennent pas toujours les termes de référence de la même manière. Les termes de référence pour des personnes prises individuellement ne spécifient pas toujours ce qu'on attend de l'équipe et les termes de référence pour les équipes ne délimitent pas toujours clairement les rôles individuels.

- Les membres de l'équipe ne sont pas toujours d'accord sur la manière dont les membres travailleront ensemble et sur la manière dont on fera participer, le cas échéant, les collègues du pays hôte.

- Les délais sont souvent si courts et les résultats escomptés si ambitieux que les équipes de consultants, une fois sur le terrain, se sentent obligées d'attaquer tout de suite plutôt que de passer du temps ensemble pour planifier l'exécution des tâches.

- Le rôle du chef d'équipe est souvent mal défini et, par conséquent, l'équipe n'a pas une idée bien claire de la direction que doit donner un chef d'équipe.

- Les membres de l'équipe peuvent arriver à différentes dates, rester plus ou moins longtemps et partir à des moments différents, laissant une seule personne compiler les contributions partielles en un rapport final.

- Les pressions exercées pour finir le travail, les complexités du contexte et l'une quelconque des difficultés sus-mentionnées peut être source de frustration, de conflits et de désaccords entre les membres de l'équipe.

Et parce qu'il n'est pas possible d'éviter certains de ces problèmes courants, le travail de l'équipe pourrait être décevant. Les rapports finaux sont parfois fragmentés et incomplets, les équipes ont pu se concentrer trop sur le rapport et pas suffisamment sur la préparation des clients pour que ceux-ci puissent appliquer les recommandations du rapport et des relations pas très bonnes avec les clients peuvent se répercuter négativement sur les travaux futurs de WASH.

LE CONCEPT DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

La réunion de planification de l'équipe (RPE) vise à améliorer la performance des équipes de consultants de WASH. C'est une méthode organisée permettant aux membres de l'équipe de se réunir dans un effort concentré pour définir et planifier le travail et pour mobiliser les énergies de chacun dans ce but. La planification de l'équipe comprend deux dimensions : les fonctions reliées aux tâches -- ce qu'il faut faire et la mise en place de l'équipe elle-même -- comment les membres de l'équipe peuvent former une équipe temporaire efficace qui leur permettra d'accomplir le travail.

Voici les objectifs de la réunion de planification de l'équipe.

A la fin de la réunion de planification de deux jours, les membres de l'équipe de consultation auront :

- revu le contexte général de la mission et auront une idée de sa situation actuelle

- identifié et décrit les intérêts et attentes des clients primaires et secondaires

- convenu d'une approche de travail avec les clients

- analysé la description des tâches et se seront entendus sur les termes de référence de l'équipe et des individus (tout particulièrement la manière dont les tâches des individus sont reliées entre elles et contribuent au tout)

- convenu des objectifs et des résultats de la mission
- élaboré un plan d'action pour réaliser les termes de référence
- planifié la manière dont l'équipe travaillera ensemble -- utilisation du temps de travail et du temps de loisirs : quand organiser les réunions et comment apporter les commentaires
- défini et convenu des rôles et responsabilités du chef d'équipe
- pris tous les arrangements logistiques et administratifs.

CONCEPTION DE LA REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

Les deux journées sont organisées en dix séances. Chaque séance vise à atteindre des objectifs spécifique et comprend des activités qui permettront d'arriver aux résultats souhaités de cette séance. C'est une réunion de travail. Lors de cette séance, les membres de l'équipe discutent des questions, résolvent les problèmes et planifient les actions.

La conception de la réunion de planification de l'équipe est conforme à la pratique généralement acceptée de la séquence de l'atelier :

- définir le climat de travail et se mettre d'accord sur les objectifs et le programme
- passer en revue une séquence bien organisée de séances conçues pour atteindre les buts et les objectifs
- clôturer la réunion et évaluer ses résultats par rapport aux objectifs dont on avait convenu.

Chaque séance est également conforme à la pratique généralement acceptée de la conception de l'atelier :

- la séance commence par une définition bien claire de l'objectif et une vue d'ensemble de la séance
- elle est suivie par des activités individuelles et collectives adéquatement animées, conçues pour arriver aux résultats de ladite séance et
- par la clôture qui récapitule la séance et fait le rapprochement avec la séance suivante et qui la place dans le contexte en général.

Voici le programme/emploi du temps pour les deux jours :

REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE
EMPLOI DU TEMPS

Premier jour

8h30 - 9h45	Séance 1 : Introduction au programme
9h45 - 10h00	Pause
10h00 - 11h45	Séance 2 : Historique de la mission et sa situation actuelle
11h45 - 12h30	Séance 3 : Comprendre le client
12h30 - 13h30	Déjeuner
13h30 - 15h30	Séance 4 : Termes de référence
15h30 - 15h45	Pause
15h45 - 17h00	Séance 5 : Produit final de la mission

Deuxième jour

8h30 - 9h45	Séance 6 : Travail d'équipe
9h45 - 10h00	Pause
10h00 - 12h00	Séance 7 : Elaboration d'un plan de travail
12h00 - 12h15	Séance 8 : Informations administratives
12h15 - 13h15	Déjeuner
13h15 - 15h15	Séance 9 : Informations sur le projet
15h15 - 15h30	Pause
15h30 - 16h30	Séance 10 : Clôture de l'atelier

ROLE ET RESPONSABILITES DE L'ANIMATEUR

Généralement, c'est le responsable d'activité de WASH pour le projet en question qui anime la réunion de planification de l'équipe. Mais cela pourrait bien être quelqu'un d'autre travaillant avec WASH et ayant les connaissances et l'expérience nécessaires pour être un animateur, soit un autre responsable d'activité pour WASH, soit un formateur recruté comme consultant. L'animateur joue un rôle très important dans la réussite de la réunion de planification de l'équipe. Les paragraphes suivants visent à clarifier et à définir le rôle de l'animateur.

L'animateur doit planifier et mener la réunion de planification de deux jours. Pour cela l'animateur doit :

- avertir les membres de l'équipe de la réunion et les informer de son contenu et de son objectif
- discuter avec le chef d'équipe pour voir quelle sera sa contribution
- trouver des gens qui connaissent bien le projet et le pays et prévoir leur intervention dans le cadre des séances pertinentes
- réunir tout document qui sera nécessaire pendant la réunion
- se préparer à réaliser les dix séances
- modifier le cas échéant la conception
- animer la réunion de deux jours
- évaluer et revoir les résultats.

<u>Prévenir les membres de l'équipe</u>

Le responsable d'activité ou l'animateur devrait expliquer à l'avance la réunion de planification aux membres de l'équipe. En effet, sans cette explication, les participants pourraient venir sans vraiment savoir de quoi il s'agit ou ce qu'on attend d'eux. Cela vaudrait une certaine confusion et, dans certains cas, une résistance lors des premières étapes du processus. L'information qu'ils ont reçue à l'avance peut être le facteur que fera que les membres de l'équipe acceptent la réunion de planification en tant qu'investissement valable de leur temps et énergie.

Il convient de prévenir les membres de l'équipe de la réunion à venir plusieurs semaines avant leur arrivée au bureau WASH. En outre, il faudrait envoyer une courte lettre expliquant les réunions de planification de l'équipe accompagnée des informations que les membres d'une équipe reçoivent normalement avant une mission WASH. Un exemple de ce type de lettre est donné en Annexe 1.

//

Planifier avec le chef d'équipe

Le chef d'équipe devrait jouer un rôle important dans la réunion de deux jours. Ce rôle sera défini en fonction de plusieurs choses : les compétences d'animation du chef d'équipe, les connaissances spécifiques qu'il peut avoir à propos de la mission et ce que pense l'animateur de la participation du chef d'équipe à ce processus.

L'animateur a deux objectifs lorsqu'il anticipe la collaboration du chef d'équipe. Premièrement, il doit d'assurer que les réunions de planification de l'équipe se déroulent tel que prévu. Deuxièmement, il doit transférer le rôle de leader au chef d'équipe pour que l'équipe puisse commence à fonctionner tel qu'elle le fera lors de la mission. A l'évidence l'animateur qui est mieux préparé pour animer la réunion de deux jours que le chef d'équipe devrait en assumer la plus grande partie. Par ailleurs, un animateur qui "ne tend pas les rênes" au chef d'équipe lors de la réunion de deux jours ne donne pas à ce dernier l'occasion de fonctionner tel qu'il devra le faire sur le terrain.

Probablement la meilleure manière d'atteindre les deux objectifs est de confier progressivement le gouvernail au chef d'équipe. Comment pourrait-on le faire ? Il y a plusieurs séances que le chef d'équipe pourra très bien diriger : la Séance 7 (Plan de travail) et la Séance 9 (Informations sur le projet). Mais si le chef d'équipe a une bonne connaissance et expérience du projet ou de la mission, il y a d'autres séances dont il pourrait également se charger. Par exemple la Séance 2 (Historique de la mission et situation actuelle) et la Séance 5 (Produit final).

Lorsque le chef d'équipe dirige une séance, il devrait le faire tel qu'il est spécifié dans le guide. Cela veut dire que l'animateur doit préparer le chef d'équipe pour que celui-ci puisse mener la séance. Il incombe à l'animateur de vérifier que les séances sont réalisées aussi efficacement que possible. S'il décide de demander au chef d'équipe de prendre en charge une séance, cela signifie que le chef d'équipe a les compétences d'animation nécessaires à cette fin. Autrement, l'animateur doit lui-même diriger la séance.

L'animateur devrait rencontrer le chef d'équipe avant la réunion de deux jours. Il pourrait demander au chef d'équipe de venir le voir pendant une demi-journée pour discuter et planifier les activités. C'est à ce moment-là qu'on peut mettre le chef d'équipe au courant de la réunion de planification de l'équipe et le responsable d'activité peut planifier avec lui la manière dont se dérouleront les choses.

Compétences dont a besoin l'animateur

L'animateur doit avoir des compétences aux fins de :

- créer un bon climat d'apprentissage pour les adultes
- faire des présentations orales (présenter l'information dans le cadre d'exposés informels)

- animer des discussions interactives centrées sur les participants sans les dominer
- poser des questions qui poussent le groupe à réfléchir de manière plus approfondie et à agir plus délibérément
- concentrer les discussions sur les questions discutées de sorte à atteindre les objectifs de la réunion
- utiliser un style d'animation interactif qui souligne la valeur d'une bonne communication au sein d'un groupe (savoir écouter, participation égale, soutenir les idées d'un autre, etc.)
- ne pas laisser le groupe s'écarter du "travail en équipe", c'est-à-dire la manière dont ils travaillent ensemble, comment améliorer les choses, etc.)
- confronter positivement les gens et les questions et gérer avec le sourire les conflits et les désaccords
- connaître les problèmes de mise en œuvre que rencontrent souvent les équipes de consultation à court terme dans les pays en développement
- noter le travail de l'équipe sur une grande fiche de papier.

Préparation pour la RPE

La deuxième section fournit étape par étape les directions nécessaires pour réaliser chaque séance. Elle devrait être utilisée lorsqu'on prépare les séances. Ces directions parlent des activités, des instructions qu'il faut donner au groupe, les grandes fiches qu'on utilisera, les questions qu'on posera, ainsi que le thème des exposés, etc.

La conception de la réunion de planification de l'équipe a fait l'objet d'une préparation et de tests attentifs. La formule est efficace, mais dans certains cas il faudra l'ajuster et l'adapter à une situation particulière. L'animateur devra peut-être organiser une autre séquence des séances, raccourcir des séances au vu de contraintes de temps ou supprimer certaines activités au sein d'une séance données. Le guide est une sorte de carte routière pour la réalisation des séances mais il est suffisamment souple pour qu'un animateur puisse faire les changements qu'il juge importants. (Les Annexes 2 et 3 offrent d'autres plans et programmes pour des équipes d'une personne ou des équipes qui n'iront pas à l'étranger.)

Un certain nombre de grandes fiches devraient être préparées avant la séance. Elles sont numérotées consécutivement tout au long du guide.

L'Annexe 4 présente une liste de vérification pour les animateurs de la réunion de planification de l'équipe.

PRODUITS FINAUX DE LA RPE

Pendant la réunion de planification, l'équipe prendra des décisions et arrivera à des accords sur diverses questions. Ces décisions et accords représentent le résultat final du travail de l'équipe et devraient donc être mis par écrit puis recopiés des grandes fiches de papier pour être remis aux membres de l'équipe pendant les deux journées. Certaines de ces décisions seront partagées directement avec les clients sur le terrain. D'autres serviront uniquement aux membres de l'équipe. Il convient de prendre les dispositions nécessaires pour avoir un secrétariat qui puisse dactylographier ces décisions. Voici les produits finaux spécifiques :

Séance	Produit final	A partager avec le client
3	Liste des clients et leur intérêt dans la mission	
4	Objectifs et résultats escomptés de la mission	X
	Termes de référence individuels	
	Distribution aux membres de l'équipe de points spécifiques dans les termes de référence	
	Liste de questions sous-jacentes	X
5	Ebauche du produit final, c'est-à-dire table des matières du rapport	X
6	Liste des normes d'équipe	
	Description du travail du chef d'équipe	
7	Plan de travail détaillé	X
10	Liste des choses à finaliser	

Dans certaines situations et tel qu'en décidera l'équipe, certains des éléments qui ne sont pas marqués d'une croix pourront également être partagés avec le client.

14

DEUXIEME SECTION

SEANCE 1 : INTRODUCTION AU PROGRAMME

Durée : 60 à 75 minutes

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance a pour objectif de montrer aux membres de l'équipe ce qu'ils feront dans les deux jours qui suivent. La séance permet aux membres de l'équipe de faire connaissance, de créer une ambiance participative et interactive et d'en apprendre davantage sur WASH ainsi que sur la mission particulière qui leur sera confiée.

La séance commence par les salutations de bienvenue, à la suite desquelles les membres de l'équipe se présentent et expliquent brièvement leur formation et expérience sur tous les aspects qui se rapportent au projet. Ensuite les membres de l'équipe parlent de ce qu'ils attendent de ces deux jours. Après, l'animateur présente les objectifs et le programme. La séance se termine sur les propos de l'animateur qui parle brièvement de WASH, de sa relation avec l'AID, du rôle du projet dans le domaine de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement et de ce qui représente, d'après l'expérience de WASH, les éléments pivots d'une consultation à court terme réussie.

METHODES

1. Introduction — Durée : 5 minutes

   Souhaiter la bienvenue au groupe. Expliquer brièvement que les deux jours qui viennent doivent aider l'équipe à se préparer à la mission qu'elle est chargée de réaliser. Insister sur l'importance de ce temps de planification et expliquer pourquoi WASH juge que c'est essentiel. Voici certaines idées montrant pourquoi WASH pense que ce temps de planification est aussi important. Vous trouverez ces idées utiles lorsque vous suivez votre propre réflexion et que vous expliquez en vos propres mots pourquoi l'approche planification de l'équipe est utilisée.

   - Les équipes de planification à court terme rencontrent toute une gamme de facteurs faisant qu'il est difficile de réussir.
   - Le temps passé dans le pays est court et les conditions sont parfois difficiles.
   - Lorsque les équipes arrivent dans le pays, elles n'ont pas le temps de planifier suffisamment les activités.
   - Les membres de l'équipe appartiennent souvent à des disciplines différentes, avec des expériences, des attentes et des motivations elles aussi différentes.

- Les membres de l'équipe ne comprennent pas toujours de la même manière les attentes du client et utilisent différents cadres d'analyse et de résolution des problèmes.

- Les termes de référence sont souvent définis pour des équipes et non pour des individus.

- Pour arriver à la meilleure performance qui soit à l'encontre de ces équipes, WASH utilise une approche systématique à la préparation des équipes. L'approche va plus loin que "l'orientation" et le partage d'informations qui représentaient la base de la préparation de la plupart des équipes de WASH par le passé. Elle se concentre sur les grands éléments de la planification du travail et prépare dans une grande mesure les membres de l'équipe à leurs missions.

2. Présentations des membres de l'équipe — Durée : 5 à 7 minutes par personne

   a. Expliquez que l'un des objectifs de cette séance de présentations est d'apprendre à se connaître un peu mieux. Les équipes qui fonctionnent bien sont des équipes où les membres prennent plaisir à travailler ensemble.

   b. Pour cela, chaque personne doit prendre cinq minutes pour partager l'information suivante avec le groupe. (Ecrire ce point à l'avance sur la **grande fiche no. 1)**

      - Partagez les parties pertinentes de votre expérience -- ce que vous avez fait qui pourrait s'avérer utile à ce projet.

   c. Vous devriez commencer par donner l'exemple. Puis, déplacez-vous d'un membre de l'équipe à l'autre. Probablement que vous ne devriez pas prendre plus de sept minutes par personne. En fait, il n'en faut même pas tant.

3. Attentes des membres de l'équipe — Durée : 15 minutes

   Il est important que les membres de l'équipe aient le temps de réfléchir à leurs objectifs individuels pour cette séance de deux jours.

   - Demander à chacun de prendre quelques minutes de réflexion puis d'inscrire ce qu'ils attendent de ces deux jours.
     Expliquez-leur qu'ils partageront par la suite ces attentes personnelles.

   - Donnez leur environ cinq minutes pour travailler individuellement.

   - Puis, faites le tour de la pièce en demandant à tous les membres de l'équipe de donner une ou deux de leurs attentes.

17

- Notez-les sur la **grande fiche de papier**. Si vous obtenez une deuxième fois la même réponse, inutile de l'inscrire à nouveau ; cochez simplement la première phrase pour indiquer qu'il y a attente commune.

- Continuez à obtenir les attentes du groupe jusqu'à ce que tous les éléments aient été mentionnés.

4. Objectifs de la réunion de planification — Durée : 10 minutes

   a. Présentez les objectifs sur la **grande fiche no. 2**. Celle-ci devrait être préparée à l'avance. On peut également distribuer à ce moment-là le document no. 1 qui donne la liste des objectifs.

   b. Affichez les objectifs à côté des attentes des participants et indiquez les éventuelles concordances.

5. Programme de la réunion de planification — Durée : 5 minutes

   a. Préparez l'emploi du temps sur la **grande fiche no. 3** et répondez aux questions. (Cette fiche devrait être préparée à l'avance.) C'est également à ce moment-là qu'on peut distribuer le document no. 2, l'emploi du temps.

   b. Puis revenez aux attentes en indiquant rapidement à quel moment de l'emploi du temps on répondra à chaque attente. Soyez franc quant aux attentes auxquelles on ne pourra pas répondre lors de cette réunion.

      (Si on peut répondre à l'attente en modifiant légèrement l'emploi du temps et si vous voulez le faire, allez-y. Mais il vaut mieux indiquer clairement ce qui ne pourra pas être fait plutôt que de faire des promesses que vous ne pouvez pas tenir.)

6. WASH et son approche à la consultation — Durée : 10 minutes

Prenez quelques minutes pour parler aux membres de l'équipe de WASH/AID, de son rôle dans le domaine de l'approvisionnement en eau et assainissement et de son approche à la consultation. (Bien évidemment, vous pouvez passer cette première séance si les consultants ont déjà travaillé pour WASH et s'ils connaissent bien ces thèmes).

A vous de faire votre propre présentation mais vous pouvez néanmoins vous inspirer les idées suivantes.

Le Projet WASH

- fournit des services de consultation à court terme

18

- travaille dans le cadre de projets ruraux et périurbains
- répond à des demandes venant des missions et du bureau central de l'AID
- utilise une approche pluridisciplinaire.

Points saillants de l'approche de consultation de WASH :

- Les consultations les plus réussies du Projet WASH ont utilisé une approche de collaboration. Les clients doivent avoir un sentiment de participation et d'appartenance face au travail que réalise le consultant. Si l'équipe de consultants arrive à communiquer ce sens de participation et d'appartenance, le client est davantage prêt à appliquer les recommandations.

- WASH propose une définition rapide d'une consultation "réussie" : c'est une consultation où les recommandations des consultants sont vues comme utiles et sont mises en pratique. En outre, les capacités du client ont été renforcées et les attitudes ont changé. Très probablement qu'on demandera à WASH de revenir.

- Lorsque plus d'un consultant est envoyé à l'étranger, les consultants doivent fonctionner comme une équipe intégrée. La plupart des équipes sont composées de personnes qui sont des spécialistes d'une discipline donnée. WASH pense que, lorsque ces personnes travaillent ensemble pour produire un produit d'équipe, il y a effet de synergie qui fait que la productivité et l'efficacité de l'équipe est plus grande que la somme des capacités réunies des personnes présentes.

7. Récapitulatif et lien avec la séance suivante — Durée : 5 minutes

Récapitulez brièvement cette séance et reliez-la à la Séance 2 (Historique de la Mission et Situation actuelle).

MATERIEL

Grande fiche no. 1, Procédure 2b (Tâche individuelle).

Grande fiche no. 2, Procédure 4a (Objectifs RPE).

Grande fiche no. 3, Procédure 5a (Emploi du temps RPE).

Document no. 1 (Objectifs de la Réunion de Planification de l'Equipe).

Document no. 2 (Emploi du temps de la Réunion de Planification de l'Equipe).

Document no. 1
Séance Un

OBJECTIFS DE LA REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

- Revoir le contexte général de la mission et sa situation actuelle.
- Définir les clients primaires et secondaires.
- Convenir d'une approche de travail avec les clients.
- Analyser et se mettre d'accord sur les termes de référence individuels et de l'équipe.
- Se mettre d'accord sur les objectifs et les résultats de la mission.
- Elaborer un plan de travail pour exécuter les termes de référence
- Planifier la manière dont l'équipe travaillera ensemble.
- Définir et convenir du rôle et des responsabilités du chef d'équipe.
- Prendre les arrangements logistiques.

Document no. 2
Première Séance

EMPLOI DU TEMPS DE LA REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

Premier jour		Deuxième jour	
8h30	Introduction à la RPE	8h30	Travail d'équipe
10h00	Historique de la mission	10h00	Elaboration d'un plan de travail
11h45	Comprendre le client	12h00	Informations administratives
12h30	Déjeuner	12h15	Déjeuner
13h30	Termes de référence	13h15	Informations sur le projet
15h45	Produit final	15h30	Clôture
17h00	Fin de la journée	16h30	Fin de la journée

SEANCE 2 : HISTORIQUE DE LA MISSION ET SITUATION ACTUELLE

Durée : 90 minutes

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance a pour objectif de se mettre d'accord sur l'importance de la mission, la manière dont elle cadre avec l'ensemble et les grandes questions liées à sa réalisation.

Une personne connaissant bien le projet devrait assister à cette séance pour parler aux membres de l'équipe des éléments suivants : 1) le projet lui-même, l'importance la mission pour le secteur ou pour l'USAID, 3) une liste des organisations et des personnes participant au projet, 4) les questions culturelles ou politiques dont l'équipe devrait être consciente.

Des questions clés seront relevées tout au long de la séance, c'est-à-dire des questions dont doivent tenir compte les consultants pour effectuer leur travail.

METHODES

1. Placer la mission dans un contexte général — Durée : 15 minutes

   Cette présentation devrait être faite par la personne qui connaît le mieux le projet : l'animateur/responsable d'activité, le chef d'équipe, un représentant de l'AID, un consultant ou quelqu'un d'une autre organisation.

   - Commencez en plaçant la mission dans son contexte plus général quel qu'il soit (par exemple, l'importance de cette mission pour le projet, la manière dont la mission se rapporte au secteur, le point de vue de la mission AID, etc.)

   - Chaque fois que possible, les commentaires devraient se rapporter aux informations figurant dans les documents ou matériel que les consultants ont reçus à l'avance.

   - Le but ou les objectifs du projet dont fait partie la mission doivent être revus pour que les consultants connaissent le contexte de la mission.

   - Les raisons spécifiques pour lesquelles on a fait appel à WASH devraient être expliquées clairement.

   - Affichez une grande fiche papier vierge pour noter les principales questions ou problèmes soulevés pendant la discussion de sorte à pouvoir y revenir par la suite.

2. Voir quels sont les jalons du projet — Durée : 60 minutes

a. Quelqu'un qui connaît bien le projet devrait présenter les activités-jalons réalisées jusqu'à présent (ou sur la durée du projet). Celles-ci devraient être inscrites à l'avance sur la **grande fiche No. 4**. Chaque activité importante devrait être expliquée avec suffisamment de détails pour mettre au courant les consultants.

b. Sur une fiche adjacente (**Grande fiche no. 5**, qui sera préparée à l'avance), faites la liste des organisations et des personnes participant à la mission. Vous pourrez vous rapporter à cette liste au fur et à mesure que vous en expliquez les grandes activités. (Voici des exemples d'organisations et de personnes : personnel de la mission de l'AID, responsable du projet, autres bailleurs de fonds, représentants officiels du gouvernement hôte, représentants officiels des différents ministères, homologues, autres consultants, etc.)

c. Encouragez les gens à poser des questions au moment de la présentation et de la discussion en vous souvenant des grands points suivants.

- Comme c'est la première fois que les membres de l'équipe parlent en détail de la mission, ils auront beaucoup de questions. Votre travail consiste à guider ces questions et la discussion qui s'en suit de sorte à ne pas s'écarter du sujet, c'est-à-dire l'historique et la situation actuelle du projet.

- Certaines des questions posées trouveront une réponse lors de séances ultérieures. Vous devez voir quelles sont les questions auxquelles il faut répondre maintenant et lesquelles doivent attendre. Une des manières est d'informer le groupe de la séance pendant laquelle on pourra le mieux répondre à cette question, puis d'inscrire la questions sur la grande fiche de papier. Vois aurez une liste de questions en cours auxquelles il faudra répondre. (Vous pourriez dire : Nous répondrons mieux à cette questions pendant la séance sur les termes de référence. Passons pour le moment mais nous allons l'écrire sur la liste pour ne pas l'oublier).

- La liste des questions et des problèmes devant être résolus doit être visible. On pourra la compléter et s'y rapporter pendant les deux jours. Bien sûr, vous ne devez pas oublier de répondre à ces questions à un moment ou à un autre de la réunion.

3. Définir les grandes questions influençant la mission — Durée : 10 minutes

Après la présentation et la discussion sur l'historique de la mission et la situation actuelle du projet, demandez s'il y a d'autres questions qu'on devrait rajouter à la liste. Ajoutez ces questions à la liste.

Examinez la liste de questions compilées. La plupart se rapportent probablement à des séances ultérieures (par exemple, plan de travail et termes de référence). Il ne faudrait pas

en discuter pour le moment. Toutefois, vous pouvez indiquer aux participants que ces questions seront abordées pendant les deux jours. Peut-être y aura-t-il quelques questions auxquelles on peut répondre rapidement et qu'on peut ainsi barrer sur la liste.

4. Récapitulatif et lien à la séance suivante — Durée : 5 minutes

Récapitulez et faites le rapprochement avec la Séance 3 (Comprendre le client).

MATERIEL

Grande fiche no. 4, Procédure 2a (Activités significatives du projet).

Grande fiche no. 5, Procédure 2b (Organisations et principaux intervenants).

24

SEANCE 3 : COMPRENDRE LE CLIENT

Durée : 45 minutes

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance a pour objectif d'aider les membres de l'équipe à se mettre d'accord sur "qui sont" les clients et ce qu'ils attendent de la mission. En outre, cette séance cherche à aider les membres de l'équipe à convenir d'une approche de travail en équipe.

Au début de la séance, le groupe définit tous les éventuels clients qu'il peut avoir lors de la mission. En suite, ils décrivent ce que chacun a investi dans le résultat. On définit et on convient des clients primaires. Pendant le reste de la séance, on étudie la meilleure approche de consultation dans le cadre de cette mission en particulier.

METHODES

1. Définir les clients — Durée : 10 minutes

   a. Commencez la séance en la reliant aux séances précédentes et en la plaçant dans le programme général des deux jours. Ensuite, définissez le but de cette séance et indiquez ce dont elle traitera.

   b. Demandez au groupe qui sont, d'après eux, les clients de cette mission; mettez leurs réponses sur une grande fiche de papier. Souvent les participants ne voient pas l'"univers" de clients de manière aussi élargie qu'il le faudrait. Aussi, vous devez les encourager à penser en termes plus globaux. Par exemple, vous pourriez identifier les clients suivants :

      - WASH (à l'évidence)
      - les bureaux Washington de l'AID
      - la mission de l'AID
      - les ministères des pays hôtes
      - les contractants
      - les bénéficiaires dans le pays hôte ou les utilisateurs des services fournis (c'est-à-dire, les villageois qui utiliseront le système d'approvisionnement en eau)
      - d'autres bailleurs de fonds
      - les organisations bénévoles privées.

   c. Soulignez que la raison pour laquelle les consultations de ce type sont compliquées tient au fait qu'elles ont de nombreux clients. Parfois, les différents clients n'aborderont pas la tâche de la même manière ou ne seront pas d'accord sur la manière de procéder. Chacun a un intérêt bien précis face au résultat et souhaite inévitablement que ce résultat lui profite.

2. Décrire les intérêts qu'a chaque client dans la mission — Durée : 10 minutes

En vous rapportant à la liste de clients qui vient d'être élaborée, demandez à l'équipe de définir les éventuels intérêts des clients dans la mission. Inscrivez la liste des intérêts à côté de la liste de clients identifiés lors de la première étape.

Nous entendons ici l'intérêt que porte chaque client à la mission et les dangers qu'il tient à éviter.

Voyons par exemple divers cas de concordance ou de contraste entre les intérêts. Ce sont souvent des points délicats auxquels les consultants doivent prêter une attention particulière.

3. Définir le(s) client(s) primaire(s) — Durée : 5 minutes

a. Cherchez ensemble avec le groupe à définir et à convenir des clients primaires.

b. Vérifiez que l'équipe comprend l'intérêt que portent ces clients primaires à la mission.

c. Demandez à ce que les listes des clients et des intérêts soient dactylographiées et remises à l'équipe.

4. Elaborer une approche de travail avec les clients — Durée : 20 minutes

a. Commencez par un bref exposé/présentation sur les approches efficaces à la consultation. Lors de cette brève présentation, concentrez-vous sur les quatre grands points suivants :

- Donnez des exemples de différents types de consultation de WASH demandant des approches différentes de la part des consultants.
- Présentez un "continuum" d'approches différentes que les consultants peuvent utiliser pendant une mission.
- Précisez où se range la mission dans ce continuum.
- Décrivez les actions et les comportements qu'exige cette approche de la part des consultants une fois la formule de mission choisie.

b. L'exposé peut emprunter la forme suivante...

- Dans le cadre de notre travail à WASH, nous avons de nombreux types de missions de consultation. Récemment on nous a demandé d'étudier un programme de forage de puits et de recommander le type de foreuse qui conviendrait le mieux.

- Ou alors, on nous demande de travailler avec la mission de l'AID et le gouvernement du pays hôte pour mettre un projet sur pied.

- Nous avons travaillé avec la mission de l'AID et le Conseil national d'Approvisionnement en Eau et de Drainage de Sri Lanka pour rédiger un document de projet qui est la base du projet actuel.

- Ou alors, autre mission, on a demandé à WASH d'aider une équipe spéciale nationale créée pour élaborer une stratégie/politique nationale concernant l'approvisionnement en eau et l'assainissement dans les zones rurales.

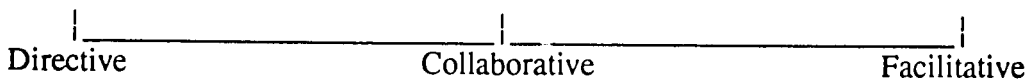
- Ces trois consultations étaient de nature tout à fait différente, aussi avons-nous décidé d'utiliser une approche différente -- ce qui a demandé des actions différentes et des comportements différents de la part des consultants qui ont fait le travail. En fait, l'approche qu'adoptent les consultants dans telle situation particulière est peut-être celle qu'il faudrait éviter dans d'autres circonstances.

  Par exemple, lors de la mission de recommandation d'une foreuse, le client avait besoin d'une réponse directe de la part d'un expert. Le consultant a examiné le système, a recueilli les données importantes et a fait des recommandations techniques. L'approche du consultant était directive : "Voilà ce que je recommande".

- Par contre, un ensemble tout à fait différent d'options et de comportements était nécessaires au Zaïre où on a demandé à WASH de concourir aux travaux d'une équipe spéciale chargée d'élaborer une politique nationale pour l'approvisionnement en eau des zones rurales. Ici le consultant devait faire des suggestions, poser des questions, encourager l'analyse, etc. Dans ce cas, l'approche directive -- faites ceci, faites cela -- aurait été tout à fait inappropriée. Le consultant devait faciliter et non diriger le travail. Ce sont là deux approches d'assistance tout à fait valables mais très différentes.

- Une approche plus collaborative était nécessaire au Sri Lanka où on a demandé à WASH de travailler avec le Conseil de l'Approvisionnement en Eau et la mission de l'AID pour planifier un projet. Les consultants devaient faire des recommandations directes, mais ils devaient surtout aider le Conseil Sri-lankais et la mission AID à mettre sur pied un projet qui leur "appartiendrait" et puis les engagerait tous deux. Là aussi, cette approche différait des autres et demandait un nouvel ensemble d'actions et de comportements de la part des consultants.

- Ces missions de consultation pourraient être placées le long d'un continuum tel qu'indiqué ci-après (mentionnez les trois exemples ci-dessus) :



- Quelle approche le consultant devrait-il adopter ? Quels sont les actions et comportements qui seraient utiles dans le cadre de la mission ? Si parfois le travail de WASH n'a pas été aussi efficace qu'il aurait pu l'être, c'était parce que l'approche ne convenait pas à la mission en particulier.

c. Aussi, la question se pose de savoir : Etant donné ce que vous savez de la mission, quel est le type d'action qui semble logique ? Où sur ce continuum pourriez-vous placer cette mission ?

- Demandez aux membres d'indiquer où la mission se range sur le continuum et d'en donner les raisons. Discutez-en jusqu'à ce qu'un certain accord soit obtenu.

- N'hésitez pas à faire connaître vos propres opinions. En tant que responsable d'activité, vous comprenez la mission comme tout le monde et vous savez le type d'approche nécessaire.

- Attendez-vous à ce que les membres du groupe aient du mal à placer cette mission sur le continuum. Ils vont dire ce n'est ni cette approche ni une autre mais bien une combinaison des trois. Vous vous montrerez d'accord : effectivement, une approche est rarement tout à fait pure mais indiquez-leur qu'ils devraient se concentrer ce qui représente, d'après eux, l'approche générale, c'est-à-dire celle qui serait utilisée plus souvent que les autres tout au long de la mission.

d. Une fois que le groupe a décidé du type d'approche de consultation qu'exige la mission, posez les questions suivantes :

- Que devrions-nous faire pour être sûrs d'utiliser tout au long cette approche (par exemple, fréquence des réunions, nature des réunions, type de questions posées, etc.)

- Si nous devions utiliser cette approche tout au début de la mission, quel genre de chose ferions-nous ?

- Et tout au long de la mission -- quel type de choses ferions-nous ? A la fin de la mission ?

5. Récapitulatif et clôture de la séance — Durée : 2 minutes

Récapitulez la séance, répétez-en l'objectif et faites le rapprochement avec la Séance 4 (Termes de référence)

SEANCE 4 : TERMES DE REFERENCE

Durée : 2 heures

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance a pour objectif d'aider les membres de l'équipe à arriver à une compréhension commune des termes de référence, à définir les résultats et les produits stipulés par les termes de référence, à clarifier et à convenir des rôles et responsabilités des membres de l'équipe au niveau de la réalisation des tâches requises.

La séance commence par une lecture des termes de référence de la part des membres de l'équipe qui prennent une minute pour écrire ce qui, d'après eux, représente le but général de la mission ainsi que les résultats souhaités et les produits demandés. Ensuite, les membres de l'équipe discutent de la manière dont ils ont compris les termes de référence en notant s'il y a des avis analogues ou divergents. Par la suite, les membres de l'équipe définissent ce qui, d'après eux, constitue leurs rôles et responsabilités. Ces points de vue sont partagés, discutés et acceptés. On définit et on discute également des questions sous-jacentes. Chaque question est explorée et l'équipe voit comment il faut aborder les différentes questions.

METHODES

1. Revoir les termes de référence — Durée : 45 minutes

   a. Commencez par expliquer le but puis récapitulez les activités de cette séance.

   b. Ensuite, demandez aux participants de : (Ecrire sur la **grande fiche no. 6**) :

   - Prendre quelques minutes pour relire ou regarder les termes de référence.
   - Sur un morceau de papier, écrire avec vos propres mots le but général de la mission ainsi que les résultats et produits souhaités.
   - Vous avez quinze minutes pour cette tâche.
   - Expliquez que, lorsque tout le monde a fini, le groupe discutera de la manière dont chacun comprend les termes en voyant si ces points de vue sont analogues et/ou différents.

   c. Après 15 minutes, démarrez une discussion qui se concentrera sur le but de la mission ainsi que les résultats et produits escomptés.

   - Premièrement, demandez à tous les membres d'expliquer comment ils comprennent le but général de la mission. Notez sur une grande fiche de papier l'objectif donné par chaque membre de l'équipe.

- Une fois que chaque personne a contribué, demandez au groupe de voir s'il existe des différences dans la manière dont l'objectif de la mission est perçu. Laissez-les discuter pendant quelques instants de sorte à pouvoir explorer les éventuelles différences. L'équipe devrait se mettre d'accord sur l'objectif de la mission. Cet objectif sera l'objet d'un énoncé qui sera dactylographié et montré à la mission AID.

- Ensuite, demandez aux membres de l'équipe d'expliquer comment ils comprennent les résultats et produits stipulés dans les termes de référence. Notez-les sur une grande fiche de papier.

- Demandez à nouveau au groupe de discuter des différences. L'équipe devrait se mettre d'accord sur un énoncé des résultats et des produits. Là aussi, cet énoncé devrait être dactylographié et montré à la mission de l'AID.

2. Explorer les responsabilités de chacun — Durée : 50 minutes

a. Demandez au groupe de travailler individuellement pour exécuter les tâches sus-mentionnées (ces tâches devraient être données à l'avance sur la **grande fiche no. 7**). Donnez au groupe 20 à 30 minutes pour faire ces tâches.

- Donnez les éléments des termes de référence dont vous pensez être le principal responsable.

- Donnez les tâches dont vous êtes responsable dans le cadre de l'équipe et identifiez les autres membres de l'équipe avec lesquels vous partagez cette responsabilité.

- Inscrivez votre liste sur une grande fiche de papier qui sera affichée sur le mur.

Le chef d'équipe s'occupera uniquement de son rôle technique pour le moment et non pas des tâches liées à la direction de l'équipe.

Si les termes de référence ne spécifient pas suffisamment les responsabilités individuelles, vous demanderez à chaque membre de l'équipe de rédiger des termes de référence individuels qui sont conformes aux termes de référence de l'équipe.

b. Affichez sur le mur les grandes fiches de papier de chacun.

- Demandez aux membres de l'équipe de prendre quelques minutes pour lire les listes des autres. Conseillez-leur de voir quelles sont les différences et les points devant être éclaircis.

- Donnez-leur 5 à 10 minutes pour faire ce travail.

c. Animez une discussion sur les termes individuels.

- Attachez-vous aux questions où il semble y avoir divergence d'opinions quant à la personne qui doit accomplir un travail particulier, ou alors là où des décisions doivent être prises pour désigner le responsable.

- Voyez les domaines qui se chevauchent, c'est-à-dire là où deux membres ou plus pensent tous deux qu'ils sont responsables d'un travail.

- Essayez dans la mesure du possible de boucler la discussion. C'est le moment où il faut commencer à prendre des décisions sur la personne qui convient le mieux à un travail. Arriver à clarifier les rôles et responsabilités représente un résultat important de cette séance.

d. Pendant les discussions, vous pouvez insister sur le rôle du chef d'équipe. Il y a plusieurs manières de le faire. Vous pouvez demander au chef d'équipe de prendre un rôle très actif dans ces discussions ou même de mener la discussion pendant que vous retirez un peu.

e. Une fois que les domaines de responsabilité ont été mis au clair et que tout le monde est d'accord, demandez aux membres de l'équipe de cerner les domaines où ils pensent avoir besoin d'aide.

- Posez la questions suivante : Pour lesquelles de ces responsabilités pensez-vous avoir besoin d'aide ? (Par exemple, "Mes termes de référence me demandent de _____. Je n'ai jamais travaillé de cette manière et j'aurai besoin d'aide.")

- Vérifiez que tous les membres de l'équipe cernent les domaines où ils désirent une aide.

- Ensuite, demandez qui, au sein de l'équipe, est le mieux préparé pour apporter cette aide.

- Encouragez-les à prendre des décisions sur la personne qui apportera un soutien et encouragez surtout le concept d'assistance mutuelle car c'est le fondement même d'un travail efficace en équipe.

f. Tous les produits de ces discussions devraient être dactylographiés et remis à l'équipe.

3. <u>Cerner les questions sous-jacentes</u> Durée : 20 minutes

a. Expliquez que pratiquement toutes les missions comprennent des questions sous-jacentes qui soit ne sont pas résolues, soit sont difficiles à résoudre. Généralement ces questions ne sont pas données explicitement dans les termes de référence. Elles sont implicites. Elles peuvent également être dues à une certain confusion ou à un manque de clarté. Donnez un exemple, un exemple personnel ou un exemple tiré de la mission même.

Voici un exemple que vous pouvez utiliser si vous le désirez : une mission récente de WASH demandait à une équipe de deux formateurs de se rendre dans un pays donné pour réaliser un atelier sur la manière d'utiliser l'un des guides de formation de WASH, le Guide pour l'Installation et l'Entretien des Pompes manuelles. Nous avons essayé par tous les moyens de communiquer par câble, par document, par téléphone, pour indiquer que cet atelier visait à apprendre aux gens à utiliser les guides de formation, un peu comme une formation des formateurs, mais nous nous sommes rendu compte que certaines personnes n'avaient pas compris que l'atelier concernait une formation en vue d'installer les pompes manuelles. Une des questions sous-jacentes pour cette équipe de consultants était de s'assurer lors des réunions initiales à l'arrivée que ce point était bien mis au clair.

b. Explorez les questions sous-jacentes.

- Demandez au groupe de cerner les questions sous-jacentes qui, d'après lui, peuvent avoir des conséquences pour la mission. Inscrivez-les sur une grande fiche de papier. Certaines de questions figurent peut-être déjà sur la liste des questions en cours commencée pendant la séance sur l'historique de la mission.

- Ensuite, passez les différentes questions en revue et discutez de ce qu'il faudrait faire à propos de chacune d'entre elles. Il vaudrait mieux que certaines des questions soient résolues ici pendant ces deux jours, mais d'autres ne pourront peut être résolues que lorsque l'équipe commencera son travail dans le pays.

- Prêter une attention particulière aux questions devant être discutées plus en détail lors de séances ultérieures telles que celles sur les plans de travail. Lorsqu'une telle questions se présente, suggérez au groupe d'arrêter un moment la discussion à ce propos et de la continuer au moment de la séance appropriée. C'est votre travail d'animateur que de leur rappeler cela et de vérifier que la discussion continue pendant la séance en question.

4. <u>Récapituler et clôturer la séance</u> Durée : 5 minutes

Récapitulez la séance, redonnez l'objectif, bouclez et faites le rapprochement avec la Séance 5 (Produit final).

MATERIEL

Grande fiche no. 6, Procédure 1b (Tâche individuelle).

Grande fiche no. 7, Procédure 2a (Tâche individuelle).

SEANCE 5 : LE PRODUIT FINAL DE LA MISSION

Durée : 30 à 90 minutes

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance est placée à la fin de la journée, de sorte à pouvoir disposer du temps supplémentaire pouvant être nécessaire pour l'achever. Suivant la complexité de la mission, cette séance peut durer de 30 à 90 minutes.

Le but de la séance est de revoir, de clarifier et de se mettre d'accord sur le produit final de la mission. Il peut s'agir d'un rapport, d'une étude, de directives écrites, de la prestation d'un service (par exemple un atelier), d'un produit physique (par exemple une pompe manuel prototype) ou d'une combinaison de tout cela.

METHODES

1. Décrire les produits finaux — Durée : peut varier

   a. Commencez cette séance en la reliant à la séance précédente et en la plaçant dans le contexte de la réunion générale de deux jours. Ensuite donnez les objectifs et récapitulez les activités de la séance.

   b. En vous référant aux termes de référence de la séance précédente, redites ce que le groupe a identifié comme étant le produit final de cette mission.

   Si l'un des produits finaux est un rapport, continuez comme suit.

   - Distribuez au groupe des exemplaires du rapport d'une mission de consultation précédente qui vous semble plus ou moins analogue à celle dont on est en train de discuter.

   - Laissez au groupe le temps de consulter le rapport. Peut-être 10 minutes.

   - Ensuite, proposez au groupe d'essayer de rédiger une table des matières pour le rapport.

   - Animez une discussion sur les thèmes qui devraient être traités dans le rapport et leur séquence. Faites une liste de ces thèmes sur une grande fiche de papier (Cette activité pourrait être dirigée par le chef d'équipe si l'animateur pense que c'est approprié).

   - Indiquez aux membres de l'équipe qu'ils discuteront de la manière, de la date et de l'endroit où le rapport sera écrit pendant la Séance 7 (Elaborer un plan de travail).

Dans certains cas, le chef d'équipe ou le responsable d'activité de WASH aura préparé une table des matières à l'avance. Dans ce cas, on discutera de l'avant-projet en voyant quelles sont les révisions nécessaires. Cela permet d'économiser énormément de temps, surtout si le rapport est un élément critique de la mission.

c. Si l'un des produits finaux concerne une prestation de services, continuez de la manière suivante.

- Posez au groupe la question suivante : Si la prestation d'un service est le produit final de cette mission, comment saurez-vous si le service a été fourni efficacement ?

- Animez une discussion pour définir les critères que l'équipe utilisera pour déterminer si le service fourni est réussi.

- Faites une liste de ces critères sur une grande fiche de papier.

- Demandez au groupe qui, d'après lui, devrait décider si le service a été fourni efficacement.

Il arrive qu'un service et un rapport soient tous les deux importants. Discutez des deux si tel est le cas.

2. Récapituler et clôturer la séance et le premier jour — Durée : 15 minutes

Récapitulez la séance et redonnez l'objectif.

La prochaine séance le lendemain matin concerne le travail en équipe. Dites quelque chose du style...

- Nous avons passé une journée ensemble à planifier la meilleure manière de mener cette mission à bien. Le but premier de ce travail de deux jours est de mettre sur pied une équipe de consultants pouvant travailler ensemble de manière productive et agréable.

- Demain matin, nous commencerons la journée par une séance sur le travail d'équipe. Voyons ce que nous avons fait aujourd'hui et comment nous avons travaillé ensemble en tant qu'équipe. Qu'avez-vous trouvé de productif et d'utile dans ce travail fait ensemble aujourd'hui ?

- Animez une rapide discussion des réponses. Vous cherchez à les faire participer à la discussion sur le processus qu'ils ont utilisé pour travailler ensemble et non pas sur le contenu de leur travail (Par exemple, nous avons tous participé aux discussions ; nous avons écouté et donné notre avis sur les idées des autres ; nous avons trouvé des manières de nous entraider ; nous avons appris à nous connaître ;

je sais à présent quels sont les domaines d'expertise de chacun et ce que ces personnes apportent à l'équipe, etc.)

- Si votre question reçoit une réponse concernant davantage le contenu que le processus, reformulez simplement la question et donnez un exemple de ce que vous voulez dire. Cela pourrait se faire par le biais d'observations que vous faites en tant qu'animateur. Par exemple : j'ai remarqué combien vous savez écouter ce que disent les autres, en attachant de l'importance aux divers points de vue. Votre observation doit être une remarque positive de quelque chose qu'ils pensent avoir bien fait en tant qu'équipe. Demain, vous pourrez trouver des manières leur permettant de travailler plus efficacement ensemble. Pour le moment vous ne leur demandez que les choses qui, d'après eux, se sont bien passées.

- Expliquez à l'équipe que demain elle ira plus en profondeur dans ce qui constitue le travail d'équipe, mais pour le moment, demandez-lui de jeter un rapide coup d'œil sur la manière dont le travail d'équipe s'est exprimé aujourd'hui.

- Fin de la journée

MATERIEL

Exemplaires d'un rapport.

SEANCE 6 : TRAVAIL D'EQUIPE

Durée : 1 heure 15

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance a pour objectif : 1) d'aider les consultants à se mettre d'accord sur la manière dont ils travailleront tout au long de la mission et 2) de clarifier le rôle et les responsabilités du chef d'équipe et des membres de l'équipe.

Les personnes travaillant ensemble en équipe doivent être prêtes à aborder le contenu -- ce qui doit être fait lors de la mission -- et la méthode -- la manière dont le groupe fonctionnera -- pour faire le travail qui lui a été confié. La méthode d'équipe porte sur des aspects tels le leadership, la prise de décision, le feedback, les désaccords, etc.

Le rôle du chef d'équipe est un aspect important dans toute équipe qui fonctionne bien. Cette séance permettra à l'équipe de déterminer le rôle et les responsabilités que devra assumer le chef d'équipe dans le cadre de la présente mission.

La séance commence par un questionnaire sur les styles de travail et styles de vie tout au long de la mission. Chaque personne parle de ses préférences personnelles et, ensemble, l'équipe se met d'accord sur les heures de travail, la fréquence des réunions, les styles décisionnels, etc.

Les rôles et les responsabilités du chef d'équipe et des membres de l'équipe sont mis au clair en demandant au groupe de faire une description des tâches qui incombent au chef d'équipe. Les diverses responsabilités du chef d'équipe sont discutées puis acceptées.

METHODES

1. Introduction — Durée : 5 minutes

   Commencez cette séance en parlant de la valeur du travail d'équipe lors des missions de consultation de WASH. Peut-être pouvez-vous dire quelque chose du style suivant...

   - Ces trois dernières années, WASH s'est rendu compte, en se basant sur son expérience, que les équipes de consultants qui travaillent ensemble de façon efficace sont tout simplement capables de faire du meilleur travail et le font avec davantage de plaisir.

   - La plupart des équipes de consultants sont formées de spécialistes de divers domaines qui doivent combiner leurs talents et leur travail sur une courte période de temps.

   - Les membres de l'équipe doivent se demander ce qu'ils peuvent faire pour travailler ensemble de façon productive. Quelles sont les choses qui favorisent ou qui entravent le travail d'équipe ? Quel type de direction faut-il pour encourager le travail d'équipe ?

- Hier après-midi, lorsque nous terminions notre travail, vous avez nommé certaines caractéristiques que vous avait faites hier et qui, d'après vous, ont aidé l'équipe à fonctionner efficacement. Vous avez mentionné des choses telles que, _____ et _____. Aujourd'hui, nous voulons pousser plus loin vos observations à propos de vous-mêmes et nous préparer un peu plus explicitement à ce que nous pouvons faire pour aider l'équipe à fonctionner sans heurt.

Expliquez le but de la séance et passez à la première activité.

2. Questionnaire sur les préférences personnelles — Durée : 40 minutes

Expliquez que vous allez utiliser un questionnaire pour permettre à l'équipe de discuter de la manière dont chacun préfère travailler ensemble.

- Distribuez le questionnaire (Document no. 3) et expliquez que les membres de l'équipe vont prendre quelques minutes pour répondre individuellement aux question. Ensuite, ils discuteront des réponses entre eux. Indiquez au groupe que ce sont là le type de problèmes qui, d'après l'expérience de WASH, entravent généralement la performance de l'équipe.

- Assurez-vous qu'ils savent que le questionnaire sert uniquement de base à la discussion et qu'ils ne seront pas obligés de vous le remettre. Donnez-leur 10 minutes pour répondre aux questions.

- Ensuite, animez une discussion concernant chacun des points qui figurent sur le questionnaire. Essayez d'arriver à un accord sur chacun des points du questionnaire. Il y a 11 éléments correspondant chacun à un comportement particulier.

1. Horaires de travail
2. Semaine de travail
3. Réunions
   a. Tous les combien
   b. A propos de quoi
   c. Durée
   d. Quand
4. Temps
5. Réunion avec les clients
6. Style du chef d'équipe
7. Prise de décision
8. Feedback
9. Temps libre
10. Vie privée
11. Hôtel

Inscrivez ces éléments sur une grande fiche de papier et, en utilisant les questionnaires qu'ils ont remplis, aidez les membres de l'équipe à s'entendre sur chacun de ces éléments.

- Demandez à ce qu'on dactylographie la liste des accords auxquels ils sont arrivés et remettez un exemplaire à tous les membres de l'équipe.

- Le chef d'équipe devrait prendre une part active à ces discussions. Dans certains cas, le chef d'équipe pourrait animer les discussions.

3. Elaborer une description des tâches du chef d'équipe — Durée : 25 minutes

Expliquez au groupe que le but de la prochaine activité est de les aider à spécifier les rôles et responsabilités du chef d'équipe. Chaque personne, y compris le chef d'équipe, doit rédiger une brève description des tâches qui incombent à un chef d'équipe.

- Cette description concerne la manière dont le chef d'équipe gérera l'équipe (par exemple, organiser des réunion, coordonner le travail, être en contact avec des clients, etc.)

- Donnez-leur 10 minutes pour rédiger la description des tâches.

- Demandez à chaque personne du groupe, y compris au chef d'équipe, de lire une partie de sa description des tâches. Inscrivez ces éléments sur une grande fiche de papier. Continuez jusqu'à ce que vous arriviez à une description des tâches commune au groupe.

- Demandez au chef d'équipe si la description des tâches faite par le groupe diffère de la sienne. Encouragez le chef d'équipe à donner son avis face à la description faite par le groupe, en commençant par les éléments avec lesquels il ou elle n'est pas d'accord.

- Négocier avec le groupe tout changement que veut faire le chef d'équipe. La description des tâches acceptées par tous doit être une description que le groupe juge convenir à la mission et que le chef d'équipe pense pouvoir réaliser sans problème.

- Lors de ces discussions, indiquez clairement ce que WASH attend du chef d'équipe, à savoir que le chef d'équipe est responsable du travail de l'équipe.

- Donnez la description des tâches à dactylographier.

4. Récapitulatif et lien avec la séance suivante — Durée : 5 minutes

Récapitulez brièvement la séance et faites le rapprochement avec la Séance 7 (Elaborer un plan de travail).

MATERIELS

Document no. 3 (Questionnaire sur les styles de travail/styles de vie).

Document no. 3
Séance 6

QUESTIONNAIRE SUR LES STYLES DE TRAVAIL ET DE VIE

Veuillez répondre aux questions suivantes en indiquant vos préférences personnelles. Vous discuterez de ces réponses avec vos collègues.

1. A quelle heure de la journée êtes-vous le plus productif ? Matin ou soir ?

2. Vous attendez-vous à travailler les soirs ou les week-ends lors d'une mission courte comme celle-ci ?

3. Tous les combien devrait se réunir l'équipe à votre avis ? Quels sont les thèmes dont il faudrait parler ? Quelle est la durée de ces réunions ? Faudrait-il les organiser au début de la journée ou à la fin ?

4. La ponctualité est un aspect important. Après combien de temps considérez-vous que vous-même ou les autres sont en retard ? Cinq minutes, 10 minutes, 20 minutes ? Est-ce que vous êtes d'habitude à l'heure, en retard, ou en avance à vos rendez-vous ?

5. Tous les combien pensez-vous qu'il faille consulter le client ou vérifier avec lui l'état d'avancement de la situation ? Aimeriez-vous mieux le faire périodiquement pendant la mission ou simplement lui faire une synthèse à la fin de la mission ? Comment vous y prendriez-vous ?

46

6. Préférez-vous un chef d'équipe qui "prend les rênes en main", quelqu'un qui est directif et qui indique constamment aux membres de l'équipe ce qu'ils doivent faire, ou un chef d'équipe qui soit plus du style coordinateur ?

7. Comment faudrait-il prendre les décision à votre avis ? Consensus ? Chef d'équipe tout seul ?

8. Si un membre de l'équipe en particulier freine le travail des autres, comment faudrait-il réagir ?

9. Qu'aimez-vous faire lors de vos moments libres pendant les missions à court terme ?

10. Aimez-vous rester seul pendant votre temps libre ou recherchez-vous la compagnie d'autres personnes ?

11. Quel est le type d'hôtel où vous aimez descendre ? Luxueux ? Bon marché ?

SEANCE 7 : ELABORER UN PLAN DE TRAVAIL

Durée : 2 heures

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Le but de cette séance est d'élaborer un plan de travail pour la mission. Le plan de travail devrait définir les principales tâches, les délais et les personnes responsables.

Au début de la séance, le groupe définit les principales étapes du travail. Ensuite, le chef d'équipe prend les choses en main et, conjointement avec l'équipe, élabore un plan de travail qui couvre chacune de ces étapes. Ensuite, le groupe planifie ses premières réunions (faire un ordre du jour, clarifier les rôles, etc.)

METHODES

1. Introduction — Durée : 10 minutes

   Commencez par indiquer l'objectif de cette séance et donnez une brève vue d'ensemble des activités.

   - Demandez au groupe de définir les principales étapes de la mission. Inscrivez-les sur une grande fiche de papier.

   - Ensuite, demandez au groupe d'identifier les acquis (les choses qui sont déjà un fait tel que les réunions déjà prévues, les vacances, les véhicules ou manque de véhicules, etc.)

2. Elaborer le plan de travail — Durée : 60 minutes

   Le chef d'équipe prend les choses en main et, conjointement avec l'équipe, élabore un plan de travail détaillé.

   - En élaborant le plan de travail, le groupe devrait utiliser un cadre permettant de répondre aux questions du type QUOI, QUAND et QUI. Ils peuvent tout simplement utiliser trois colonnes, une pour chacun des points susmentionnés, et passer en revue chaque étape de la mission. Ou bien, ils peuvent élaborer un plan en fonction des délais (tels que le diagramme de Gantt).

   - Le rôle de l'animateur et/ou du responsable d'activité est de répondre aux questions, d'éclaircir certains points et d'observer le processus.

   - Dans certains cas, l'équipe peut travailler sans qu'il y ait un responsable d'activité qui soit présent. Dans une telle situation, les membres inscriront le plan sur une

grande fiche de papier, ou feront des copies s'ils utilisent du papier normal, de sorte à pouvoir en discuter avec le responsable d'activité par la suite.

- Rappelez à l'équipe qu'elle présentera le plan de travail pendant la synthèse.

3. Discuter du plan de travail — Durée : 20 minutes

Une fois que chaque équipe a achevé le plan de travail, le responsable d'activité devrait faire des commentaires à ce propos.

- Le responsable d'activité devrait poser des questions, sonder, faire des suggestions, encourager et recommander des changements -- autant d'attitudes convenant à un responsable d'activité à ce stade.

- Des révisions devraient être faites si c'est nécessaire. Lors de la discussion, le responsable d'activité dirigera l'attention vers les points suivants :

  - Questions sous-jacentes - est-ce que le plan de travail tient suffisamment compte de ces questions ?

  - Approche de travail avec le client -- est-ce que le plan de travail suit et soutient l'approche dont il a été question à la Séance 3 comme étant celle qui présente les meilleures chances de succès.

  - Confiance de l'équipe face aux tâches -- est-ce que les membres de l'équipe sont à l'aise face aux tâches ? Est-e que l'équipe a identifié des remplaçants si c'est nécessaire.

  - Travail d'équipe -- est-ce que le plan de travail reflète les éléments du travail d'équipe discutés lors de la séance précédente ? Où peuvent-ils apporter des améliorations ?

  - Questions non résolues -- y a-t-il des questions en suspens dont il faut s'occuper ?

4. Planifier les réunions de début — Durée : 25 minutes

Le chef d'équipe travaille avec l'équipe pour planifier les réunions de début, à savoir définir un ordre du jour, mettre au clair les rôles et déterminer qui fait quoi. Là aussi, le responsable d'activité encadre, guide et fait des suggestions.

5. Récapitulatif et lien à la séance suivante — Durée : 5 minutes

Récapitulez brièvement la séance et reliez-la aux Séances 8 et 9 qui lui font suite (Informations administratives et informations sur le projet).

4

SEANCE 8 : INFORMATIONS ADMINISTRATIVES

Durée : 15 minutes

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

Cette séance a pour objectif de fournir aux consultants toutes les informations administratives dont ils ont besoin pour leurs déplacements et pour faire leur travail. Généralement, cette séance est organisée par le personnel administratif au bureau WASH.

METHODES

1. Informations administratives — Durée : 15 minutes

Le personnel administratif devrait renseigner les consultants sur les points suivants :

- formulaires de dépenses
- billets d'avion
- argent
- cartes de visite
- évaluation de la performance des consultants
- communication (téléphone et télex)
- per diem
- directives pour les apports propres de la mission.

Dans certains cas, on peut s'occuper de quelques uns de ces points le premier jour de la réunion de planification de l'équipe. Par exemple, si les réservations d'avion ne sont pas encore finalisées, il faudra s'en occuper tout de suite le premier matin. Dans la plupart des cas, le personnel administratif et le responsable d'activité seront au courant des exceptions.

SEANCE 9 : INFORMATIONS SUR LE PROJET

Durée : 2 heures

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

L'objectif de cette séance est de permettre à l'équipe de présenter son plan de travail de la mission aux parties intéressées et d'obtenir de celle-ci des commentaires et des suggestions. Les personnes présentes à la réunion sont notamment le personnel de WASH, le personnel des bureaux concernés de l'AID/Washington et, le cas échéant, le personnel d'autres organisations. Cette séance laisse le temps nécessaire à l'équipe pour préparer les informations, donner les informations et voir comment les choses se sont déroulées.

METHODES

1. Introduction — Durée : 5 minutes

   - Commencez cette séance en indiquant l'objectif et en récapitulant les activités.
   - Expliquez pourquoi WASH pense que ces réunions sont importantes et indiquez qui sera présent et quelles sont leurs attentes par rapport à la mission.

2. Préparer la séance d'information — Durée : 30 minutes

   Le chef d'équipe devrait travailler avec le groupe pour voir comment présenter les informations. Les points suivants devraient être couverts :

   - Comment on présentera les termes de référence.
   - Comment on présentera le plan de travail.
   - Comment on présentera les grandes lignes du rapport.
   - Quelles sont les questions dont l'équipe devrait discuter.
   - Quels sont les rôles et responsabilités des membres de l'équipe dans le cadre de la séance d'information.

   Pendant l'étape préparation, le responsable d'activité doit répondre aux questions, observer le groupe qui travaille ensemble et l'aider si nécessaire à planifier le travail.

3. Réalisation de la séance d'information — Durée : 75 minutes

L'équipe devrait réaliser la séance d'information tel que planifié. Le responsable d'activité introduira la séance, fera les présentations, puis en confiera la responsabilité au chef d'équipe.

4. Revoir le déroulement de la séance d'information — Durée : 10 minutes

L'animateur ou le chef d'équipe devrait travailler avec le groupe pour revoir la manière dont s'est déroulée la séance d'information. L'animateur ou le responsable d'activité devrait lui faire part de ses observations. Le groupe devrait discuter de tout changement qui doit être porté au plan de travail ou aux termes de référence suite à ce qui a été dit pendant la séance d'information. L'équipe voudra peut-être réviser ces documents écrits (responsabilités concernant les termes de référence, plan de travail et produit final).

SEANCE 10 : CLOTURE DE L'ATELIER

Durée : 60 minutes

VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIF

L'objectif de cette séance est de revoir le travail d'équipe, de répondre à toute question qui reste et d'évaluer la réussite de la réunion de planification de l'équipe. L'équipe voit comment elle pourra continuer à travailler ensemble de cette manière tout au long de la mission. Les normes et accords sont également revus et resoulignés.

METHODES

1. Examen du travail de l'équipe — Durée : 25 minutes

   Commencez cette séance en expliquant l'objectif et en le plaçant dans le contexte du programme entier.

   - Demandez au groupe de réfléchir à la manière dont il a travaillé ensemble en tant qu'équipe. Demandez-lui de se concentrer sur deux points : 1) qu'ont-ils fait d'efficace ou d'utile et 2) quelles sont les améliorations qu'on pourrait faire.

   - Vérifiez que le groupe cherche vraiment à identifier le type d'améliorations possibles. Si les membres n'arrivent pas eux-mêmes à identifier des améliorations, vous devriez les leur indiquer. Voyez s'il y a des problèmes, par exemple, une personne qui parle trop et qui domine la discussion, un groupe qui n'arrive pas à se mettre d'accord avec un autre, un groupe trop bavard (trop d'histoires racontées) qui perd son temps, etc.

   - Demandez aux membres du groupe de prévoir et de suivre la manière dont ils travaillent ensemble tout au long de la mission. Encouragez-les à planifier une méthode qui permettra de le faire. Indiquez-leur que c'est là la responsabilité du chef d'équipe.

2. Répondre aux questions restantes — Durée : 20 minutes

   - Demandez à l'équipe de se rapporter à la liste de questions commencée lors de la deuxième séance pour voir si on y a répondu. Traitez toute question qui n'a pas encore été couverte.

   - Demandez s'il reste des questions auxquelles on n'a pas encore répondu.

   - Notez-les sur une grande fiche de papier.

   - Essayez d'y répondre dans la mesure du possible.

3. Evaluation Durée : 10 minutes

a. Demandez à l'équipe d'évaluer la réunion de planification de l'équipe de la manière suivante. Inscrivez les deux questions suivantes sur une grande fiche de papier (no. 8) avec une échelle allant de 1 à 5. Demandez à chaque personne d'examiner les objectifs de la réunion de planification de l'équipe et les attentes de l'équipe (les deux devraient être inscrites sur les grandes fiches de papier provenant de la séance d'introduction) et demandez-leur où sur l'échelle de 1 à 5 ils noteraient la réunion de planification de l'équipe. Donnez-leur 5 minutes pour faire ce travail.

b. Demandez à chaque membre de l'équipe comment il noterait la première question (objectif) et mettez un X sur l'échelle pour chaque membre de l'équipe. Puis discutez pourquoi chaque personne a donné ce score. Ensuite, demandez à l'équipe de noter la seconde question, inscrivez les réponses sur la grande fiche de papier et discutez des raisons de cette notation. Vérifiez bien que tout le monde a donné ses raisons et a fait des commentaires sur la manière d'améliorer les futures réunions de planification d'équipe.

1. La réunion de planification de l'équipe a-t-elle atteint ses objectifs ?

1_____2_____3_____4_____5
Pas du tout Dans l'ensemble Tout à fait

2. La réunion de planification de l'équipe a-t-elle répondu à vos attentes ?

1_____2_____3_____4_____5
Pas du tout Dans l'ensemble Tout à fait

4. Clôture Durée : 5 minutes

Remerciez tous les membres de l'équipe d'avoir participé à la réunion de planification de l'équipe et clôturez la séance.

MATERIEL

Grande fiche no. 8, Procédure 3 (Evaluation de la réunion de planification de l'équipe).

ANNEXE 1 : SUGGESTION DE LETTRE DECRIVANT LA REUNION DE PLANIFICATION A ENVOYER AUX MEMBRES DE L'EQUIPE A L'AVANCE

COMPTE ___

DATE

Nom du consultant
Adresse

Cher consultant,

WASH envoie chaque année des équipes de consultation d'assistance technique en réponse à une demande venant du terrain. Nous avons toujours fait très attention à la sélection et à la gestion de ces équipes car c'est l'une des principales manières dont nous réalisons la mission qui nous a été confiée dans le cadre de l'accord WASH/AID. Dans l'ensemble, nous sommes très satisfaits par la performance de nos équipes de consultants et nous pensons qu'ils représentent une partie vitale de notre organisation prise au sens élargi.

Mais ces trois dernières années, nous nous sommes rendu compte que les missions de consultation les plus réussies étaient celles où l'équipe arrive à fonctionner comme un tout intégré et unifié. Nous avons constaté que lorsque des consultants travaillent ensemble en vue de créer un produit d'équipe, ils arrivent à une production et efficacité de l'équipe plus grande que la somme des capacités de chacun.

Aux fins de maximiser la performance des équipes WASH, nous utilisons à présent une approche systématique en vue de préparer nos équipes de consultants. Cette approche va au-delà de l'orientation et du partage d'information qui représentaient l'essentiel de la préparation de la plupart des équipes de WASH par le passé. Nous l'appelons une réunion de planification de l'équipe. Elle dure deux jours complets et est organisée dans le bureau de WASH avant que l'équipe ne commence son travail.

Le but d'une réunion de planification de l'équipe est de donner à l'équipe la chance de se rencontrer pour définir et planifier ensemble cette mission. Voici les objectifs de cette réunion :

- Possibilité de faire connaissance et de partager formation, expériences, motivations, perceptions et attentes face à la mission.

- Compréhension commune de la mission et de la manière dont celle-ci entre dans le cadre plus général des activités du projet.

- Identification des clients de la mission, comprendre leurs relations et intérêts et voir clairement comment l'équipe de consultants fait partie du tableau.
- Clarifier les termes de référence de l'équipe et des divers membres de sorte à arriver à un accord entre les membres de l'équipe.
- Plan de travail réaliste pour mener la mission à bien.
- Produit final bien défini.
- Normes acceptées pour travailler ensemble en tant qu'équipe.
- Accord concernant le rôle du chef d'équipe et des membres de l'équipe.

Le programme suivant est prévu les _____ (dates) :

Premier jour

8h30 - 9h45	Séance 1	Introduction au programme
9h45 - 10h00	Pause	
10h00 - 11h45	Séance 2	Historique de la mission et situation actuelle
11h45 - 12h30	Séance 3	Comprendre le client
12h30 - 13h30	Déjeuner	
13h30 - 15h30	Séance 4	Termes de référence
15h30 - 15h45	Pause	
15h45 - 17h00	Séance 5	Produit final de la mission

Deuxième jour

8h30 - 9h45	Séance 6	Travail d'équipe
10h00 - 12h00	Séance 7	Elaboration d'un plan de travail
	Pause pendant la séance ci-dessus	

12h00 - 12h15	Séance 8	Informations administratives
12h15 - 13h15	Déjeuner	
13h15 - 15h15	Séance 9	Informations sur le projet
15h15 - 15h30	Pause	
15h30 - 16h30	Séance 10	Clôture de l'atelier

Nous sommes certains que vous trouverez la réunion de planification de l'équipe utile et agréable. Nous l'utilisons depuis août 1984, lorsque nos consultants nous ont fait savoir qu'elle était très utile et qu'elle rendait leur travail plus efficace.

Je me réjouis de travailler avec vous et n'hésitez pas à m'appeler si vous avez des questions.

Meilleures salutations.

Le responsable d'activité
Titre

AM/tf

ANNEXE 2 : AUTRE FORMULE POUR DES EQUIPES D'UNE PERSONNE

Vu que de nombreuses missions de WASH demandent un seul consultant, il faudra porter des modifications à la réunion de planification de l'équipe pour qu'elle s'applique à une seule personne. D'ailleurs s'il agit d'une seule personne, peut-être vaut-il mieux l'appeler réunion de planification plutôt que réunion de planification de l'équipe. Toutefois, il existe des raisons importantes expliquant pourquoi ce processus est utile pour un seul consultant chargé d'une mission de WASH.

Les commentaires suivants indiquent comment un responsable d'activité pourrait adapter la réunion à une mission de consultation d'une seule personne.

La réunion pour un seul consultant ne demandera peut-être qu'une journée et demie à la place de deux jours entiers. Nous disons "peut-être" car les deux jours pourraient bien être nécessaires. Cette décision sera prise après avoir envisagé la complexité de la mission, les compétences, les connaissances et l'expérience du consultant et peut-être le temps nécessaire pour la planification.

Voici le programme d'une journée et demie :

Premier jour

8h30 - 9h00	Séance 1 :	Introduction
9h00 - 10h45	Séance 2 :	Historique de la mission et situation actuelle
11h00 - 12h00	Séance 3 :	Comprendre le client
13h00 - 14h30	Séance 4 :	Termes de référence
14h30 - 15h30	Séance 5 :	Produit final de la mission
15h30 - 17h00	Séance 6 :	Plan de travail

Deuxième jour

8h30 - 8h45	Séance 7 :	Informations administratives
9h00 - 11h00	Séance 8 :	Informations sur le projet
11h00 - 12h00	Séance 9 :	Clôture de l'atelier

Ajustements recommandés

Les buts pour une réunion de planification de l'équipe concernant un seul consultant doivent être légèrement modifiés. Il faudra retravailler la séance sur les termes de référence pour éliminer tout ce qui se rapporte aux termes de l'équipe et aux termes individuels. On pourra éliminer le but de travail en équipe ainsi que le but concernant le chef d'équipe. Tous les autres buts restent applicables à la mission d'une personne.

La Séance 1 (Introduction au programme) devrait être réalisée plus ou moins de la même manière que celle décrite dans le guide. Bien évidemment, puisqu'il s'agit d'une seule personne, on peut supprimer les présentations des membres de l'équipe. Tout le reste de la séance contient des informations nécessaires qu'il s'agisse d'une ou de plusieurs personnes.

La Séance 2 (Historique de la mission et situation actuelle) peut être réalisée telle que décrite dans les guides. Peut-être faudra-t-il moins de temps pour réaliser cette séance, puisqu'il y a moins de personnes.

La Séance 3 (Comprendre le client) peut être réalisée telle que décrite dans les guides. Là aussi, elle peut prendre moins longtemps.

La Séance 4 (Termes de référence) demande à être légèrement modifiée. Là aussi à l'évidence vu qu'il s'agit d'une seule personne, inutile d'étudier les termes de référence de l'équipe. Cette séance peut demander moins de temps que ne l'indique le guide.

La Séance 5 (Produit final de la mission) peut être réalisée en gros de la manière dont il est question dans le guide.

La Séance 6 (Travail d'équipe) peut être éliminée mais si la personne en question travaillera avec une équipe sur le terrain comme c'est souvent le cas, il pourrait être utile de faire une séance sur la manière de se joindre à une équipe déjà formée. On se concentrera sur les étapes nécessaires pour que la personne se joigne et travaille efficacement avec une équipe qui est déjà dans le pays. Bien évidemment le questionnaire sur les styles de travail et styles de vie ne convient pas.

La Séance 7 (Elaborer un plan de travail) est une étape importante pour le consultant individuel. Le consultant travaillera tout seul sur le plan de travail. Vous continuerez la séance après avoir donné au consultant suffisamment de temps pour préparer le plan de travail. Ensuite le consultant pourra vous présenter son plan de travail.

Les Séances 8 et 9 (Informations administratives et informations sur le projet) sont toutes les deux importantes pour les consultants tout seuls et devraient être réalisées tel qu'indiqué dans le guide.

La Séance 10 (Clôture de l'atelier) convient évidemment pour une seule personne mais elle prendra moins longtemps que pour un groupe.

ANNEXE 3 : AUTRE FORMULE POUR DES EQUIPES QUI NE VONT PAS A L'ETRANGER

Parfois les équipes de consultants de WASH travaillent dans le bureau de WASH et ne se rendent à l'étranger. Il est quand même important de faire le travail de planification de l'équipe mais il faudra modifier le plan de réunion de deux jours pour l'adapter à des équipes qui resteront dans le bureau de WASH. Les suggestions suivantes pourront aider le responsable d'activité à procéder à ces ajustements.

Le responsable d'activité constatera peut-être que la réunion de planification pour les équipes qui restent dans le bureau ne demandera peut-être qu'une journée et demie à la place de deux jours entiers. Evidemment, cela n'est pas toujours le cas puisque cela dépend de la nature de la mission. Les équipes qui travaillent dans le bureau de WASH ont tendance à apporter leur concours à un produit bien défini que ce soit un manuel de formation, une étude, un document conceptuel, etc, plutôt qu'à fournir des services.

Voici un exemple de programme d'une journée et demie :

Premier jour

8h30 - 9h00	Séance 1 :	Introduction au programme
9h45 - 10:00	Pause	
10h00 - 11h00	Séance 2 :	Historique de la mission et situation actuelle
11h00 - 12h00	Séance 3 :	Comprendre le client
12h00 - 13h00	Déjeuner	
13h00 - 15h00	Séance 4 :	Termes de référence
15h00 - 15h15	Pause	
15h15 - 17h00	Séance 5 :	Produit final de la mission

Deuxième jour

8h30 - 9h30	Séance 6 :	Travail d'équipe
9h30 - 11h45	Séance 7 :	Elaborer un plan de travail
11h45 - 12h15	Séance 8 :	Clôture de l'atelier

Les buts de la réunion ne demanderont que peu voire aucune modification pour les équipes qui restent dans le bureau de WASH. La séance concernant la manière dont l'équipe travaillera ensemble -- utilisation du temps libre et du temps de travail, organisation des réunions et feedback -- devra être reformulée pour tenir compte de la situation. L'utilisation du temps libre

et de travail est nettement moins importante pour les équipes travaillant à Washington. Autrement les buts donnés dans le modèle s'appliquent également aux équipes qui travaillent aux Etats-Unis.

La Séance 1 (Introduction au programme) reste plus ou moins la même. Bien sûr, l'animateur ne fera pas allusion au travail à l'étranger.

La Séance 2 (Historique de la mission et situation actuelle) peut être réalisée telle que décrite dans les guides. Mais la séance prend probablement moins de temps pour les équipes qui restent dans le bureau parce que la mission a tendance à relever de nouvelles initiatives et qu'elle n'entre pas généralement dans le contexte d'un projet de terrain.

La Séance 3 (Comprendre le client) doit être modifiée. S'il s'agit d'une mission axée sur la réalisation d'un produit bien défini, il faudra surtout chercher à définir le public du produit et voir comment il pourrait être intéressé par le document et comment celui-ci pourra être utilisé. L'équipe doit également définir les publics primaires et secondaires. L'exercice sur l'approche de travail avec les clients n'est plus indiqué. Par contre, si la mission concerne davantage la prestation d'un service, la séance pourrait être réalisée telle que décrite en supprimant les références aux situations à l'étranger.

La Séance 4 (Termes de référence) reste la même.

La Séance 5 (Produit final de la mission) peut être réalisée telle que décrite dans le guide. Les membres de l'équipe pourront élaborer davantage les détails dans le cadre de cette séance et par conséquent, elle peut prendre plus longtemps que celle proposée dans le modèle original.

La Séance 6 (Travail d'équipe) devrait être légèrement modifiée. L'équipe ne remplira pas le questionnaire sur les styles de travail et les styles de vie puisqu'il est destiné à des équipes travaillent à l'étranger. Par contre, l'équipe cherchera à se mettre d'accord sur les normes suivantes : réunions (fréquence, durée et dates), la prise de décision, le feedback, le respect des délais et les réunions avec les clients. L'exercice sur la description des tâches du chef d'équipe restera la même.

La Séance 7 (Elaborer un plan de travail) reste plus ou moins la même.

Les Séances 8 et 9, les deux séances d'information (administratives et sur le projet), ne seront généralement pas nécessaires. Cependant un plan de travail devrait être présenté au responsable d'activité et à d'autres membres du personnel de WASH ou de l'AID lors de la Séance 7 (Elaborer un plan de travail).

Ce sont là les grandes modifications nécessaires pour adapter la réunion de planification à des équipes qui resteront dans le bureau de WASH. Toutefois, le responsable d'activité et/ou l'animateur peuvent réfléchir aux séances et faire tout autre ajustement qui semble nécessaire.

55

ANNEXE 4 : LISTE DE VERIFICATION DES ELEMENTS NECESSAIRES POUR PREPARER LA REUNION DE PLANIFICATION DE L'EQUIPE

Outre son travail régulier concernant la préparation de consultants pour les missions de WASH, le responsable d'activité devrait se souvenir des éléments suivants lorsqu'il prépare la réunion de planification de l'équipe.

- Lors des conversations initiales avec le ou les consultants, parlez de la réunion de planification de l'équipe, expliquez-la brièvement et montrer qu'elle fait partie de la mission.

- Envoyez aux consultants une description de la réunion de planification de l'équipe. Une description est proposée en Annexe 1.

- Décidez si vous animerez la réunion.

- Si vous décidez de ne pas l'animer, alors il faudra recruter un animateur. Il faudra lui donner deux jours pour qu'il puisse préparer les séances.

- Prévoyez de rencontrer le chef d'équipe avant la réunion de planification de l'équipe pour le mettre au courant du processus et décider des séances qu'il animera.

- Prenez les arrangements nécessaires pour les locaux de la réunion.

- Prenez les arrangements nécessaires pour avoir des personnes de l'extérieur qui assisteront soit à la séance sur l'historique de la mission, soit à la séance sur les informations concernant le projet.

- Revoyez le guide de la réunion de planification de l'équipe pour le modifier le cas échéant. Préparez-vous à réaliser le programme.

- Préparez les grandes fiches de papier. (Voir Séance 1, Procédures 2b, 4a et 5a ; Séance 2, Procédures 2a et 2b ; Séance 4, Procédures 1b et 2a et Séance 10, Procédure 3).

- Faites des photocopies des documents qui seront distribués (Voir Séances 1 et 6).

- Prévoyez le personnel de soutien pour qu'il soit disponible pour dactylographier les grandes fiches de papier dont on aura besoin.