

Décentralisation et Gouvernance Locale

« Pour une Gestion Locale plus Efficace, Démocratique et Responsable des Services et des Ressources »

Guide du participant au module de formation en leadership et communication

**Préparé par DGL Felo pour l'ARD, Inc.
Au titre du Contrat N° 685-C-00-00-000037-00
Avec l'USAID/Sénégal**

Table des matières

Note introductive	1
Contexte	1
Pourquoi un guide du participant sur le module leadership et communication?.....	1
A qui est destiné ce guide?.....	1
Comment utiliser ce guide?.....	2
I. Identification des acteurs locaux et de leurs rôles dans la décentralisation et la gouvernance locale: enjeux du leadership et de la communication	3
Présentation de la session	3
Présentation des objectifs d’apprentissage de la session.....	3
Productions des groupes.....	3
Notes de lecture.....	4
II. Leadership dans la décentralisation et la gouvernance locale	5
Présentation de la session	5
Présentation des objectifs d’apprentissage de la session.....	5
Productions des groupes.....	5
Notes de lecture.....	6
III. Sources de pouvoir et style de leadership	9
Présentation de la session	9
Présentation des objectifs d’apprentissage de la session.....	9
Productions des groupes.....	9
Notes de lecture.....	10
IV. Communication pour le leadership.....	13
Présentation de la session	13
Présentation des objectifs d’apprentissage de la session.....	13
Productions des groupes.....	13
Notes de lecture.....	15
V. Techniques de communication pour le leadership	17
Présentation de la session	17
Présentation des objectifs d’apprentissage de la session.....	17
Productions des groupes.....	17
Notes de lecture.....	18
VI. Préparation d’un plan stratégique de communication	24
Présentation de la session	24
Présentation des objectifs d’apprentissage de la session.....	24
Productions	24
Notes de lecture.....	25

Note introductive

Contexte

Le Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Gouvernance Locale DGL Felo vise à améliorer les performances des élus et des autres acteurs, pour une mise en œuvre effective de la décentralisation qui doit faire des collectivités locales, des entités de développement dans lesquelles tous les acteurs se mobilisent pour la gestion plus efficace, démocratique et responsable des services et des ressources.

Pour atteindre ses objectifs, DGL Felo a structuré son intervention autour de l'appui par le biais de la formation et de l'assistance technique.

En effet, la formation constitue une demande directe et inhérente à la mise en œuvre des activités de développement par les acteurs locaux.

Le module de formation sur « Leadership et communication » est élaboré à cet effet, pour outiller davantage les acteurs locaux de la décentralisation.

Pourquoi ce guide?

Ce guide présente les différents éléments susceptibles de renforcer les capacités des participants en matière de leadership et de communication. Son but est de palier l'insuffisance de documents de référence que les participants déplorent à la fin des sessions de formation. Par ailleurs, on se rend compte très souvent que le souci de vouloir prendre des notes pendant les débats ou lors des explications par les facilitateurs, réduit considérablement la participation active de beaucoup d'individus.

Ce guide présenté sous forme de « handbook » est conçu pour être le cahier et le livre du participant lors de la session de formation en leadership et communication. Cependant, il est important de souligner que ce guide est un support didactique qui vient en appoint au module de formation en leadership et communication et qu'il ne peut, en aucun, remplacer la participation physique à l'atelier.

Objectif du guide

L'objectif visé à travers ce guide est de permettre aux acteurs locaux ayant participé à un module de formation en leadership et communication de:

- disposer d'un paquet d'informations bien structuré;
- pouvoir se référer à ce document pour se rappeler ce qui a été dit lors de la session;
- pouvoir se remettre dans l'ambiance de l'animation de la session par une simple lecture de ce document;
- consolider et ou d'approfondir leurs connaissances en leadership et communication à travers les notes de lecture.

A qui est destiné ce guide?

Le guide est destiné à des responsables locaux qui ont suivi le module de formation en leadership et communication. Chaque participant va disposer du document complet comprenant essentiellement, les productions des groupes et les informations complémentaires apportées par les facilitateurs sous forme de notes de lecture.

Comment utiliser ce guide?

Ce guide est structuré de manière à permettre au participant d'assimiler plus aisément le contenu de la formation. Ainsi chaque session comprend les points suivants: la présentation la session, les objectifs d'apprentissage, les productions des groupes et les notes de lecture.

La présentation de la session met en exergue l'intérêt que les participants ont, de suivre de manière active, le développement des différents éléments prévus compte tenu de leurs propres préoccupations dans ce domaine précis.

La présentation des objectifs d'apprentissage permet à chaque participant de se faire une idée des résultats auxquels il peut aboutir à la fin du processus.

Les productions constituent des résultats d'apprentissage mais elles permettent en même temps à chaque participant, de comprendre tout le processus poursuivi pour parvenir à ces résultats. Elles commencent par des exercices sous forme de question focale, simulation ou jeu de rôles et se terminent par les synthèses faites des résultats de ces travaux qui sont l'expression des expériences des participants dans le domaine en question.

Les notes de lecture sont les apports d'information complémentaires qui ont été reconstitués par les facilitateurs, pour donner la « signification officielle » de certains concepts ou techniques qui confirment, complètent mais dans certains cas infirment la représentation que les participants avaient du domaine.



Notes de lecture

Les compétences transférées aux régions, communes et aux communautés rurales sont ainsi nommées:

- Domaines;
- Environnement et Gestion des Ressources Naturelles;
- Santé, Population et Action Sociale;
- Jeunesse, Sports et Loisirs;
- Culture;
- Education;
- Planification;
- Aménagement du territoire;
- Urbanisme et Habitat.

(Voir en annexe le détail concernant ces domaines de compétences transférées)



II. Leadership dans la décentralisation et la gouvernance locale

Présentation de la session

Les acteurs locaux impliqués dans la gestion des collectivités sont des hommes et des femmes agissant au nom d'organisations qu'ils dirigent ou qu'ils représentent. Ces hommes et ces femmes doivent avoir certaines qualités et des capacités de meneurs de groupes, pour que les membres de leurs organisations acceptent volontairement de s'engager avec eux dans le processus de gestion de leur collectivité. Ces qualités et ces capacités de dirigeants, même si elles existent « naturellement » chez certaines personnes, peuvent être développées à travers l'acquisition de connaissances et de compétences en leadership.

Présentation des objectifs d'apprentissage de la session

- Le participant identifie les rôles du leader;
- Le participant identifie les qualités du leader efficace;
- Le participant donne une définition du leadership;
- Le participant identifie les sources de pouvoir du leader.

Productions des groupes

Identification des rôles et des qualités du leader. et définition du leadership

Exercice 1: Identification de 5 rôles prioritaires et de 5 qualités les plus déterminantes du leader

Question

- Quels sont les 5 rôles prioritaires et les 5 qualités les plus déterminantes du leader?

Consignes

- Réfléchir individuellement;
- Partager avec les membres de votre groupe;
- Ecrire les résultats sur le papier padex remis par les facilitateurs;
- Désigner un rapporteur pour présenter votre travail en plénière.

Résultats des travaux de groupes

Rôles prioritaires et qualités déterminantes

No	Rôles prioritaires	No	Qualités déterminantes
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Notes de lecture

Rôles des acteurs locaux en tant que leaders

Malgré la diversité des acteurs locaux, leurs rôles, dans le cadre de la décentralisation, et de la gouvernance locale peuvent être regroupés en trois grandes catégories.

Les rôles interpersonnels

- Représentant de son organisation;
- Chef: capable d'installer une bonne ambiance de travail; est en mesure de concilier les besoins individuels des membres à ceux de l'organisation; peut susciter la motivation de son personnel;
- Agent de liaison, il doit bâtir et maintenir un réseau de communication interne (avec les membres de son organisation) et externe (entre son organisation et les acteurs externes).

Les rôles d'informateur

- Chercheur d'information pour son organisation;
- Diffuseur d'information à l'intérieur de son organisation;
- Porte-parole: il doit au nom de son organisation, intervenir auprès des autorités publiques et des personnes hors de son organisation.

Les rôles décisionnels

- Novateur, stratège: il est à l'origine des changements importants au sein de son organisation visant à assurer sa croissance et sa pérennité;
- Décideur: il sait utiliser les règles de la prise de décision afin d'identifier les actions à entreprendre pour résoudre les problèmes;
- Gestionnaire des ressources: il est responsable de la répartition des ressources matérielles et financières ainsi que de leur utilisation adéquate;
- Négociateur: il représente les membres de son organisation lors des négociations.

Qualités humaines d'un leader

Un leader en général, et un leader dans le cadre de la gestion des affaires locales en particulier, doit avoir un certain nombre de qualités humaines, en vue d'assumer efficacement ses rôles. Parmi ces qualités on peut citer:

Communicateur

- Capacité d'écoute;
- Capacité de persuasion;
- Capacité à bien gérer les réunions.

Organisateur

- Planification dans l'attribution précise des rôles;
- Détermination des buts et d'objectifs clairs;
- Analyse.

Capacité de bâtir une organisation efficace

- Comprend les besoins et préoccupations des autres;
- Développe l'esprit de corps;
- Gère les conflits.

Capacité de motivation et de mobilisation

- Exemplarité;
- Caractère énergique;
- Vision globale et esprit de synthèse;
- Capacité à déléguer;
- Attitude positive (instaure un bon climat de travail);
- Caractère plaisant;
- Transparent.

Capacité d'adaptation aux changements

- Flexibilité;
- Créativité;
- Patience;
- Persévérance.

Compétence technique

- Expérience;
- Connaissance;
- Capacité de prendre une décision.

Exercice 2: Définition du leadership*Question*

- Comment définissez-vous le leadership?

Consignes

- Chaque groupe donne une définition du leadership en partant des rôles et qualités déterminées;
- Chaque groupe choisit un rapporteur qui présente sur papier padex sa définition du leadership.

*Résultats des travaux de groupe**Définition du leadership*

- Le leadership, « c'est la capacité d'influencer le comportement des membres d'une organisation en leur faisant faire avec enthousiasme des tâches qu'ils n'auraient pas effectuées sans cette influence »;
- « C'est l'art d'inciter les membres d'une organisation à réaliser leurs tâches avec zèle et confiance »;
- Le leader est celui qui est capable de faire accomplir des tâches par ses subordonnés via son influence et son pouvoir de persuasion. Le défi du leader est de constituer une organisation où les membres s'identifient aux objectifs, trouvent leur travail significatif et se sentent responsables dans la réalisation des objectifs.

Les éléments caractéristiques qui sont mis en exergue dans la définition du leadership sont:

- L'influence et le pouvoir de persuasion du leader concernant les tâches à effectuer;
- L'acceptation avec enthousiasme par les membres des tâches à accomplir;
- La capacité d'influence.

En conclusion de la définition du leadership, on peut emprunter cet adage:

« Vous pouvez acheter le temps d'un individu, sa présence physique à un endroit donné; vous pouvez même mesurer le nombre de mouvements musculaires à l'heure; mais vous ne pouvez pas acheter l'enthousiasme; vous ne pouvez pas acheter l'initiative; vous ne pouvez pas acheter la loyauté, la dévotion du cœur; de l'esprit et de l'âme: Vous devez le mériter ».



III. Sources de pouvoir et styles de leadership

Présentation de la session

Le leader possède plus ou moins de pouvoir et utilise des stratégies lui permettant d'influencer les autres membres de son organisation. Au-delà de la diversité des organisations, il existe des sources de pouvoir et des styles de direction qui incite tout leader à exercer ses rôles et responsabilités.

Présentation des objectifs d'apprentissage de la session

- Le participant identifie les sources de pouvoir du leader;
- le participant identifie les différents styles de leadership;
- le participant détermine les critères de choix du style de leadership par rapport à une situation donnée.

Productions des groupes

Exercice: Identification des sources de pouvoir et de styles de leadership

- Racontez un cas réussi en matière de leadership;
- Précisez ce qui a donné ce pouvoir au leader;
- Déterminez le style que le leader a utilisé;
- Dites ce qui a déterminé le choix du style adopté par le leader dans ce cas.

Consignes

- Chaque groupe s'entend sur le choix d'un cas vécu par un membre;
- Chaque groupe répond aux questions posées par rapport au cas choisi;
- Chaque groupe désigne un rapporteur pour présenter en plénière.

Résultats des groupes

Cas, sources, styles, critères de choix

Premier cas

Le cas	
Les sources de pouvoir	
Le style de leadership	
Les critères de choix	

Deuxième cas

Le cas	
Les sources de pouvoir	
Le style de leadership	
Les critères de choix	

Troisième cas

Le cas	
Les sources de pouvoir	
Le style de leadership	
Les critères de choix	

Etude de cas

Notes de lecture***Les sources de pouvoir du leadership***

Les différentes sources de pouvoir liées au leadership peuvent être regroupées en cinq grandes catégories:

- Le pouvoir légitime, légal ou formel;
- Le pouvoir coercitif;
- Le pouvoir de récompense;
- Le pouvoir charismatique;
- Le pouvoir d'expertise.

Le pouvoir légitime, légal ou formel

Il est basé sur l'autorité officielle détenue par le leader dans une organisation. Lorsque le leader donne des directives qui sont logiques par rapport à la position qu'il occupe, celles-ci sont alors perçues comme légitimes par les membres.

Le pouvoir coercitif

C'est la capacité de punir ou de menacer. Ce type de pouvoir est plus efficace pour empêcher une personne de faire quelque chose d'incorrect ou réprimé par le règlement de l'organisation, que d'inciter une personne à faire un travail.

Le pouvoir de récompense

Il se réfère à la capacité de sanctionner positivement un membre pour avoir agi de façon favorable. Les membres perçoivent le leader comme étant capable de leur donner une gratification qui satisfait un de leurs besoins.

Le pouvoir charismatique

C'est la capacité d'influencer les autres grâce à une forte personnalité et à l'admiration suscitée. Ce pouvoir fait naître chez les membres un besoin d'identification et d'émulation.

Le pouvoir d'expertise

Ce pouvoir est lié aux connaissances, aux habiletés et aux compétences d'un individu; ce qui lui donne une crédibilité et lui confère le pouvoir d'influencer les autres.

En conclusion, on peut dire qu'un leader possède plus ou moins de pouvoirs provenant d'une ou plusieurs des sources énumérées. Mais les pouvoirs sont le plus souvent partagés, c'est alors que peuvent s'exercer des associations et jeux d'influence en vue d'obtenir plus de pouvoir et de là, un meilleur contrôle des ressources et des situations.

Les styles de direction en leadership

Les cinq styles de direction les plus couramment rencontrés en matière de leadership sont:

- L'autocrate;
- Le social;
- Le laisser-faire;
- Le compromis;
- L'intégrateur.

L'autocrate

Le leader de ce style planifie, dirige et contrôle pour la production. Son souci pour les bonnes relations est faible. Envers les membres, il exerce l'autorité, entretient des relations formelles, exige l'obéissance ainsi que la soumission aux instructions données. Il porte peu d'attention à la créativité et à l'innovation. Les conflits sont réprimés dès leur naissance. C'est en un mot, un autocrate pour qui les membres sont avant tout des instruments de travail.

Le social

A l'opposé du style de l'autocrate, le leader social met l'accent sur les relations humaines et la camaraderie. Il est persuadé que le groupe progressera si chacun se sent en sécurité et n'est pas contrarié. Très sensible à l'opinion d'autrui, il veut plaire à tout prix. Il n'exerce pas son autorité, prend rarement des initiatives, dissimule les conflits, évite de transmettre de mauvaises nouvelles, préférant ne pas déranger le personnel. Son grand souhait est de constituer une famille.

Le laisser-faire

Le leader de ce style cherche avant tout à assurer sa propre sécurité. Il n'a que très peu d'intérêt pour la production et le groupe. Passif, il ne fait pas acte d'autorité et il évite de prendre position. Esprit défaitiste, il s'isole et tout lui est parfaitement « égal ». C'est le genre à retirer les bénéfices du système sans s'impliquer réellement.

Le compromis

Le leader de ce type ne recherche pas la solution idéale, il se veut réaliste. Il emprunte toujours la voie moyenne qui consiste à obtenir un niveau de production acceptable. Dans les décisions, il pèse le pour et le contre, tient surtout compte de l'opinion de la majorité, fait des concessions, utilise les réseaux formel et informel de communication pour informer le groupe, mais de façon limitée.

L'intégrateur

Ce leader suscite l'engagement véritable du groupe à la production. Donner un sens au travail, créer un climat de confiance, stimuler le travail en équipe, promouvoir l'initiative, aborder les conflits de front sont des attitudes et des comportements qui favorisent l'intégration.

Dans la pratique, le leadership efficace fait appel à plusieurs styles en fonction de la situation qui prévaut.

Les critères de choix d'un style de leadership

L'existence de différents styles de direction pose le problème de savoir quel style doit adopter un leader. Dans la réalité, aucun style ne peut convenir à toutes les situations. Le choix d'un style dépend du contexte du travail dans l'organisation. C'est l'analyse de ce contexte qui détermine les critères de

choix d'un style de leadership efficace. Dans ce choix, il est souvent admis que trois facteurs doivent être tenus en compte, à savoir:

- Dispositions du leader;
- Dispositions des subordonnés;
- Contexte du travail.

Dispositions du leader

Le style de leadership dérive particulièrement des dispositions du leader de:

- Ses valeurs, ses attitudes;
- Sa confiance envers les autres;
- Sa tolérance face aux situations ambiguës;
- Son talent à communiquer, à convaincre;
- Son penchant personnel pour un style donné;
- Son sentiment de sécurité face à une situation incertaine.

Dispositions des membres

Selon les dispositions des membres le style de leadership peut être de type participatif autoritaire. Ces dispositions sont:

- Besoin d'indépendance; d'autonomie;
- Désir d'assumer les responsabilités;
- Intérêt pour le problème à résoudre;
- Compétence dans le problème à résoudre;
- Compréhension et acceptation des buts et valeurs de l'organisation;
- Facilité à partager la prise de décision avec d'autres.

En définitive, on peut dire qu'il n'existe pas une façon idéale unique de diriger qui puisse s'appliquer à toutes les circonstances. Cela laisse sous-entendre que la direction autoritaire peut aussi avoir sa place et que par ailleurs, une plus grande inefficacité peut résulter de la participation de tous à toutes les décisions. C'est pourquoi, il est recommandé d'adopter un style de leadership flexible et situationniste qui tienne compte des forces et des exigences de chaque cas.



IV. Communication pour le leadership

Présentation de la session

La communication joue un rôle fondamental sur le fonctionnement, les comportements et les prises de position des individus et des groupes. En effet, il existe un lien étroit entre un leadership efficace et la nécessité de la communication entre acteurs. La communication aide le leader à exercer son pouvoir d'influence pour la mobilisation des acteurs en faveur de la gestion des affaires de la collectivité.

Présentation des objectifs d'apprentissage de la session

- Le participant explique l'utilité de la communication pour le leadership;
- Le participant cite au moins cinq obstacles à la communication et les moyens de les surmonter;
- Le participant décrit les compétences nécessaires à une bonne communication;
- Le participant prépare les messages appropriés à l'attention des acteurs en faveur de leur mobilisation.

Productions des groupes

Exercice sur l'utilité de la communication

Questions

- Quelle est l'utilité de la communication dans votre collectivité?
- Quels sont les obstacles à la communication entre les acteurs (citez au moins 5 obstacles)?
- Quels sont les moyens de surmonter ces obstacles?

Consignes

- Réfléchir individuellement;
- Partager avec les membres de votre groupe;
- Ecrire les résultats sur le papier padex remis par les facilitateurs;
- Désigner un rapporteur pour présenter votre travail en plénière.

Résultats des travaux de groupe

Utilité de la communication

Acteurs locaux	Utilité de la communication	Obstacles à la communication	Moyens de surmonter les obstacles

Exercice sur les compétences en communication*Question*

- De quelles compétences en communication les acteurs locaux ont besoin pour jouer pleinement leurs rôles?

Consignes

- Réfléchir individuellement;
- Partager avec les membres de votre groupe;
- Ecrire les résultats sur le papier padex remis par les facilitateurs;
- Désigner un rapporteur pour présenter votre travail en plénière.

Résultats des travaux de groupe

Citer les compétences nécessaires en communication.

Exercice sur la préparation de messages clés*Question*

- Quels messages clés doivent être adressés aux acteurs locaux pour les mobiliser autour des affaires de la collectivité?

Consignes

- Répartir en groupes homogènes;
- Identifier les messages en fonction des acteurs auxquels ils sont destinés;
- Regrouper les messages définis par centre d'intérêt;
- Désigner un rapporteur pour présenter sur padex vos messages.

Résultats des travaux de groupes**Définition de messages clés**

Acteurs	Centre d'intérêt	Destinataire	Message

Notes de lecture***La communication pour le leadership***

La communication est largement mise à contribution pour soutenir les programmes de développement. Elle joue un rôle important dans la prise de décision, la mobilisation sociale, l'engagement et le processus de changement de comportement et d'attitude.

La communication permet également de connaître les motivations profondes des individus et d'orienter les actions de manière à obtenir les résultats escomptés.

Le leader utilise la communication pour:

- Informer;
- Défendre ses idées;
- Vulgariser les textes sur la décentralisation;
- Influencer la prise de décision;
- Faire prendre des initiatives;
- Exhorter les acteurs à s'impliquer dans les affaires de la collectivité;
- Aider à concrétiser la bonne gouvernance locale.

Les éléments du processus de communication

La connaissance des éléments de base du processus de communication est fondamentale pour tout leader qui utilise cet outil. Ces éléments sont: l'émetteur, le récepteur, le message, le canal, le code, le feed-back et les bruits.

L'émetteur désigne celui qui initie le processus, celui qui parle le premier. C'est celui qui a l'intention de dire quelque chose à quelqu'un ou à un groupe, celui qui veut modifier le comportement de quelqu'un ou d'un groupe. L'émetteur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour que le processus de communication qu'il initie réussisse. On dit que si le processus de communication réussit ou échoue c'est en grande partie grâce à l'émetteur.

Le récepteur est celui à qui l'on parle, celui à qui est destiné ce qui est dit ou ce qui va être dit. Il doit être mis dans des conditions favorables de réception pour que le processus réussisse.

Le message est le contenu de la communication. C'est ce qui est dit par l'émetteur au récepteur. Il doit être élaboré de manière claire pour faciliter la réception.

Le canal est le moyen par lequel l'émetteur envoie le message au récepteur. Le canal peut être une personne, un groupe de personnes, un réseau, un support ou un ensemble de supports.

Le canal choisi par l'émetteur doit être adapté aux habitudes et possibilités de l'émetteur.

Les six principaux canaux de communication sont:

- Les médias imprimés;
- Les médias populaires;
- Les médias électroniques visuels;
- Les événements spéciaux;
- Les mass médias;
- Les canaux interpersonnels.

Le code est le langage conventionnel adopté par l'émetteur pour communiquer avec le récepteur. L'émetteur doit utiliser un code qui est susceptible d'être décodé par le récepteur. Ainsi on parle du codage par l'émetteur et du décodage par le récepteur.

Le feed-back est la réponse, la réaction que le récepteur apporte au message initial de l'émetteur. C'est la rétroaction du récepteur à l'action de l'émetteur. Ainsi on dit que le processus de communication est fait d'actions et de rétroactions.

Les bruits constituent tout ce qui peut entraver la bonne marche du processus de communication. Ces bruits peuvent être d'ordre physique, matériel, mais aussi d'ordre social et psychologique. Ils peuvent être liés à l'émetteur ou au récepteur, au canal et au code adoptés.

Communiquer efficacement

La communication est un des mécanismes au moyen duquel s'exerce le pouvoir. C'est une aptitude importante au leadership.

Quatre principes de base d'une bonne communication:

- La clarté et la précision du message;
- La bonne réception; la compréhension du message;
- La possibilité de feed-back;
- L'appel aux sentiments.

Pour bien communiquer il faut:

- Savoir ce que l'on va dire et comment le dire;
- Utiliser les mots qu'il faut;
- Utiliser un canal approprié;
- Bien connaître son public cible;
- Contrôler ses sentiments.

Règle d'or en communication:

- On convainc avec des arguments;
- On séduit avec des gestes;
- On gagne avec le cœur.



V. Techniques de communication pour le leadership

Présentation de la session

En plus de la compréhension de leurs rôles effectifs, les acteurs locaux doivent posséder des habiletés en communication pour assurer un leadership efficace. A cet effet, ils doivent disposer de certaines compétences requises pour une bonne communication afin de pouvoir jouer pleinement leur rôle de leader dans la mise en œuvre de la décentralisation.

Présentation des objectifs d'apprentissage de la session

Le participant développe des techniques de communication appropriées au leadership: réunion de prise de décision, discussion de groupe et plaidoyer.

Le participant utilise chaque technique spécifique de communication.

Productions des groupes

Exercice sur la conduite d'une réunion de prise de décision

- Saynète sur une réunion mal conduite;
- Saynète sur une réunion bien conduite.

NB: Les saynètes ont été développées à partir des messages clés préalablement définis.

Résultats des saynètes

Réunion mal conduite et réunion bien conduite

Réunion mal conduite	Réunion bien conduite
Suite	Suite

Notes de lecture sur les généralités de la réunion et sur la réunion de prise de décision

Schéma général de réunion

Préparation

C'est une phase très importante au cours de laquelle un certain nombre de dispositions doivent être prises. Il s'agit de:

- Identifier les participants concernés;
- convoquer en précisant le lieu, la date, l'ordre du jour;
- Préparer les documents;
- Etablir un plan de réunion, avec ordre du jour, points à développer, procédure, durée;
- Préparer la salle (voir les dispositions d'installation des participants).

Déroulement

C'est la phase de la conduite proprement dite de la réunion. Elle comprend des étapes protocolaires et des étapes de productions de groupe. Ainsi il est de coutume de:

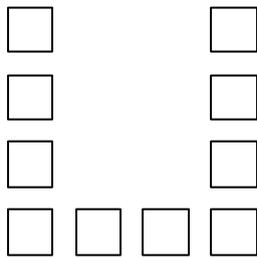
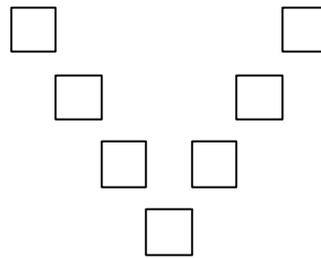
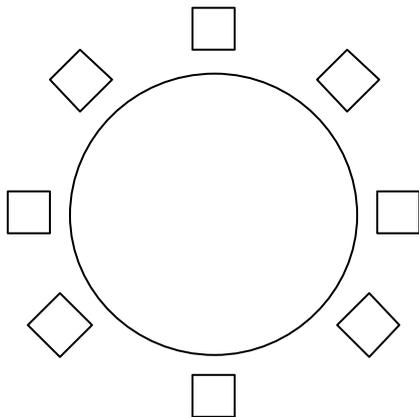
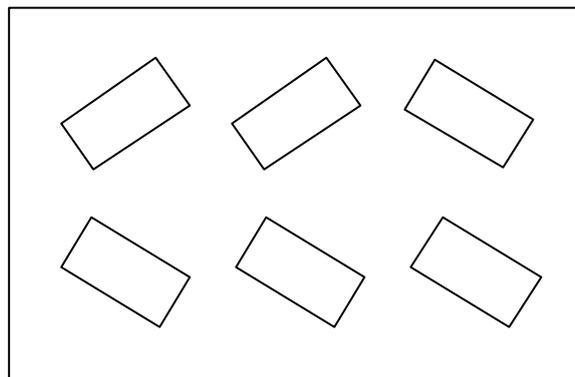
- Demander aux participants de se présenter;
- Rappeler l'ordre du jour;
- Présenter les modalités;
- Introduire le thème;
- Recueillir les amendements;
- Discuter point par point avant de prendre une décision;
- Faire la synthèse après chaque point en rappelant la décision prise.

Evaluation

- Vérifier si la décision prise est comprise par tout le monde;
- Envoyer une copie à chaque participant.

NB: Demander au rapporteur de finaliser le compte rendu.

Pour la préparation matérielle de la salle, il existe plusieurs dispositions pour faciliter les interactions et mettre les participants à l'aise selon les objectifs de la réunion.

*Exemples****Disposition en « U »******Disposition en « V »******Disposition en cercle******Disposition en quinconce******La réunion de prise de décision***

La réunion de prise de décision:

- C'est une réunion pour faire prendre au groupe une décision.
- Elle réunit un nombre restreint de participants.
- Les participants sont capables d'apporter une solution au problème posé.
- Le style d'animation est participatif.
- Chaque participant peut s'exprimer librement.

La réunion de prise de décision met l'accent sur la résolution du problème. Pour arriver à la prise de décision dans une réunion il faut:

- Identifier le problème;
- Analyser le problème;
- Identifier les solutions possibles;
- Etablir des critères de choix de solutions;
- Faire un choix des solutions possibles.

Stratégie d'animation

Il s'agit de:

- Présenter les faits;
- Mener les débats vers la production (prise de décision).

Conduite d'une réunion de discussions de groupe

Exercice: Jeu de rôle sur un thème donné relatif aux messages préalablement établis

La discussion de groupe

Définition

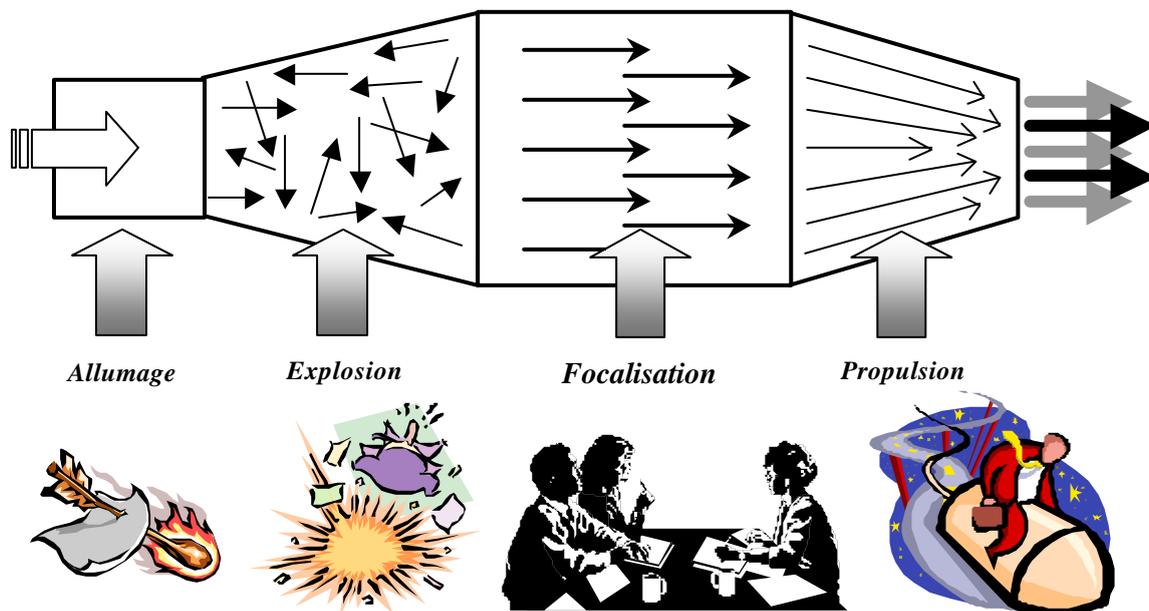
La discussion de groupe est une méthode d'animation qui favorise les échanges d'idées et d'opinions au sein d'un groupe de 05 à 20 membres, afin de trouver une solution à un problème.

Conduite de la discussion de groupe

- Le facilitateur expose la situation en termes clairs et précis;
- Chacun des participants prend la parole à tour de rôle pour donner son point de vue;
- Le facilitateur note en prenant soin de regrouper les idées qui vont dans le même sens;
- Le facilitateur arrête pendant un moment la discussion, fait la synthèse des idées émises pour permettre au groupe d'avancer;
- A la fin, il propulse le groupe et il le pousse à sortir les décisions.

NB: A l'issue du processus, un engagement des différents concernés doit être obtenu pour concrétiser la décision.

Schéma pour la conduite de la discussion de groupe: exemple de la tuyère d'avion



- **L'allumage:**
 - Elle correspond à la phase de lancement de la question focale. Cette étape courte et précise campe le problème à discuter. C'est le moment aussi de libérer les participants « effet brise glace »
- **L'explosion:**
 - L'animateur laisse les participants réagir librement au problème posé.
- **La focalisation:**
 - L'animateur rappelle les objectifs de la réunion et oriente les idées émises par les participants vers le but recherché.
- **La propulsion:**
 - Les solutions au problème posé doivent émerger. L'animateur aide les participants à identifier les meilleures solutions, à trouver les moyens pour les concrétiser.

Le plaidoyer***Exercice 1: Identification des thèmes de plaidoyer.******Question***

- A partir des messages préalablement établis quels sont les thèmes qui font l'objet de plaidoyer dans votre localité et les décideurs auxquels ils peuvent être adressés?

Consignes

- Réfléchir individuellement;
- Partager des idées entre membres du groupe
- Ecrire vos productions sur padex et désigner un rapporteur pour la plénière.

Résultats des travaux de groupe***Thèmes de plaidoyer***

Acteurs	Thèmes de plaidoyer	Décideurs concernés

Exercice 2: Elaboration et présentation du plaidoyer***Consignes:***

- Choisir un des thèmes identifiés, élaborer le plaidoyer à partir du schéma type et présenter.

Résultats de travaux de groupes

- Lettres écrites par les groupes.

Notes de lecture pour le plaidoyer

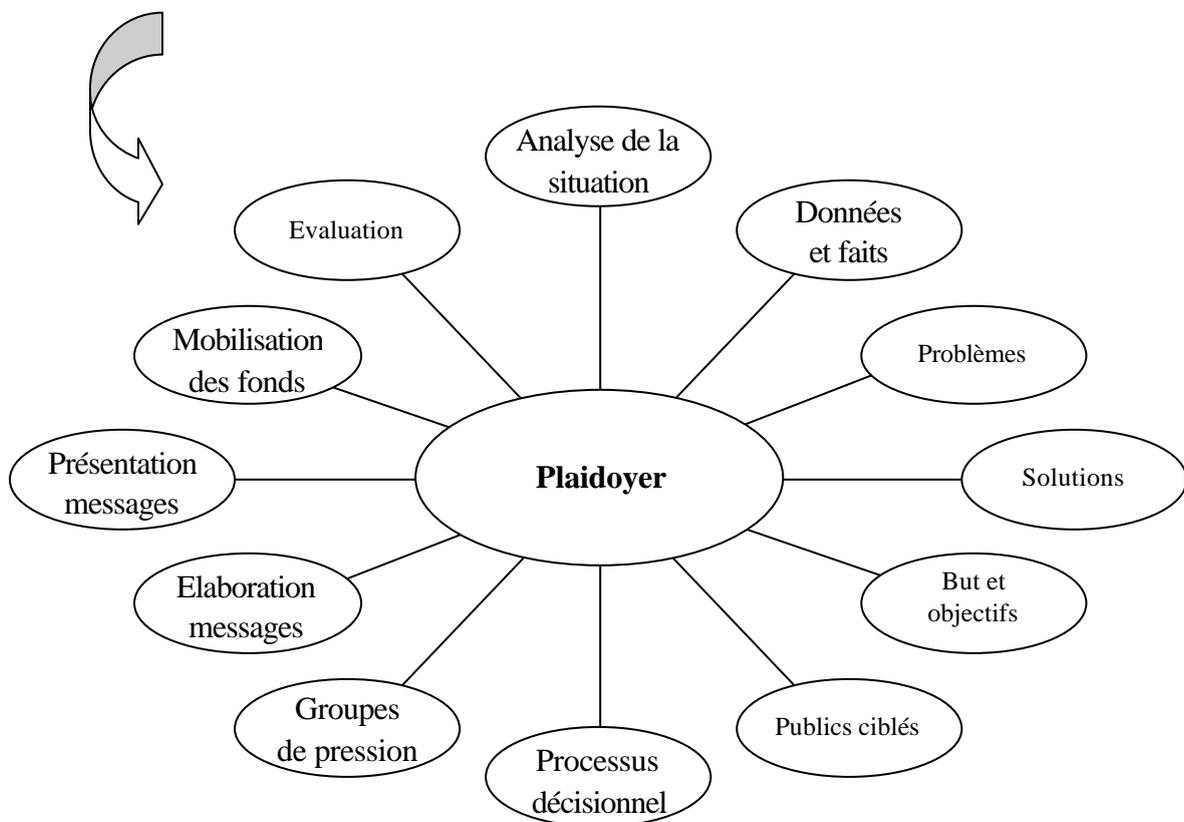
Le plaidoyer

L'objectif du plaidoyer est de permettre aux acteurs de collaborer, de renforcer la solidarité et de s'enrichir mutuellement dans le cadre de leurs actions.

Le plaidoyer a pour but, d'inciter les décideurs à se prononcer sur les grands enjeux de développement et sur les changements sociaux et politiques en vue d'un idéal.

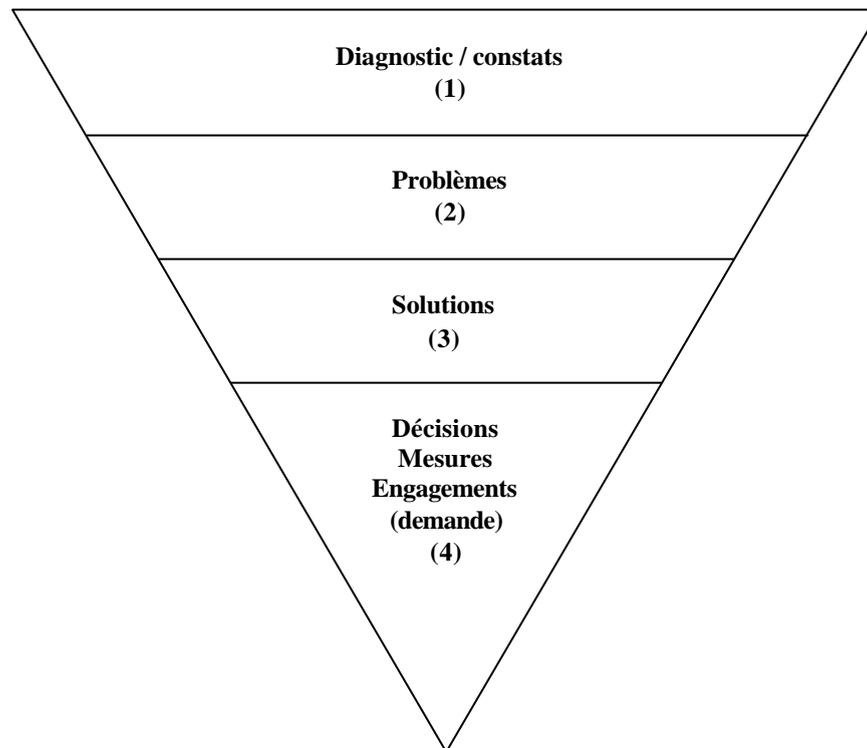
Il s'agit de communiquer aux décideurs les opinions et besoins de la communauté et également de les pousser à adopter les solutions préconisées ainsi que les actions à entreprendre pour susciter le changement. Le plaidoyer suppose la mobilisation de l'opinion publique, un engagement social apte à favoriser le dialogue entre citoyens et décideurs.

Éléments fondamentaux du plaidoyer



Elaboration du plaidoyer

La présentation du plaidoyer: l'entonnoir



- *Diagnostic/constat:*
 - C'est la description de l'analyse d'une situation en vue d'identifier ces différentes caractéristiques qui sont les problèmes, les opportunités, les besoins, les réalisations et les solutions envisagées.
- *Problèmes:*
 - Il s'agit de l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Les problèmes doivent être mis en exergue dans un plaidoyer.
- *Solutions:*
 - Ce sont l'ensemble des dispositions politiques, économiques, sociales et culturelles identifiées pour résoudre les problèmes.
- *Engagements, mesures, décisions:*
 - C'est la demande adressée aux décideurs qui ont le pouvoir d'agir directement sur le résultat du plaidoyer.



VI. Préparation d'un plan de communication

Présentation de la session

L'intérêt du plan de communication réside dans la nécessité de créer une synergie entre acteurs locaux. En plus des objectifs communicationnels, des canaux pour véhiculer les messages et des activités à mener pour atteindre les résultats, le plan doit intégrer les responsables des tâches ainsi qu'un calendrier d'exécution à partir des réalités locales.

Présentation des objectifs d'apprentissage

- Le participant prépare un plan de communication;
- Le participant définit les rôles et responsabilités des acteurs impliqués;
- Le participant décrit les conditions pour un suivi régulier de l'exécution du plan.

Productions des groupes

Exercice: Préparation du plan de communication suivant plusieurs étapes

Le plan de communication prend en compte les éléments suivants:

- Les objectifs;
- Les résultats attendus;
- Les groupes cibles qu'on souhaite atteindre;
- Les canaux appropriés;
- Les messages;
- Les activités pour atteindre les résultats;
- Les responsables des tâches;
- Le calendrier de mise en œuvre.

NB: Travailler à partir des messages regroupés en centres d'intérêt.

Résultats des travaux de groupe

Plan de communication

Objectifs	Résultats attendus	Groupes cibles	Canaux	Messages	Activités	Responsables	Calendrier de mise en œuvre

Définition des conditions de suivi

Question:

- Quelles sont les actions concrètes et dispositions pratiques à entreprendre pour un suivi régulier de l'exécution du plan de communication?

Notes de lecture

Le plan de communication

Objectifs

L'objectif de communication peut être une idée à changer, une attitude à corriger, un comportement à développer chez le groupe cible.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont ce que l'on espère réaliser. Ils décrivent la situation qui doit exister si les objectifs sont atteints.

Groupes cibles

Le groupe cible fait de l'objectif une réalité. L'étude du groupe cible permet d'identifier les personnes d'importance critique pour la réussite des actions.

Activités

C'est ce qu'il faut entreprendre pour réaliser l'objectif. Il est bon de souligner qu'il s'agit d'activités de communication qui doit donc prendre en compte les valeurs, croyances, tabous, superstitions du milieu concerné.

Responsables

Ce sont les personnes ou les groupes de personnes responsables de l'exécution des activités.

Calendrier de mise en œuvre

Il détermine les moments appropriés de réalisation des activités.

