

*SSATP Processus d'analyse des Stratégies
Nationales de Transport et Réduction de la
Pauvreté (PRTSR)*

BOITE À OUTILS DE FACILITEURS PRTSR

Mars 2005

TABLE DES MATIÈRES

Usage de la boîte à outils.....	1
1. Analyse et sélection des parties prenantes.....	2
2. Programmes des ateliers d'analyse	7
3. Planification d'ateliers participatifs de qualité	19
4. Utilisation de techniques de visualisation (Métaplan)	21
5. Quelques conseils pour une bonne facilitation.....	24
Annexe 1: Coordonnées de l'équipe SSATP-PRTSR.....	27

USAGE DE LA BOÎTE À OUTILS

Cette “boîte à outils” donne aux facilitateurs nationaux des conseils et outils pratiques pour la conduite des principales étapes du processus d’analyse PRTSR. Il inclut une note sur la façon de réaliser une analyse des parties prenantes comme base du processus de sélection des membres du Groupe de Parties Prenantes (durant la phase préparatoire) et présente des projets de programmes pour les trois ateliers participatifs durant la phase d’analyse. Il contient aussi des conseils pour la facilitation et l’utilisation des techniques de visualisation. Cette “boîte” doit être utilisée en parallèle avec les Directives PRTSR qui présentent les principaux principes et étapes du processus PRTSR.

Tous les facilitateurs nationaux sont fortement encouragés à faire appel aux conseils du consultant régional de référence pour leur pays ou au consultant en charge de la coordination (voir annexe 1 pour leurs coordonnées). La tâche de ces consultants est de répondre à toutes questions et d’offrir un soutien aux Cellules de Pilotage et aux facilitateurs nationaux et ce, sur base de leur propre expertise et des bonnes pratiques dégagées des expériences déjà menées dans les pays impliqués dans le processus PRTSR.

Cette boîte à outils se fonde sur les expériences des pays qui ont déjà expérimenté le processus PRTSR, et elle sera mise à jour régulièrement pour intégrer de nouvelles pratiques. Toutes remarques sur le contenu de cette boîte à outils, exemples de programme d’ateliers ou tout autre matériel sont les bienvenus. Merci d’envoyer ceux-ci au consultant régional de référence ou au consultant en charge de la coordination.

1. ANALYSE ET SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

1.1. Pourquoi une analyse des parties prenantes est-elle essentielle ?

La composition du groupe des parties prenantes permet de garantir la qualité et la crédibilité de l'analyse du rapport transport/pauvreté, ainsi que des conclusions et recommandations qui en résultent. D'où l'importance d'une analyse des parties prenantes qui permettra de sélectionner les acteurs les plus à même d'apporter une réelle contribution à cette analyse.

Une analyse des parties prenantes doit d'abord permettre l'identification de l'ensemble des organisations et individus concernés par les enjeux et stratégies de transports et de réduction de la pauvreté et ensuite, peser le poids de leur influence et de leur expertise pour finalement sélectionner les meilleurs candidats. Parce que le choix des membres se fait dans la transparence, la légitimité du groupe et leurs conclusions et recommandations s'en trouvent renforcés.

Les Directives proposent des idées sur la manière de mener cette analyse (voir section II.3). Cette note contient des éléments complémentaires sur la façon de réaliser une analyse des parties prenantes et de présenter la proposition de composition du groupe de parties prenantes.

1.2. Qui sont les parties prenantes ?

Les "parties prenantes" se réfèrent aux organisations et aux groupes d'individus concernés par les enjeux et stratégies de transports et de réduction de la pauvreté. Elles comprennent les utilisateurs des infrastructures de transport et de services, dont font partie les pauvres ; les organisations et individus qui ont besoin des transports pour assurer les services liés aux secteurs économiques et sociaux clés (santé, éducation, agriculture, élevage, pêche, etc.) ; l'ensemble des organes publics ou privés en charge des infrastructures et services de transports dans les zones rurales et urbaines. Il faut compter aussi celles engagées dans le secteur des transports et les domaines liés au VIH/SIDA, la sécurité et la sûreté, l'amélioration des conditions de la femme, la bonne gouvernance, etc. Sans oublier non plus, au sein des universités, des instituts de recherche, des syndicats, des médias et du milieu parlementaire, toutes les personnes qui ont développé un profond intérêt en la matière.

1.3. Processus d'identification en trois étapes

ÉTAPE 1 : Identifier l'ensemble des parties prenantes concernées par le secteur des transports et la réduction de la pauvreté

En premier lieu, identifier l'ensemble des parties prenantes concernées par les transports et la réduction de la pauvreté. Cette identification peut s'effectuer en :

- S'appuyant sur les analyses déjà réalisées dans le cadre de la formulation des stratégies de transport et/ou de réduction de la pauvreté
- Prenant connaissance des stratégies nationales de transports et de réduction de la pauvreté et en identifiant les bénéficiaires et acteurs mentionnés
- Consultant les experts au sein de l'administration (ex, service DSRP), du secteur privé, de la société civile et en sollicitant leur avis, par téléphone, sur rendez-vous et/ou en les rassemblant dans une réunion de réflexion.¹.

Les questions pertinentes pour l'identification des parties prenantes sont les suivantes :

- Qui sont les responsables de la stratégie de réduction de la pauvreté et qui s'occupent des questions de transport dans le cadre de cette stratégie ?
- Qui participe à la formulation des stratégies de transports dans le pays ?
- Qui sont les principaux acteurs dans les secteurs économiques prioritaires, en particulier dans le cadre de l'appui à la croissance en faveur des pauvres ?
- Qui sont les acteurs clés dans les secteurs prioritaires sociaux, notamment pour ce qui concerne la réduction de la pauvreté ?
- Qui représente les intérêts des pauvres dans le pays, toutes catégories confondues, hommes, femmes, ruraux, urbains ?
- Qui sont les acteurs clés engagés dans les questions intersectorielles liées à la réduction de la pauvreté (ex : emploi, gouvernance, environnement, équité, VIH/SIDA, sécurité, sûreté...)?

Sans oublier les acteurs du secteur privé et de la société civile ou encore ceux de la fonction publique !

Une fois toutes les parties prenantes identifiées (très nombreuses), il faudra procéder à un classement sous deux catégories : intérêt et secteur. Le Tableau 6 des Directives ou le tableau suivant peuvent servir à cet effet.

¹ Il est à noter qu'une réunion d'experts sera nécessaire pour justifier le choix des parties prenantes (Voir Étape 2).

Parties associées au transport et à la réduction de la pauvreté

	Secteur public	Secteur privé	Société civile
Stratégie de réduction de la pauvreté	- -	- -	- -
Stratégie de transports	- -	- -	- -
Secteurs économiques prioritaires	- -	- -	- -
Secteurs sociaux prioritaires	- -	- -	- -
Représentants des groupes défavorisés	- -	- -	- -
Aspects intersectoriels ou transversaux	- -	- -	- -

ÉTAPE 2 : Mesurer le degré d'importance des diverses parties prenantes pour le processus d'analyse

Extraire de la liste des candidats sélectionnés une vingtaine d'individus maximum qui participeront pleinement et activement, en tant que membres du groupe, au processus d'analyse. Ces membres seront choisis en fonction des critères suivants :

- Expérience et connaissance étendues dans les domaines à traiter et surtout ayant une bonne compréhension des besoins des groupes défavorisés ;
- Leur capacité de transcrire les recommandations dans les stratégies nationales particulièrement grâce à leur pouvoir d'influence dans les administrations et institutions concernées.

Pour s'assurer que les personnes sélectionnées sont idéales pour cette tâche, il conviendra de vérifier par une évaluation que chacune d'entre elles satisfait bien à ces deux critères.

Cette évaluation doit être menée par des individus très bien informés sur les différents acteurs et leurs relations avec le secteur des transports et les stratégies de réduction de la pauvreté. Les membres de la Cellule de pilotage doivent y être associés, de même que tous ceux qui pourraient apporter une expertise pertinente. Une réunion pourrait être organisée pour mettre en commun les connaissances de chacun et parvenir à un consensus sur le degré d'importance des différentes parties prenantes.

Le tableau ci-dessous est destiné à faciliter cette évaluation. Toutes les parties prenantes identifiées lors de la première étape se classent dans la colonne de gauche du tableau. Si cette partie prenante est une organisation, il serait alors bon d'identifier la personne ou tout au moins le titre de la personne de l'institution la plus à même de satisfaire les critères de sélection (Directeur de la planification, Secrétaire général...). Ensuite, chaque partie prenante est évaluée par rapport à son expertise et expérience dans le domaine concerné, y compris en rapport avec les besoins des pauvres

(deuxième colonne) et par rapport à sa capacité à assurer la mise en oeuvre les recommandations résultant du processus d'analyse (troisième colonne).

Mesurer le degré d'importance des diverses parties prenantes

5 étant la meilleure note et 1 la plus basse.

Acteurs du public, privé et société civile	Connaissance des problèmes liés en particulier aux pauvres					Capacité d'influer sur la réforme des stratégies				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Stratégie de réduction de la pauvreté - - -										
Stratégie de transports - - -										
Secteurs économiques prioritaires - - -										
Secteurs sociaux prioritaires - - -										
Représentants des groupes défavorisés - - -										
Aspects intersectoriels ou transversaux - - -										

ÉTAPE 3 : Compositions possibles du groupe de parties prenantes

À partir de l'évaluation de l'expertise et de l'influence des diverses parties prenantes, la Cellule de Pilotage peut proposer une ou plusieurs compositions du groupe des parties prenantes, en s'appuyant sur les critères suivants :

- Expertise et influence (ayant les notes les plus élevées)
- Une répartition équilibrée du secteur public, du secteur privé et de la société civile
- Prise en considération équilibrée des questions de transports et de la pauvreté
- Représentation équilibrée des divers secteurs et groupes d'intérêt (femmes/hommes, urbain/rural), et enfin, présence des questions intersectorielles.

La composition du groupe des parties prenantes telle que proposée devra être fondée et montrer brièvement que l'organisation ou l'individu a été sélectionné sur la base des critères ci-dessus. La taille du groupe étant réduite à une vingtaine, chiffre modeste par rapport à la diversité des parties prenantes, celui-ci risque d'être incomplet en terme de représentativité (questions sectorielles, groupes d'intérêt...). Ces éventuelles lacunes doivent être indiquées. Il serait peut-être également bon de proposer d'autres compositions de remplacement pour le cas où certaines organisations ou individus ne pourraient pas participer au processus d'analyse et devraient se faire remplacer par d'autres personnes aisément contactables.

	Organisation sélectionnée et position de l'individu	Justification du choix
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
Remarques : <i>Indiquer les déficiences ou faiblesses dans la composition proposée, dans le cas par exemple ou un groupe ou une question en particulier est mal représenté.</i>		

2. PROGRAMMES DES ATELIERS D'ANALYSE

Des propositions de programmes pour les trois ateliers d'analyse sont présentées dans ce chapitre. Des ajustements sont inévitables afin d'adapter le programme aux spécificités nationales. Il est fortement recommandé de vérifier tout projet de programme d'ateliers avec les consultants régionaux de référence, ceux-ci pourront en effet donner des conseils et suggestions utiles en fonction de leur propre expérience dans d'autres pays. Des informations complémentaires sur le processus et la méthode d'analyse peuvent être trouvées dans la Partie III des Directives.

Note importante : la durée proposée des ateliers présuppose un excellent travail préparatoire. Ceci comprend : la diffusion des documents à l'ensemble des participants (c.-à-d. les membres du groupe de parties prenantes) suffisamment en avance, en les encourageant à les lire et à préparer toutes informations pertinentes avant les ateliers. Ceci a été fait avec succès en Guinée et est fortement recommandé aux autres pays. Si ce travail préparatoire n'est pas réalisé, la durée des ateliers doit être allongée.

2.1. Programme de l'Atelier 1 : analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté

Le programme suivant est basé sur l'expérience du Kenya où le premier atelier a duré deux jours. Néanmoins, pour les raisons indiquées ci-dessus, trois jours auraient été nécessaires.

Les objectifs de l'atelier 1

L'objectif de cet atelier est de parvenir à ce que les membres du groupe de parties prenantes (GPP) acquièrent une bonne compréhension :

- De la stratégie nationale de réduction de la pauvreté, en particulier vis-à-vis de ses objectifs, des défis posés, des groupes de populations ciblés en priorité, des interventions prévues dans les secteurs sociaux et économiques clés et des questions intersectorielles;
- Des modalités de traitement des questions relatives aux infrastructures et aux services de transports dans le cadre de la stratégie de réduction de la pauvreté (par exemple, accès aux services sociaux et aux marchés, mobilité, coût des services de transports pour les pauvres), et comment les améliorer.

Jour 1

Session	Activités	Méthode
9.00-10.10	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenue et introductions • Ouverture officielle de l'atelier • Explication du processus PRTSR, ses objectifs et résultats attendus • Introduction aux ateliers, leurs buts et méthodes (facilitateur) • Explication du programme de l'atelier 1 (facilitateur) • Introduction à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté • Préparation du travail en sous-groupes (facilitateur) 	Séance plénière
<i>10.10-10.30</i>	<i>Pause café</i>	
10.30-12.30	<ul style="list-style-type: none"> • Extraction des informations nécessaires sur la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) <p>Le GPP se divise en cinq sous-groupes afin de faire ressortir les informations pertinentes contenues dans le document de stratégie de réduction de la pauvreté (voir Tableau 11 des Directives pour les éléments à collecter):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Buts, objectifs et cibles b. Secteurs économiques c. Secteurs sociaux d. Groupes de populations importants e. Questions intersectorielles clés <p><u>Note:</u> Tous les groupes doivent être attentifs à la dimension géographique (par exemple entre zones rurales et urbaines, ou entre différentes régions du pays).</p>	Travail en cinq sous-groupes
<i>12.30-13.30</i>	<i>Pause déjeuner</i>	
13.30-15.00	<ul style="list-style-type: none"> • Extraction des informations nécessaires sur la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) suite 	Travail en sous-groupes
<i>15.00-15.20</i>	<i>Pause café</i>	
15.20-17.30	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des informations sur la stratégie de réduction de la pauvreté et sur le traitement des questions relatives au transport <p>Les cinq sous-groupes présentent les résultats de leur travail, et la grille d'analyse est complétée selon le Tableau 12 des Directives.</p>	Séance plénière

Jour 2

9.00-9.15	<ul style="list-style-type: none"> • Explication du programme du jour 2 et des activités à accomplir 	
9.15-10.30	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) et son traitement des questions de transports <p>Cette session consiste en une discussion structurée, basée sur les résultats du travail de jour 1 et suivant six questions (voir Tableau 13 des Directives). Le facilitateur guide les discussions, en assurant que toutes les remarques et recommandations sont soigneusement notées.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le transport a-t-il une place clairement définie dans la stratégie de réduction de la pauvreté ? Dans quelle mesure le secteur des transports contribue-t-il aux grands objectifs de réduction de la pauvreté ? 2. Les problèmes des secteurs économiques prioritaires liés aux transports sont-ils bien pris en compte ? La stratégie prévoit-elle clairement comment le secteur des transports peut et va contribuer à la solution des problèmes et au développement de ces secteurs économiques prioritaires ? Si tel n'est pas le cas, que faudrait-il ajouter pour combler ces lacunes ? 	Séance plénière
10.30-10.50	<i>Pause café</i>	
10.50-12.30	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) et son traitement des questions de transports - suite <ol style="list-style-type: none"> 3. Les problèmes des secteurs sociaux prioritaires liés aux transports sont-ils bien pris en compte ? La stratégie prévoit-elle clairement comment le secteur des transports peut et va contribuer à la solution des problèmes et au développement de ces secteurs sociaux prioritaires ? Si tel n'est pas le cas, que faudrait-il ajouter pour combler ces lacunes ? 4. Les difficultés d'accès aux services et de mobilité des groupes de population prioritaires et autres acteurs clés sont-elles bien prises en compte ? La stratégie prévoit-elle clairement comment le secteur des transports peut et va contribuer à réduire leurs difficultés et à appuyer leurs efforts de réduction de la pauvreté ? Si tel n'est pas le cas, que faudrait-il ajouter pour y remédier ? 	Séance plénière
12.30-13.30	<i>Pause déjeuner</i>	
13.30-14.30	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) et son traitement des questions de transports suite <ol style="list-style-type: none"> 5. Dans quelle mesure les aspects géographiques des problèmes à traiter ont-ils été pris en compte (différences entre zones rurales et urbaines ou variations régionales des problèmes et perspectives de développement) ? 6. La stratégie a-t-elle identifié les questions intersectorielles pertinentes pour le secteur des transports, et comment il faudrait y répondre ? Quels sont les éléments qui bénéficieraient d'une contribution des transports ? 	Séance plénière

Jour 2 suite

14.30-15.40	<ul style="list-style-type: none">• Conclusions et recommandations- Accord sur les conclusions et recommandations de l'analyse- Accord sur d'autres étapes d'analyses nécessaires (par exemple d'autres consultations)	Séance plénière
15.40-16.00	<i>Pause café</i>	
16.00-17.30	<ul style="list-style-type: none">• Sessions de clôture- Accord sur le rapport de l'atelier et le processus de validation du rapport- Préparation de l'atelier 2- Clôture de l'atelier	Séance plénière

2.2. Programme de l'atelier 2: analyse de la stratégie de transports

Un programme pour l'atelier 2 est présenté ci-dessous. Une durée de deux jours et demi est proposée, bien que l'expérience indique que trois jours sont probablement nécessaires. L'atelier analyse le traitement des questions de pauvreté (et réduction de la pauvreté) dans la stratégie de transports ainsi que la cohérence entre les stratégies de réduction de la pauvreté et de transports.

Les objectifs de l'atelier 2

Les objectifs de cette analyse de la stratégie des transports sont de :

- Permettre à tous les membres du GPP d'aboutir à une même compréhension du niveau d'intégration des objectifs de réduction de la pauvreté dans la stratégie nationale de transports;
- Identifier les forces et les faiblesses de la contribution de la stratégie nationale de transports à la réduction de la pauvreté, tant sur papier que dans sa réalisation;
- Trouver un accord sur la meilleure manière d'améliorer la contribution de la stratégie de transports à la réduction de la pauvreté.

Jour 1

Session	Activités	Méthode
09.00-10.10	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenue et introductions• Ouverture officielle de l'atelier• Explication du programme et méthode de l'atelier 2 (facilitateur)• Introduction à la stratégie nationale de transports• Préparation du travail en sous-groupes (facilitateur)	Séance plénière
10.10-10.30	<i>Pause café</i>	

Jour 1 suite

10.30-12.30	<ul style="list-style-type: none">• Extraction des informations nécessaires sur la stratégie de transports (ST) <p>Les participants se divisent en cinq sous-groupes afin de faire ressortir les informations pertinentes contenues dans les documents de stratégie de transports (voir Tableau 15 des Directives pour les éléments à collecter):</p> <ol style="list-style-type: none">a. Les objectifs généraux et les principales difficultés à régler, en particulier celles liées à la réduction de la pauvretéb. Les problèmes et la stratégie liés aux secteurs économiquesc. Les problèmes et la stratégie liés aux secteurs sociauxd. Les problèmes et la stratégie liés aux groupes de populations prioritairese. Les problèmes et la stratégie liés aux questions intersectorielles <p><u>Note:</u> Tous les groupes doivent être attentifs à : la dimension géographique (par exemple entre zones rurales et urbaines ou entre différentes régions du pays) ; les différents modes de transports (motorisés et non motorisés) ; et les interventions des différents secteurs, notamment du secteur privé et de la société civile.</p>	Travail en cinq sous-groupes
12.30-13.30	<i>Pause déjeuner</i>	
13.30-15.00	<ul style="list-style-type: none">• Extraction des informations nécessaires sur la stratégie de transports (ST) - suite	Travail en sous-groupes
15.00-15.20	<i>Pause café</i>	
15.20-17.30	<ul style="list-style-type: none">• Présentation des informations sur la stratégie de transports et le traitement des questions relatives à la réduction de la pauvreté <p>Les cinq sous-groupes présentent les résultats de leur travail, et la grille d'analyse est complétée selon le Tableau 16 des Directives.</p>	Séance plénière

*Note: Préparation la veille de l'atelier par le facilitateur et la personne ressource: les tableaux du premier atelier sur la stratégie de réduction de la pauvreté et la stratégie de transport doivent être combinés afin de permettre une comparaison des deux stratégies. Voir **Tableau 17** des Directives.*

Jour 2

09.00-9.30	<ul style="list-style-type: none"> • Explication du programme de jour et les activités à accomplir - Présentation de la grille comparative - Organisation de travail en sous-groupes 	Séance plénière
9.30-11.00	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse comparative des stratégies de réduction de la pauvreté et de transports <p>Quatre groupes de travail discutent la cohérence entre les stratégies de transports et de réduction de la pauvreté, chacun d'une perspective différente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Groupe 1 : perspectives des secteurs économiques - Groupe 2 : perspectives des secteurs sociaux - Groupe 3 : perspectives des groupes de populations prioritaires - Groupe 4 : perspectives des questions intersectorielles. 	Travail en quatre sous-groupes
11.00-11.20	<i>Pause café</i>	
11.20-12.30	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse comparative des stratégies de réduction de la pauvreté et de transports - suite <p>Les quatre sous-groupes présentent les résultats de leur travail. Discussion.</p>	Séance plénière
12.30-13.30	<i>Pause déjeuner</i>	
13.30-15.00	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse comparative des stratégies de réduction de la pauvreté et de transports suite <p>Cette session consiste en une discussion structurée sur les résultats de l'analyse et sur les recommandations, et suivant six questions (voir Tableau 18 des Directives). Le facilitateur guide les discussions, en assurant que toutes les remarques et recommandations sont soigneusement notées.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quels <u>objectifs de réduction de la pauvreté</u> sont bien pris en compte dans la stratégie de transports? Quels objectifs sont moins (ou ne sont pas) pris en compte? Quels sont les objectifs de réduction de la pauvreté qu'elle devra à l'avenir prendre en compte ? 2. Dans quelle mesure la stratégie de transports répond-elle aux objectifs et aux besoins des <u>secteurs économiques</u> prioritaires dans la stratégie de réduction de la pauvreté? Quels sont les secteurs économiques bien servis dans la stratégie de transports, et ceux qui le sont moins ? Comment pourrait-elle mieux contribuer au développement des secteurs économiques prioritaires ? 3. Dans quelle mesure la stratégie de transports répond-elle aux objectifs et aux besoins des <u>secteurs sociaux</u> prioritaires dans la stratégie de réduction de la pauvreté? Quels sont les secteurs sociaux bien servis dans la stratégie de transports, et ceux qui le sont moins ? Comment la rendre plus adaptée aux besoins des secteurs sociaux prioritaires ? 	Séance plénière

Jour 2 suite

15.00-16.20	<i>Pause café</i>	
16.20-18.00	<ul style="list-style-type: none">• Analyse comparative des stratégies de réduction de la pauvreté et de transports - suite <ol style="list-style-type: none">4. Dans quelle mesure la stratégie de transports répond-elle aux besoins d'accès et de mobilité des groupes de populations et acteurs visés par la stratégie de réduction de la pauvreté? Quels besoins et quelles cibles doivent être en priorité servis par la stratégie de transports? Quelles seront les actions prioritaires d'une stratégie révisée?5. Si des ajustements apparaissent nécessaires pour qu'elle réponde mieux aux besoins des secteurs sociaux et économiques et des groupes sociaux prioritaires ciblés par la stratégie de réduction de la pauvreté, quelles en seront les conséquences pour les plans et priorités du secteur des transports?6. Quelles sont les questions intersectorielles plutôt bien traitées et celles qui le sont moins? Comment le secteur de transports peut-il mieux répondre aux objectifs transversaux, comme la bonne gouvernance, la décentralisation, le renforcement des capacités, la création d'emplois, l'égalité hommes-femmes, la lutte contre le VIH/SIDA, la protection de l'environnement, etc. ?	Séance plénière

Jour 3

9.00-9.10	<ul style="list-style-type: none">• Explication du programme du jour et des activités à accomplir	Séance plénière
9.10-11.00	<ul style="list-style-type: none">• Conclusions et recommandations- Accord sur les conclusions et recommandations de l'analyse- Accord sur d'autres étapes d'analyses nécessaires (par exemple d'autres consultations)	Séance plénière
11.00-11.20	<i>Pause café</i>	
11.20-12.30	<ul style="list-style-type: none">• Sessions de clôture- Accord sur le rapport de l'atelier et le processus de validation du rapport- Préparation de l'atelier 3- Clôture de l'atelier	Séance plénière

2.3. Programme de l'atelier 3 : analyse des processus d'élaboration des stratégies

Un programme pour l'atelier 3, basé sur l'expérience du Malawi, est présenté ci-dessous. Cet atelier, qui a duré trois jours, a analysé les processus d'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté et de transports (ainsi que les personnes impliquées) et a aussi identifié les éléments clés d'un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations de l'analyse PRTSR. Il est essentiel de bien préparer l'atelier, en particulier de recueillir au préalable les informations sur les processus de formulation et sur les acteurs impliqués. Ainsi, les tableaux et les résultats des ateliers 1 et 2 doivent être amenés à l'atelier.

Note: Si le rôle et le fonctionnement de la coordination nationale SSATP doivent être considérés à ce stade du processus PRTSR, il faudrait ajouter une session supplémentaire au programme de l'atelier (voir **Tableau 24** des Directives).

Les objectifs de l'atelier

L'analyse a deux objectifs:

- Identifier et évaluer les mécanismes institutionnels de dialogue et de formulation des stratégies en place ;
- Chercher à améliorer les mécanismes pour que la stratégie de transports soit en cohérence avec la stratégie de réduction de la pauvreté.

Jour 1

Session	Activités	Méthode
09.00-10.10	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenue et introductions• Ouverture officielle de l'atelier 3• Explication du programme et méthode de l'atelier (facilitateur)• Préparation du travail en sous-groupes (facilitateur)	Séance plénière
10.10-10.30	<i>Pause café</i>	
10.30-12.30	<ul style="list-style-type: none">• Identification des informations nécessaires sur le processus d'élaboration des stratégies <p>Les participants se divisent en deux groupes afin de faire ressortir les informations pertinentes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Groupe 1 se focalise sur le processus de décisions concernant <u>les questions de transports dans la stratégie de réduction de la pauvreté</u> (comment les décisions sont prises, qui est impliqué). La grille du Tableau 21 des Directives doit être utilisée pour présenter et classer les informations.- Groupe 2 se focalise sur le processus de décisions concernant <u>la stratégie de transports</u> (comment les décisions sont prises, qui est impliqué). La grille du Tableau 22 des Directives doit être utilisée pour présenter et classer les informations.	Travail en deux groupes

Jour 1 suite

12.30-13.30	<i>Pause déjeuner</i>	
13.30-14.30	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des informations sur les processus de décisions - Les deux groupes présentent les résultats de leur travail. - Discussion 	Séance plénière
14.30-15.30	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des processus d'élaboration des stratégies <p>Cette session consiste en une discussion structurée, sur les résultats de l'analyse et sur les recommandations, suivant huit questions (voir Tableau 23 des Directives). Le facilitateur guide les discussions, en assurant que toutes les remarques et recommandations sont soigneusement notées.</p> <p><u>Stratégie de transports:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Est-ce que les intérêts des secteurs et groupes suivants sont bien représentés dans les débats et lors de la formulation des stratégies de transports: a) les secteurs économiques; b) les secteurs sociaux; c) les groupes de populations prioritaires et autres acteurs clés? Quels sont les secteurs et groupes bien représentés ? Quels sont ceux les moins bien représentés ? 2. Si certains secteurs et groupes ne sont pas bien représentés, quelles organisations ou institutions pourraient mieux les représenter ? 3. Les questions intersectorielles sont-elles des priorités dans la stratégie de réduction de la pauvreté et lors de la formulation des stratégies de transports ? Quelles questions faudrait-il mieux intégrer et qui pourrait le faire ? 	Séance plénière
15.30-15.50	<i>Pause café</i>	
15.50-17.30	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des processus d'élaboration des stratégies - suite <ol style="list-style-type: none"> 4. Quels sont les mécanismes de dialogue et de formulation de la stratégie de transports ? Est-ce qu'ils fonctionnent suffisamment bien pour garantir que les besoins et expériences des parties prenantes et usagers soient pleinement et équitablement pris en compte ? 5. Quels sont les mécanismes de consultation et de collaboration existant entre les différentes institutions et les acteurs responsables de la conception et de la réalisation des stratégies de transports, compte tenu de la nécessité d'ancrer les stratégies de transports dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ? 6. Comment améliorer les mécanismes de formulation de stratégies de transports au niveau national pour que la réduction de la pauvreté soit pleinement prise en compte ? <p><u>Stratégie de réduction de la pauvreté :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Comment sont traitées les questions de transports dans le processus d'élaboration de la stratégie de réduction de la pauvreté ? Qui les représente dans ce processus et quels sont les mécanismes qui permettent de les prendre en compte ? 8. Comment améliorer le processus d'élaboration de la stratégie de réduction de la pauvreté pour que le volet transport y ait sa place ? 	Séance plénière

Jour 2

09.00-09.15	<ul style="list-style-type: none"> • Explication du programme du jour et les activités à accomplir 	
09.15-10.30	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir les conclusions et recommandations générales I : Comment améliorer le traitement des questions de transports dans la stratégie de réduction de la pauvreté <p>Pendant la matinée, le GPP analyse le traitement des questions de transports dans la stratégie de réduction de la pauvreté et tire des <u>conclusions et recommandations</u> pour améliorer la stratégie de réduction de la pauvreté afin que les besoins en matière de transports des pauvres, des secteurs économique et sociaux prioritaires, ainsi que les questions intersectorielles soient pleinement pris en compte. Il faut faire référence aux résultats de l'atelier 1 ainsi qu'aux questions clés présentées en Tableau 13 des Directives et d'autres questions pertinentes.</p> <p>Le GPP doit considérer en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contenu de la stratégie de réduction de la pauvreté et comment l'améliorer - Le processus de sa formulation, sa mise en œuvre et son suivi et comment les améliorer afin d'assurer la prise en compte des questions de transports - Le dialogue et la coordination intersectoriels entre les acteurs du secteur de transports et ceux d'autres secteurs (sociaux, économique) et les questions transversales importants et comment les améliorer. 	Séance plénière
10.30-10.50	<i>Pause café</i>	
10.50-12.30	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir les conclusions et recommandations générales I : Comment améliorer le traitement des questions de transports dans la stratégie de réduction de la pauvreté - suite <ul style="list-style-type: none"> - Le travail du GPP continue.... <p><i>Il est essentiel que tous les membres du GPP comprennent et acceptent les conclusions et recommandations, et que les conclusions et recommandations soient bien justifier par les résultats des analyses.</i></p>	Séance plénière
12.30-13.30	<i>Pause déjeuner</i>	

Jour 2 suite

13.30-15.30	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir les conclusions et recommandations générales II : Comment améliorer la stratégie de transports afin d'assurer que le secteur du transport contribue décisivement à la réduction de la pauvreté <p>Pendant l'après-midi, le GPP analyse le traitement de la réduction de la pauvreté dans la stratégie de transports et tire des <u>conclusions et recommandations</u> pour améliorer la stratégie de transports afin que les besoins en matière de transports des pauvres, des secteurs économiques et sociaux prioritaires ainsi que les questions intersectorielles soient pleinement pris en compte. Il faut faire référence aux résultats de l'atelier 2 ainsi qu'aux questions clés présentées au Tableau 18 des Directives et d'autres questions pertinentes.</p> <p>Le GPP doit considérer en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de transports actuelle, y compris le plan financier et ses priorités, et comment les améliorer afin de mieux contribuer à la réduction de la pauvreté - Le processus de sa formulation, sa mise en œuvre et son suivi et comment les améliorer afin d'assurer la prise en compte des questions de réduction de la pauvreté - Le dialogue et la coordination intersectoriels avec les acteurs des secteurs sociaux et économiques et ceux des questions transversales importantes, et comment les améliorer. 	Séance plénière
15.30-15.50	<i>Pause café</i>	
15.50-17.30	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir les conclusions et recommandations générales II : Comment améliorer la stratégie de transports afin d'assurer que le secteur du transport contribue décisivement à la réduction de la pauvreté - suite - Le travail du GPP continue.... <p><i>Il est essentiel que tous les membres du GPP comprennent et acceptent les conclusions et recommandations, et que les conclusions et recommandations soient bien justifier par les résultats des analyses.</i></p>	Séance plénière

Note: Préparation la veille de l'atelier par le facilitateur, la personne ressource et la Cellule de Pilotage: toutes les principales recommandations doivent être listées dans deux tableaux, un pour la stratégie de réduction de la pauvreté et l'autre pour la stratégie des transports (voir format ci-dessous). S'il y a un trop grand nombre de recommandations, il peut être utile de regrouper les recommandations en sous-groupe, chaque sous-groupe contenant les recommandations concernant un aspect spécifique de la stratégie, un processus politique ou un acteur (selon ce qui semble le plus approprié). La préparation la veille de l'atelier consiste uniquement à grouper et à lister les recommandations (c'est-à-dire la colonne de gauche), et non pas à compléter les autres colonnes, ceci sera la tâche du groupe des parties prenantes lors du jour 3.

Recommandations des améliorations à faire	Comment réaliser ces recommandations	Les acteurs clés capables de les réaliser
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Etc.		

Jour 3

Session	Activités	Méthode
9.00-9.15	<ul style="list-style-type: none"> Explication du programme du jour et des activités à accomplir 	
9.15-10.40	<ul style="list-style-type: none"> Accord sur la mise en oeuvre des recommandations <p>Durant cette session, le GPP identifie, pour chaque recommandation principale, comment les recommandations peuvent être réalisées et par qui. Deux grilles sont remplies (voir préparation la veille ci-dessus). Soit les participants se divisent en deux groupes de travail (un groupe sur la stratégie de réduction de la pauvreté, l'autre sur la stratégie de transports) soit ils restent ensemble afin d'assurer que tous soient accord avec les propositions.</p>	Séance plénière et/ou deux sous-groupes
10.40-11.00	<i>Pause café</i>	
11.00-12.30	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration du plan d'action <p>Durant cette session, le GPP se met d'accord sur le plan d'action pour réaliser les recommandations, en particulier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les <u>résultats</u> à atteindre (c'est à dire les améliorations ou réformes les plus importants à réaliser) - Les <u>activités</u> pour atteindre les résultats - Les <u>acteurs</u> responsables pour la mise en oeuvre des activités - Le <u>planning</u> - Les <u>ressources</u> à mobiliser. <p>Une grille (voir Tableau 28, en ajoutant le timing) peut être utilisée pour présenter le plan d'action. Soit les participants restent ensemble, soit, ils se divisent en groupes de travail pour identifier les activités, acteurs etc. pour les différents résultats.</p>	Séance plénière et/ou sous-groupes
12.30-13.30	<i>Pause déjeuner</i>	
13.30-15.40	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration du plan d'action - suite <p>Le travail sur le plan d'action continue....</p>	Séance plénière
15.40-16.00	<i>Pause café</i>	
16.00-17.30	<ul style="list-style-type: none"> Prochaines étapes - Accord du groupe sur la stratégie pour obtenir l'approbation du plan d'action et pour le faire avancer - Accord sur le rapport de l'atelier et le processus de validation du rapport - Félicitations à tous et toutes pour leur travail ! Clôture de l'atelier 	

3. PLANIFICATION D'ATELIERS PARTICIPATIFS DE QUALITÉ

3.1. Caractéristiques clés d'un bon atelier participatif

Un bon atelier participatif est caractérisé par :

- **La participation de toutes les parties prenantes.**
- **Une bonne communication et interaction entre les participants** afin d'assurer que toutes les opinions et expériences soit exprimées, toutes différences clarifiées et qu'un consensus puisse être atteint.
- **Une visualisation de toute information, idées et décisions** en utilisant les techniques Metaplan² ou autres (voir chapitre 6).
- **Des étapes d'analyses** et de prise de décision **transparentes et logiques.**
- **Des sessions de travail en plénières et en sous-groupes.** En fonction du type d'expertise requise, les analyses peuvent avoir lieu en petits groupes, et ensuite être présentées en plénière où les décisions les plus importantes seront prises. Un aspect important des ateliers participatifs performants vient de son rythme et de l'implication active de l'ensemble des participants. Le programme et la méthodologie de l'atelier doivent être pensés dans ce sens.
- **Facilitation par une personne qualifiée pour l'animation d'ateliers participatifs.** Le facilitateur doit préparer un ordre du jour réaliste, guider les discussions et encourager les participants à contribuer effectivement tant en s'assurant que le temps disponible est utilisé au mieux (pas de temps perdu). Un bon facilitateur :
 - Déterminera une séquence logique pour le processus d'analyse et de prise de décision;
 - Sait quelle est l'étape suivante à tout moment de l'atelier ;
 - Guide les discussions vers des conclusions en posant les bonnes questions;
 - S'assure que toutes les informations sont enregistrées de manière visuelles ;
 - S'assure que l'atelier remplit ses objectifs dans le temps imparti.

² Métaplan est une technique largement utilisée – qui comprend des cartes de couleur, des feutres et de larges feuilles de papier brun style kraft – afin de permettre la visualisation, l'analyse et l'enregistrement des idées et informations échangées lors de réunions et d'ateliers. Le fait que chaque fait ou idée est écrit séparément sur une carte, l'information ou l'idée qui en résulte peut être aisément lue et retenue et ensuite organisée sur des tableaux pour montrer les différences et interactions. Voir chapitre 5.

3.2. Quelques repères pour une bonne planification des ateliers

1. Avertir les participants le plus tôt possible, leurs donner toutes informations utiles et s'assurer que les termes et conditions de leur participation sont clairs et satisfaisants.
2. Fixer la durée de l'atelier en fonction des résultats attendus. Ne pas vouloir aller trop vite au cours de l'atelier, car la qualité des résultats et l'appropriation de ceux-ci par les participants de l'atelier requièrent que toutes les questions soient couvertes de manière satisfaisante et que tous les participants marquent leur accord sur les résultats.
3. Dès que le déroulement des différentes étapes a été fixé, préparer le programme de l'atelier en spécifiant l'horaire, la méthode à utiliser, les supports nécessaires, les responsabilités et les besoins logistiques.
4. S'assurer que toutes les informations et données utiles sont préparées bien à l'avance et apportées sur les lieux de l'atelier.
5. Vérifier les locaux pour les ateliers. Les salles pour les ateliers doivent contenir de larges espaces muraux afin de pouvoir y « coller » les grandes feuilles de visualisation. Elles doivent être bien éclairées et spacieuses avec des chaises confortables. Elles doivent être au calme et loin des bureaux des participants. De petites pièces pour les sous-groupes seront éventuellement nécessaires également.
6. Obtenir tout le matériel de visualisation requis (voir notes sur la visualisation dans le chapitre 5) Vérifier la disponibilité de tableaux flip (au minimum deux) et, si nécessaire, de tableau de conférence (pin boards) sur les lieux de l'atelier.
7. A l'arrivée sur place, vérifier les salles. Vérifier la disponibilité d'espace sur les murs, l'arrangement des tables et des chaises. Vérifier les arrangements pour les pauses et vérifier où se trouvent les différentes facilités (par exemple, les toilettes).
8. Enfin, préparer la salle pour la première session ou le premier jour de l'atelier. Préparer les tableaux ou tout autre matériel à utiliser pour l'introduction. Préparer et disposer un flip avec les objectifs de l'atelier. Préparer un tableau avec le programme de l'atelier. Vérifier que la personne qui va ouvrir l'atelier sait quand il ou elle devra parler et pour combien de temps.

4. UTILISATION DE TECHNIQUES DE VISUALISATION (MÉTAPLAN)

La visualisation est un outil important pour les ateliers participatifs. La visualisation permet de consigner et d'utiliser l'information et ce par contraste avec les réunions ordinaires souvent sujettes à répétitions et où de nombreuses idées ne sont pas prises en compte et enregistrées. La visualisation aide la réflexion, les discussions et l'échange d'information en donnant un contexte physique et temporel à cette information.

4.1. Métaplan

Certains facilitateurs utilisent uniquement des feuilles de papier flip pour enregistrer les idées exprimées, néanmoins, cela représente une contrainte en terme de classification et d'analyse des idées et informations puisqu'elles sont fixées sur une page et dans l'ordre où elles ont été écrites. La méthode de visualisation « méplan », qui comprend comme matériel de base des cartes de couleurs, des feutres et de larges feuilles de papier kraft, est une technique nettement plus flexible et efficace pour les ateliers participatifs. Elle constitue un meilleur support pour l'analyse et la prise de décision dans le cadre d'informations complexes.

Les cartes de couleurs sont utilisées pour enregistrer les idées et informations. Elles peuvent être arrangées et réarrangées sur les grandes feuilles de papier Kraft. L'utilisation de ces cartes requiert que les idées et informations soient exprimées de façon concise et claire. Elles sont colorées et ces couleurs peuvent être utilisées pour identifier certains types d'information (par exemple, jaune pour les obstacles ; vert pour les objectifs...). L'information ne peut être ni cachée, ni ignorée, si elle se trouve sur une carte au tableau. Parce que toutes les idées sont enregistrées, le processus est très transparent. Les cartes sont aussi utiles pour l'analyse logique et aident l'identification des distinctions et similarités en rendant les comparaisons possibles.

Les cartes rectangulaires de base (20,5 x 9,5 cm) sont utilisées pour enregistrer l'information durant les sessions participatives.

Les cartes ovales, rondes ou hexagonales peuvent être utilisées pour créer des diagrammes, des images ou comme cartes titres. Elles ne sont pas nécessaires, mais elles représentent une belle valeur ajoutée tant à la boîte à outils des facilitateurs, qu'au produit final.

4.2. Règles pour l'utilisation du Métaplan

Il existe quelques règles de base pour l'écriture sur les cartes, celles-ci doivent être communiquées aux participants en début de session:

- Ecrire lisiblement en utilisant un feutre noir et si nécessaire en écrivant en lettres capitales.
- Une seule idée ou information par carte.
- Trois ou quatre lignes par carte. Une phrase courte est suffisante. Un ou deux mots par contre sont souvent insuffisants pour décrire un fait de façon suffisamment claire, alors que, cinq lignes ou plus, ne peuvent pas être lues aisément à distance.

Quelques règles de bases pour la facilitation :

- Utiliser des cartes de la même couleur pour chaque type d'information. Placer une pile de carte à disposition des participants.
- Traiter toutes les cartes de la même façon, en ne faisant aucune distinction sauf à la demande expresse du groupe. Le facilitateur ne doit jamais exprimer son point de vue sur le contenu de la carte.
- Si le groupe trouve que le contenu d'un texte n'est pas clair, demander que le texte de la carte soit reformulé selon la formulation acceptée par l'ensemble du groupe.
- Ne jamais retirer ou rejeter une carte sauf si le groupe décide qu'elle n'est plus nécessaire.
- Placez les cartes sur un tableau afin que l'information puisse être aisément vue par tous. Ne jamais superposer de cartes afin d'éviter qu'une partie du texte ne puisse être lu.
- Ne fixer jamais de façon permanente une carte tant que vous n'êtes pas totalement sûr que le tableau est finalisé.

4.3. Matériel de visualisation

Le matériel nécessaire pour la visualisation des ateliers PRTSR utilisant le Métaplan est le suivant:

- Un large espace mural disponible pour fixer les tableaux
- Des rouleaux de papier Kraft (papier d'emballage). Les trois ateliers PRTSR pourraient nécessiter 15-20m de papier, d'au moins 1,2m de large.
- De large rouleaux de masquage pour fixer les tableaux aux murs.
- Des rouleaux de masquage étroit pour fixer les cartes aux tableaux.
- Des cartes de diverses couleurs (jaune, verte, blanche, rouge et bleue) **
- Des feutres, épais pour les titres (différentes couleurs) et un grand nombre de feutres moyens pour écrire sur les cartes (un feutre noir par participant et quelques feutres rouges)
- Des ciseaux pour couper le papier et les rouleaux de masquage (un cutter est un bon outil pour couper le papier kraft).
- De la colle ou du papier collant pour coller les cartes sur le tableau lorsque celui-ci est finalisé.

La plupart de ce matériel peut être obtenu dans les magasins de matériel de bureau et de dessins.

**Des cartes rectangulaires de couleurs peuvent être coupées par un imprimeur (20,5 x 9,5 cm, papier de 160 g/m²).

5. QUELQUES CONSEILS POUR UNE BONNE FACILITATION

5.1. Le rôle et le savoir-faire d'un facilitateur

Un facilitateur ou (modérateur) est une personne en charge du processus de l'atelier afin que tous les participants soient impliqués et aient leurs vues et opinions prises en compte. Un facilitateur est un tiers, neutre, qui ne participe pas aux discussions et ne cherche pas influencer les résultats. Au contraire, il ou elle se focalise sur le déroulement de l'atelier et donne aux participants des instruments et procédures structurants.

Les facilitateurs contribuent par :

- L'organisation d'un processus qui aidera le groupe à utiliser le temps disponible de façon efficace et à prendre des décisions de qualité ;
- Une bonne guidance des discussions de groupes afin de les garder sur les rails en terme d'objectifs à atteindre et de timing;
- Une atmosphère dynamique et un groupe attentif;
- Des sessions vivantes et qui permettent à tous les participants d'être activement impliqués tout le long du processus;
- Une prise de note précise des discussions;
- L'utilisation du consensus pour aider le groupe à prendre des décisions qui prennent en compte l'opinion de l'ensemble des participants;
- La gestion des différences d'opinion en utilisant des approches collaboratives;
- L'encouragement au leadership et à la prise de responsabilité et de contrôle par le groupe.

Pour être un bon facilitateur vous devez croire fermement que :

- Les groupes sont plus à même de prendre des bonnes décisions que des individus isolés;
- L'opinion de toute personne est équivalente à celle d'une autre, et ce sans considération de hiérarchie ou de statut;
- Les personnes se sentent plus engagés par les décisions si celles-ci émanent d'elles-mêmes;
- Le processus, s'il est bien préparé et bien appliqué, est fiable pour arriver aux résultats attendus.

5.2. Gérer le processus et le contenu

Les facilitateurs sont responsable du processus ; les participants du contenu. Une des règles d'or de la facilitation est de ne pas intervenir dans le contenu des discussions.

Contenu: quoi	Processus: comment
<i>Participants</i>	<i>Facilitateur</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs • Les points à l'ordre du jour • Les questions à traiter • Les décisions à prendre • Les règles 	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme • Les méthodes et procédures • Les outils utilisés • La dynamique de groupe • L'atmosphère

5.3. Les outils de facilitation

Le facilitateur utilise un certain nombre de techniques, dont certaines sont comportementales et d'autres procédurales. Un bon facilitateur a à sa disposition différents outils, qu'il/elle choisi en fonction de la tâche spécifique à accomplir.

Il y a un certain nombre de techniques comportementales pour les facilitateurs qui peuvent être résumées comme suit :

Rester neutre sur le contenu	Le facilitateur se focalise sur le processus et évite toute tentation d'exprimer des opinions sur la question discutée. Il utilise des questions pour explorer plus avant des idées exprimées si elles paraissent incomplètes, mais ne jamais se prononcer soi-même.
Rester sur les rails	Le facilitateur fixe des temps de discussions pour chaque séquence. Indique les moments clés et signale quand l'échéance des discussions approche. Il met en évidence les digressions si les discussions s'éloignent de la question traitée. Des suggestions ou point en dehors de la question traitée peuvent être intéressants, ils sont indiqués dès lors sur une feuille séparée afin de pouvoir y revenir ultérieurement; On retourne ensuite au point discuté.
Ecouter activement	Le facilitateur regarde les personnes dans les yeux et est attentif à leur langage corporel et, si nécessaire pour clarifier des points, paraphrase – précisément et succinctement- ce qui vient d'être dit. Il garde toujours le contact visuel avec la personne qui s'exprime ou lorsque il paraphrase ce qu'elle vient juste de dire et lorsque il résume leur idée clé. Il utilise aussi le contact visuel pour signifier aux personnes qui pourra prendre ensuite la parole et pour encourager les participants silencieux à s'exprimer.

Paraphraser pour clarifier	Cela implique de résumer ce que chaque personne dit pour lui montrer qu'elle a été écoutée et pour permettre aux autres d'entendre ce qui a été exprimé une deuxième fois et clarifier les idées clés. La répétition <u>doit être</u> précise et succincte, sinon les participants risquent de se sentir mal compris et d'autres risquent de perdre tout intérêt si tout est répété systématiquement deux fois. La paraphrase doit être utilisée uniquement lorsque cela est nécessaire, si elle est utilisée trop souvent, les participants se sentent frustrés par les répétitions sans fin et cela ralentit le processus.
Résumer clairement	Un bon facilitateur écoute attentivement tout ce qui est dit et offre ensuite un résumé opportun et concis. Il utilise le résumé lorsque la discussion doit être relancée, ou pour clôturer un point finalisé et faire le lien avec l'étape suivante.
Collecter les idées	Le facilitateur garde une trace des nouvelles idées et des décisions finales. Il assure une consignation par écrit, soit en demandant aux participants de les résumer sur une carte ou en les inscrivant, de façon claire et précise, sur un papier flip.
Donner et recevoir du feedback	Le facilitateur donne périodiquement un feedback aux participants sur le processus et les étapes réalisées. Il demande et permet un feedback des participants sur la facilitation afin de s'assurer de leur satisfaction.
Garder les choses en ordre	Un bon facilitateur est un bon intendant ! Organiser la salle de l'atelier, déplacer les tables et les chaises si nécessaire, garder le matériel et les tableaux en ordre, ranger la salle pendant les pauses, donner aux participants le matériel nécessaire, s'assurer que tous les participants peuvent voir les tableaux accrochés,... Un environnement rangé et agréable est important pour le bien-être des participants.

ANNEXE 1: COORDONNÉES DE L'ÉQUIPE SSATP-PRTSR

Rôle	Nom et Adresse	Téléphone, fax et courriel
Gestionnaire du programme SSATP	Nigel INGS SSATP Program Manager Room J7-007 The World Bank 1818 H St NW Washington, D.C. 20433, USA	Tel: +1 202 473 0767 Fax: +1 202 473 8038 EM: nings@worldbank.org
Consultant Coordinateur	Mary BRAITHWAITE Tacitus sprl Avenue du Parc de Woluwe 9 bte.10 B-1160 Brussels, Belgium	Tel : +32 2 502 7225 Fax : +32 2 502 4392 Email : marybraithwaite@yahoo.co.uk or mary@tacitusconsult.org
Conseiller régional pour l'Ouest et les pays francophones Afrique I	Adama MOUSSA BP 9003 Mali-Enjeu	Tel : +223 221 19 06 Tel/Fax: +223 224 22 01 Mobile: +223 644 10 46 EM : adamamoussa69@yahoo.fr
Conseiller régional: pays francophones Afrique II	Mamadou TALLA Sicap Sacré Coeur 2 N°8616 G Dakar BP: 15.363 Dakar Fann Senegal	Tel : +221 825 8653 Mobile: +221 537 7230 EM : mtalla2001@yahoo.fr
Conseiller régional: Est et Sud Afrique I	Margaret OMBAI P.O. Box 438, 00517 Uhuru Gardens, Nairobi, Kenya	Phone/Telefax: +254 20 605 938 EM: tacitus@nbnet.co.ke
Conseiller régional: Est et Sud Afrique II	Abdul AWADH PO Box 105910 – Masani Dar Es Salaam, Tanzania	Mobile: +255 741 336 987 Phone : +255 22 276 0456 EM: awadh@kicheko.com