



Rapport sur la formation des jeunes leaders « De l'engagement à la gestion de conflits » Du 15 au 20 novembre 2010

Une formation réunissant 20 personnes issues du milieu associatif a été réalisée par le CIDDEF avec le soutien de CFD suisse. Cette formation, destinée aux jeunes leaders s'est déroulée du 15 au 20 novembre 2010. Les vingt militants venus de différentes wilayas et activant dans des associations qui travaillent sur les droits de la femme et de son émancipation, ont été formés au leadership.

Cette formation de 06 jours s'est déroulée sous formes de trois petites formations de deux jours. Ces formations ont traités de thématiques très importantes pour la vie associative tels que l'engagement, la gestion de conflits ainsi que la conception de projets.

La première formation a été dispensée par Mme Vinciane Despret, formatrice spécialiste des questions d'engagement et a eu pour thème « l'engagement ». La deuxième formation a été dispensée par Melle Selma Khelif, psychologue, cette formation a eu pour thème « la gestion positive des conflits ». Quant à la troisième formation, elle a été assurée par Mme Nadia Bellal, expert, et a eu pour thème « la conception et le suivi de projets ».

La première formation a tourné autour de la question de l'engagement. Cette formation a été animée par Vinciane Despret.

L'objectif n'est pas de parvenir à définir théoriquement l'engagement, ou de trouver des réponses précises et définitives aux questions que chaque participant se pose. Il s'agit plutôt de progresser en empruntant des détours, des chemins de traverse. De repérer des « écarts » féconds (entre diverses langues, cultures, visions). D'apprendre à déplacer le regard, à avoir un nouvel angle de vue. De prendre du recul dans son esprit, et « détacher la pensée de ce qu'elle prend pour de l'évidence »¹.

I. DE L'ACTIF AU PASSIF : DU « JE » M'ENGAGE AU « ÇA » M'ENGAGE.

On peut ainsi commencer par interroger la notion d'engagement dans la tradition de penser occidentale. Celle-ci, fondée sur le parti pris de l'*être*, postule l'autonomie de la volonté : je suis sujet, sujet d'initiative, « cause de soi ». « La nature aristotélicienne, (...), est conçue à l'instar d'un sujet-agent : elle 'veut', 'entreprendre', est 'ingénieuse' et se pose des 'buts' »².

C'est pourquoi, par engagement, on entendra d'abord : décision liée à la motivation du sujet, qui, se possédant, se maîtrisant, fait le choix de s'engager.

Ceci est pourtant un parti pris d'une civilisation accordant la prédominance à l'autonomie de l'action et considérant la supériorité de l'actif sur le passif.

Or, si l'on change de perspective en accordant une moindre place à l'actif, on a accès à une nouvelle définition de l'engagement. « Je suis engagé » : cette formulation peut également suggérer que c'est la situation qui fait que je suis engagé, reconnaissant par là qu'il y a un cours, un continuum, un enchaînement dans lequel « je » est pris : ainsi, l'engagement m'engage. Il ne s'agit plus uniquement d'un choix déterminé par ma seule volonté de sujet autonome, mais d'un processus dans lequel j'ai été pris-capturé-happé-entraîné. En l'occurrence, je ne suis plus seul à l'origine de l'action, mais c'est l'action qui, elle aussi, m'oblige : « ça » m'engage.

La causalité n'est donc qu'une façon de traiter le réel et de régler l'ordre du monde. Et il s'agit d'un parti pris ancré jusque dans la langue, sa syntaxe. Chaque langue véhicule ses préjugés et fabrique ses modes d'être, d'explication et d'ordonnement du monde. C'est en effet ma langue, mes outils, ma pensée qui impriment au monde la manière dont je le perçois.

¹ François Jullien, *Les transformations silencieuses*, Grasset, 2009.

² Idem.

Exemple : dans les années 60/70, des expériences ont été menées sur des rats. Il s'agissait de vérifier la différence sexuelle entre mâles et femelles. Ces expériences correspondaient tellement aux archétypes présents dans la société (la femelle est passive, le mâle actif) qu'elles ne les ont jamais contredites : la passivité supposée de la femelle était toujours vérifiée, de même que l'agressivité sexuelle supposée du mâle. Une chercheuse s'est un jour intéressée à la taille des cages et au territoire où s'effectuaient ces expériences. Elle a laissé la femelle dans sa cage, et fait entrer le mâle : celui-ci, perturbé, affolé, s'est montré plutôt craintif, et c'est la femelle qui l'a « assailli » de ses assiduités. Ainsi, en modifiant simplement les dispositifs, cette chercheuse a opéré une révolution : elle a révélé que jusque là, les expériences menées par les chercheurs reproduisaient les stéréotypes de pensée, et les postulats d'une façon de voir le monde.

Ce séminaire invite, telle cette chercheuse, à s'étonner, à remettre en cause une évidence.

Vinciane Despret raconte une situation dans laquelle elle s'est retrouvée à l'âge de 17 ans et qui illustre la double facette de l'engagement. Une loi prolongeant le service militaire pour les hommes en Belgique vient d'être votée. Les filles du lycée où elle étudie sont contre, elles décident de manifester. « Alors même que je n'étais pas au courant de cette loi la veille, mes camarades m'ont 'recrutée' parce que j'avais une voix qui portait. Et à mesure que ma parole s'emballait, j'étais de plus en plus convaincue, passionnée, je défendais farouchement cette cause, qui, la veille à peine, n'était pas la mienne... J'ai, en quelque sorte, été capturée par cet engagement. »

Ainsi, ce qui m'engage n'est pas nécessairement le fruit de ma volonté. Je peux être porté par la volonté d'autrui dans une situation donnée, et ensuite seulement, faire mien cet engagement.

La pensée occidentale est rigide, renvoyant à une alternative radicale : soit le moi-sujet maîtrise (« je décide, moi seul, de m'engager »), soit, le sujet est totalement dépassé, défaillant, soumis à une servitude complète (« je suis l'instrument d'une situation qui m'oblige, me déborde »).

Or, les deux coexistent. La situation où le sujet n'est plus au centre de l'action ne veut pas dire qu'il faille renoncer à l'option d'autonomie et de liberté. Mais sa pertinence se trouve limitée. Ce qu'on croirait de prime abord relever de l'initiative du sujet est désormais lié à la situation elle-même. On peut même dire que parfois (c'est ce qu'illustre l'anecdote racontée par Vinciane Despret) le situationnel l'emporte sur le personnel au point que le « je » n'a pas (ou plus) prise sur la situation.

Ce qui suppose de reconnaître ceci : arrivent des moments où je peux perdre la maîtrise de l'action.

II. En renonçant à tout maîtriser, je fais le pari de m'accomplir.

Si j'accepte désormais la pensée que par l'engagement, je suis en partie dépossédé de moi-même (parce qu'emporté, parce que capturé), alors, je peux réfléchir au renoncement : à quoi je renonce quand je me lance dans une action qui demande de l'engagement ?

II.1. S'engager, c'est renoncer à une forme de maîtrise

Je renonce à tout maîtriser. Ou plutôt, j'apprends à maîtriser la perte de maîtrise. (Comme un sportif qui, pour ne pas se blesser, apprendra à tomber, alors qu'un amateur, en cherchant à garder le contrôle, en résistant, aura plus de chance de se faire mal.)

II.2 Renoncer à la maîtrise est peut-être le meilleur moyen de s'accomplir

Dès lors, on peut émettre l'hypothèse que le renoncement participe du processus de réussite et d'accomplissement de soi (à comprendre comme un processus de transformation de soi). Car l'engagement implique aussi l'engagement dans le regard des autres. S'engager, c'est aussi devenir ce que les autres pensent qu'on est.

« Je suis devenue la personne que j'étais avec eux ».

Récit d'une anthropologue américaine d'origine palestino-jordanienne. Elle raconte comment elle a vécu dans une tribu de bédouins de Jordanie et son sentiment d'être malhonnête avec eux (car, malgré ses

origines, elle est Américaine dans ses référents, mœurs, etc.) : pour pouvoir étudier leur mode de vie, leurs traditions, elle devait faire partie des leurs, et donc, « mentir » (notamment se travestir - mettre des tenues qu'aux Etats-Unis elle n'aurait jamais portées -, renoncer à une part d'elle-même - ne pas leur dire par exemple sa conception de la liberté sexuelle -, sinon le lien risquerait d'être rompu) quand elle attendait d'eux pourtant qu'ils restent eux-mêmes.

Or petit à petit, ce sentiment de malaise s'est estompé. Elle dit qu'un jour, arrivant à une fête organisée au village, elle a parfaitement su trouver sa place. Tout lui paraissait enfin juste, dans la mesure où elle acceptait enfin de se regarder comme les autres la voyaient : à cette fête, elle s'est trouvée belle parce que les autres la trouvaient belle, malgré la tenue qu'elle portait, et qu'elle n'aurait jamais porté ailleurs. Elle avait enfin accepté de devenir la personne qu'elle était avec eux.

Tel est le processus d'intersubjectivité, qui me permet non de penser et de devenir comme l'autre, mais de devenir comme l'autre pense que je suis.

Ainsi, je peux être porté par la volonté et l'engagement d'autrui, et me donner la possibilité d'être transformé par celle-ci, tout en les faisant miens.

« Ça » m'engage : je reconnais que c'est la situation qui me fait agir, c'est-à-dire les autres. Ce sont eux qui parfois m'engagent, et/ou transforment mon engagement. L'accepter, c'est reconnaître que les autres (et cette situation dans laquelle je suis porté) contribuent à mon accomplissement, à tenir la promesse de ce que je suis.

En analysant les témoignages des survivants des camps de la mort (comme par exemple ceux de Tzvedan Todorov, Primo Levi), certains chercheurs ont constaté que ceux qui avaient réussi à continuer à aider leur entourage (en prenant le risque par exemple de partager un morceau de pain) étaient, paradoxalement, davantage engagés dans un lien qui favorisait la survie. Car ils y conservaient une part de soi essentielle, celle de la dignité humaine.

S'engager, c'est donc, aussi, apprendre à renoncer à une part de soi-même, pour prendre en compte autrui.

D'ailleurs, le point d'ancrage de ce séminaire tourne autour de ces questions : comment s'encourager soi-même à ne pas trop s'engager pour laisser les autres s'engager ? Comment accepter que les autres soient moins engagés que soi ? Comment faire cohabiter différents engagements ?

Aussi peut-on aller plus loin : accepter la perte de maîtrise est non seulement utile mais nécessaire.

Une personne prise dans une pratique d'engagement accepte de renoncer à quelque chose de soi qui ressortit de l'autonomie et de la volonté pour prendre en considération autrui, ses engagements, son rythme. Renoncer à une part de moi pour ressembler aux autres est une façon de m'adapter, d'œuvrer au vivre ensemble. Cela ressortit de l'intelligence du vivre ensemble.

Je renonce à la maîtrise pour éviter que ma volonté, exercée dans une tension constante, m'épuise et épuise les autres. Pour le travailler ensemble et le vivre ensemble, je dois savoir, à certains moments, accepter de me laisser faire, d'être porté par les engagements des autres, plutôt que de porter moi-même toujours mon propre engagement. Cela est d'autant plus nécessaire que lorsqu'on est engagé, on a tendance à rigidifier les situations. Car on est conforté par le fait qu'on travaille pour les grandes causes (des causes d'honneur, dont on peut être fier) et pour le bien. Ce qui, paradoxalement, peut rendre moins souple.

Conclusion : Hercule Poirot versus Jean-Baptiste Adamsberg...

La démarche même de ce séminaire a consisté à essayer d'apprendre à « se laisser faire ». L'idée n'était pas de trouver à tout prix des réponses, mais de progresser par petites touches, en entrant par les « petites portes » (la traduction, la technique du lâcher prise dans la pêche) ?

Apprendre à se laisser faire peut, en outre, se révéler le meilleur moyen de trouver les réponses. Vinciane Despret évoque la différence entre les romans d'Agatha Christie (où le détective Hercule Poirot avance selon une mécanique classique, un raisonnement logique, avec une quête d'indices), et ceux de Fred Vargus (où le

commissaire Adamsberg « se laisse faire » : il rêve, suit son intuition, flâne, entre souvenirs, sensations, mélodies, il se laisse imprégner par la situation, et n'a pas de méthode d'investigation particulière. Petit à petit, la solution s'impose à lui).

Cette dernière attitude correspond à une forme de lâcher prise. Mais pareil abandon n'est praticable que s'il est une technique maîtrisée – tout comme l'improvisation en jazz n'est possible que si le musicien maîtrise parfaitement la technique. Car enfin, il faut toujours « de la rigueur dans le flou ».

Le sujet de l'engagement ayant été bien expliqué aux participants, les troisième et quatrième jours ont été consacrés à la gestion positive des conflits.. Ces deux jours ont été animés par Melle Selma Khelif, psychologue. Cette formation s'est déroulée sous forme ludique : il s'agit de réfléchir ensemble au conflit, à sa définition et à sa prévention, par le jeu, afin d'acquérir de nouveaux savoir faire.

Après chaque activité, il sera demandé aux participants de dire comment ils se sentent et quel pourrait être l'objectif de l'activité, car il ne s'agit pas de jouer pour jouer, mais d'apprendre par le jeu des savoir faire, et surtout de prendre conscience de savoir être.

L'objectif dans la gestion positive des conflits sera de trouver des explications positives dans l'interprétation de la réalité.

Le premier jour a débuté par un tour de présentation sous forme d'exercice :

2 à 2, les participants se présentent professionnellement parlant, disent comment ils sont arrivés à cette formation (les liens qui ont permis cela) et leurs attentes.

Ensuite chacun présente son binôme au grand groupe.

Ainsi nous entrons directement dans la question du conflit. Il a été plus au moins difficile pour certains de présenter autrui dans la mesure où ils ne savaient pas s'ils étaient suffisamment fidèles... les premiers pas vers une communication non violente restent la découverte de l'autre et la confiance. Ces 2 points vont nous servir de fil conducteur des 2 journées de travail.

Le cadre dans le travail de groupe (code de vie) : il est intéressant de constater que nous ne fonctionnons pas tous avec les mêmes principes, avec les mêmes règles. Pour prévenir les conflits et les malentendus, il peut être utile de créer, avec le groupe (en formation, en réunion...), un cadre de vie durant ce moment partagé. Pour cela chacun propose des règles qui sont discutées en groupe et notées sur une feuille qui restera dans la salle durant le temps de la formation. Il n'est pas forcément question de garder les mêmes règles pour chaque contexte de travail. Nous soulignons l'intérêt de PARLER en JE et celui du DROIT au STOP. En effet, parler en je permet de prendre l'ampleur de la responsabilité de ma parole, et c'est une manière de prévenir les conflits en évitant les généralités. Mon opinion a le droit d'être et n'engage que moi. Quand au droit au STOP, il semble important que chacun participe à un travail, à une activité, sachant qu'il a le droit de refuser aussi d'y participer.

Moi dans le groupe : un jeu « les continents » permet à chacun de changer de place, dans le rire et la bonne humeur, sans obligation. Nous reconnaissons qu'en arrivant dans un groupe, chacun a tendance à occuper la place qui le rapproche de ceux qu'il connaît, et ainsi il ne s'offre pas la possibilité d'aller à la découverte des autres. Nous expérimentons l'intérêt de se connaître, de connaître les principes et valeurs de chacun pour prévenir les conflits.

Définition du conflit sous forme d'activités : en petits groupes, il est question de dessiner ce qu'est un conflit, et de désigner un porte parole qui rapportera cette définition au grand groupe. Nous constatons que le conflit est majoritairement défini comme négatif, et il est différent d'un groupe à l'autre, selon les préoccupations, les vécus et expériences de chacun. **Le conflit n'est ni positif, ni négatif, c'est sa résolution qui va le rendre constructif ou destructeur.**

Pour poursuivre sur cette thématique, en petits groupes, une photo d'un garçon cachant une pomme et d'une petite fille qui pleure permet de nous mettre au travail sur les hypothèses qui invitent à une résolution positive ou pas du conflit. Dans le groupe, toutes les hypothèses qui répondent à « que se passe t il à partir

de l'image ? Racontez ce qui se passe à partir de l'image » sont des hypothèses d'agression, de vol, de violence. Alors qu'il est possible aussi de penser à une hypothèse positive, et celle-ci permet d'aller vers les autres de manière sereine, sans colère, sans risquer d'envenimer le conflit s'il y en a.

Quand je vais chez l'épicier et qu'il a le visage fermé, j'ai le choix de me dire qu'il se montre violent avec moi parce que je suis une femme... et j'ai aussi le choix de me dire qu'il est inquiet pour des raisons personnelles, ou encore professionnelles... et pourquoi pas m'inquiéter de lui, si je le souhaite. **La gestion positive des conflits commence par ce que JE peux proposer, aussi, comme modalité relationnelle.**

Jeu « abri atomique » : grâce à des autocollants de couleurs collés sur le front de chacun, sans qu'il puisse voir, il est demandé à chacun de rejoindre sa couleur (collée aussi sur le mur, dans un coin de la salle). Nous prenons conscience du fait que la majorité des comportements se résument au fait que chacun tente de se débrouiller seul avant toute chose, et c'est seulement s'il est en difficulté qu'il se tourne vers les autres. S'il est question d'apprendre à travailler ensemble, il est utile de se questionner la dessus et de revoir les modalités de relations qui se proposent dans le groupe.

Les jugements et préjugés (besoins) : Nous terminons avec une activité, en petits groupe, qui permet de travailler, grâce à une image, sur la différence entre ce que je vois, ce que je pense et ce que je ressens. Nous pouvons voir le nombre important d'erreurs qui paraissent : ce que je vois est plus souvent à mettre dans la case « ce que je pense » et pareil pour mes sentiments... cela nous permet de prendre conscience des préjugés et jugements que chacun peut porter sur l'autre sans même s'en rendre compte. Les jugements peuvent provoquer des conflits et/ou les envenimer et n'aident pas leur résolution positive. Il n'est pas question pour nous de cesser de porter des jugements (les jugements sont aussi important pour faire des choix), mais d'en prendre conscience et ainsi de maîtriser leur influence. Aussi, cette activité a démontré la difficulté de chacun à parler de ses émotions, de ses sentiments. Il est important de « prendre soin de soi » en reconnaissant son état du moment et ainsi je peux en maîtriser les effets.

Un tour des présents nous permet de finir sur une évaluation et donner à chacun la possibilité de tenter de dire comment il se sent, et une chose qui l'a marqué de cette première journée de travail sur les conflits.

Le deuxième jour a débuté par la météo du matin : pour commencer, un tour des présents permet à chacun de choisir une image, une expression du visage, pour dire comment il se sent + les attentes si elles ont évoluées depuis hier. Cela est utile en début de réunions de travail, car ce moment permet à chacun de dire sa peine, sa colère, sa joie, sa gêne, avant de commencer et ainsi de stimuler l'attention des autres qui vont être plus attentifs à ne pas augmenter la colère de celui qui est arrivé irrité... et aussi la confiance se construit par l'inquiétude que chacun peut manifester pour l'autre, pour son état.

La confiance et la coopération : différents jeux et activités permettent d'évaluer et de construire la confiance dans le groupe. Cela permet de souligner aussi l'importance de prendre conscience de son choix de comportement et de ses conséquences dans la relation et dans le groupe de travail. L'essentiel est finalement de savoir reconnaître mon objectif personnel et celui du groupe.

L'écoute et la reformulation (s'exercer à l'écoute active) : un exercice permet de s'exercer à l'écoute sans interrompre l'autre et en se montrant aussi attentif que possible à ce qu'il exprime. Il est question que chacun note sur un papier une de ses croyances. Ensuite chaque croyance est lue et chacun doit se positionner « pour » ou « contre ». Ainsi nous constituons des binômes de débat autour de chaque croyance. Il est demandé à la personne A de dire un ou 2 arguments pour défendre sa croyance. La personne B l'écoute sans faire de commentaires. Quand A termine, B doit reformuler les arguments de A. lorsque ce dernier sera satisfait de la reformulation, B pourra dire à son tour 1 ou 2 arguments...

L'intérêt de la Reformulation : Elle permet de ponctuer le discours de quelqu'un et d'éviter ainsi d'être noyé par un flot d'informations qui dépasse notre capacité de mémoire + Elle permet de vérifier que nous avons compris l'information transmise, au lieu de découvrir au bout de 30mns que vous êtes sur la fausse route + elle donne un rôle plus actif quand une personne nous expose un problème, un objectif et permet de créer ainsi un meilleur rapport + elle permet d'offrir à la personne un reflet de ce qu'elle dit et ce reflet peut l'aider à affiner son message, à le préciser + cela donne à l'interlocuteur la sensation que nous essayons vraiment de le comprendre. Et cela apaise le conflit (car le conflit est une opposition) et permet d'apaiser les esprits pour une résolution constructive.

Travail sur des situations conflictuelles pour prévenir le conflit : certaines situations conflictuelles sont exposées et le groupe écoute et soutien chacun. Il n'est pas question de décider à la place de l'autre de la solution, mais de soutenir par l'écoute, le regard et pourquoi pas le questionnement, afin que la personne trouve sa solution.

Nous terminons avec les dessins de différentes expressions : chacun prend l'image qui convient le mieux à son état et dit ce qu'il emporte avec lui de ces deux journées de travail autour du conflit.

Le groupe a apprécié cette méthodologie ludique qui permet de « vivre » la situation pour y réfléchir ensuite et reconnaître le sentiment de chacun.

Quant aux cinquième et sixième jours de formation, ils ont été consacrés à la conception de projet et évaluation participative. Cette formation a été assurée par Mme Nadia Bellal, Experte.

Le programme 2 de la formation sur deux jours a été assuré en non-stop de 9h à 14h (même plus tard pour le dernier jour).

La méthode utilisée a préconisé la dynamique des groupes, favorisant la participation de tous et de toutes les participant(e)s.

La première journée a commencé par la présentation de l'animatrice et des participant(e)s. Le premier exercice a concerné la problématisation comme étant la première phase d'un projet et probablement la plus importante. La consultante a néanmoins rappelé les différents niveaux de planification à savoir :

- Le plan stratégique : sorte de carte de visite d'une organisation et boussole indiquant la mission et la raison d'être d'une organisation. Sa durée peut aller jusqu'à 10 ans et plus (exemple : la Chartre Nationale)
- Le programme, issu du plan stratégique et dont la durée est souvent de 5 à 7 ans. Il reprend les axes stratégiques déterminés par le plan et identifie les actions principales (ex : programme d'un président)
- Le projet : planifie la mise en œuvre d'une action bien précise et est d'une durée n'excédant pas 3 ans.

Les participant(e)s ont lu l'étude de cas proposée sur le travail des femmes (voir en annexe) et en ont ressorti les différents problèmes qu'ils/elles ont inscrit sur des cartons roses. Chaque groupe (au nombre de 3) ont réalisé l'arbre des problèmes en classant les problèmes selon une relation de bas en haut, de cause à effet. La consultante a intervenu au niveau de chaque groupe pour que les arbres puissent réellement représenter des relations logiques de cause à effet. La difficulté pour les participant(e)s a été de reconsidérer la problématisation comme étant :

- Un processus important avant même la conception d'un projet
- La nécessité d'avoir une approche participative, c'est-à-dire faire intervenir les futur(e)s bénéficiaires des actions, dans l'exercice d'identification des problèmes vécus
- La démarche logique du classement des problèmes selon des relations de cause à effet.

Les discussions ont été très riches et chaque groupe a pu réaliser son arbre des problèmes sur la base d'un même texte (voir en annexe) et avec pour les trois groupes 3 cimes, à savoir :

- L'augmentation du chômage des femmes
- L'exploitation des femmes dans le monde du travail
- L'absence d'organisation des femmes dans les syndicats

Il était ainsi très intéressant de noter comment, à partir d'un même texte, les problèmes étaient extraits et classés en fonction des sensibilités des groupes (ceci a été une remarque fondamentale).

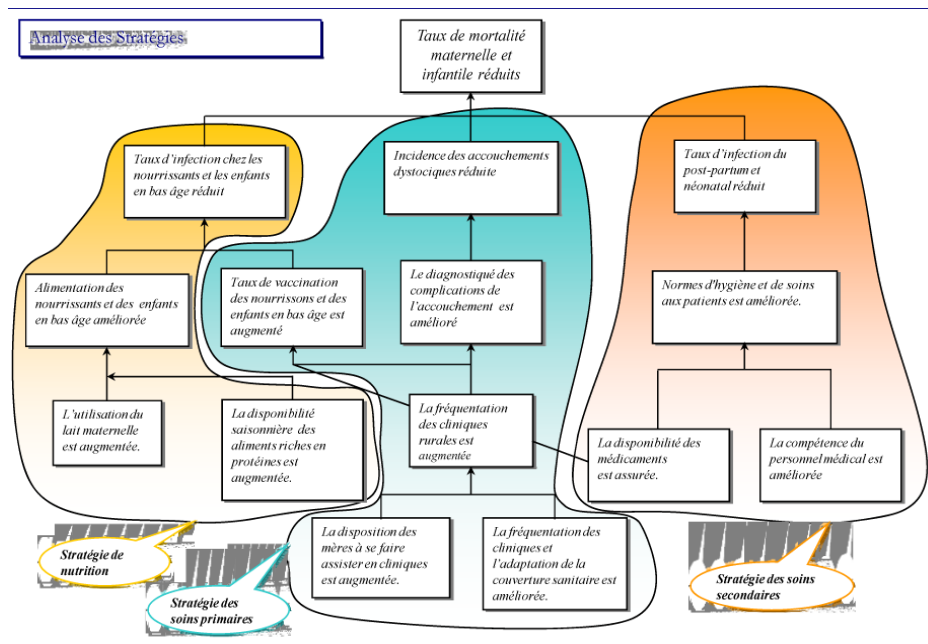
Le deuxième exercice a consisté en la confection de l'arbre des objectifs à partir de celui réalisé précédemment et représentant l'arbre des problèmes. Il suffisait pour tout problème rencontré de lui trouver sa solution et de l'inscrire sur un carton vert. La solution ou objectif devait alors être collée sur le problème (en rose) et ainsi l'arbre des objectifs a été rapidement construit.

Cela a mené au 3ème exercice après une présentation data show de la consultante sur la réalisation d'un cadre logique :

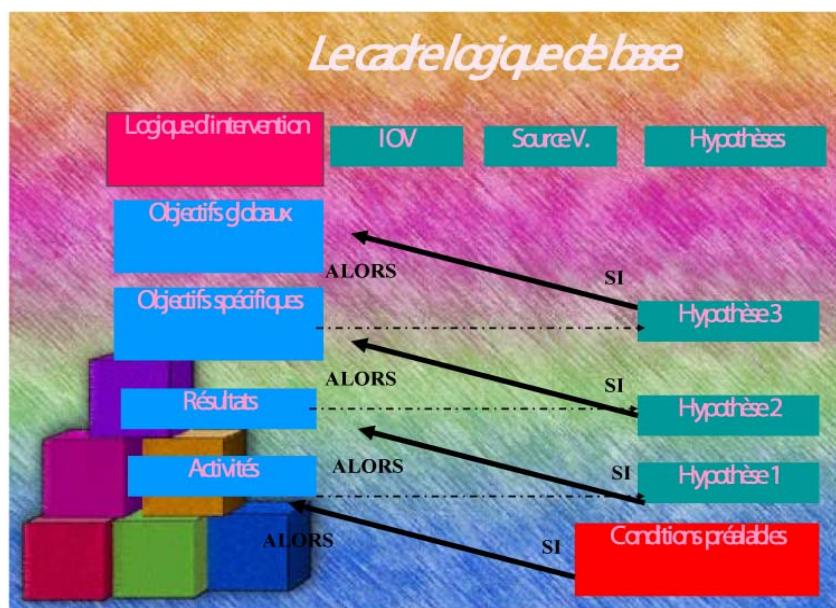
- la logique verticale : avec les différents niveaux d'objectifs
- la logique horizontale comprenant les indicateurs objectivement vérifiables, les sources de vérification et les risques/conditions

L'exercice suivant a concerné le choix des stratégies. En effet, il a bien été compris que nous ne pouvions régler tous les problèmes qui peuvent se poser pour une population donnée et que par conséquent des choix étaient à faire. Les participant(e)s ont appris, à partir de leur arbre des objectifs à identifier les stratégies qui en découlent et à faire le choix d'un axe stratégique.

Pour illustrer cet exercice, il a été présenté un PowerPoint expliquant cette démarche.



L'exercice du cadre logique a suivi et une longue présentation et un débat ont eu lieu pour mieux expliquer ces concepts en vue, à partir des exercices précédents, de réaliser par groupe les cadres logiques des différents projets.



Le deuxième jour a commencé par la réalisation des cadres logiques pour chacun des trois groupes. En fait, il y a eu un changement par rapport à ce que le programme prévoyait avec la présentation et discussion du cadre logique le jour précédent.

Une révision du cadre logique a été faite par l'animatrice ainsi qu'une présentation sur la colonne risque/condition. Les participant(e)s ont bien compris alors l'intérêt de calculer les risques ou les conditions pour la réalisation d'un niveau d'objectifs en commençant toujours par le bas et surtout par la/les conditions préalables.

Il a été aussi entendu que si un risque avait une probabilité proche de 1 (c'est-à-dire qu'il risquait très fortement de se produire) alors il fallait revoir l'existence même de l'objectif concerné.

Ceci a eu l'avantage d'avoir pour les participant(e)s plus de temps pour préparer leurs cadres logiques de leurs projets en groupe.

Trois cadres logiques ont été faits. Il est vrai que ce sont les discussions avec chaque groupe coachés par l'animatrice qui ont permis leur achèvement.

L'animatrice a fait alors la présentation des indicateurs de qualité d'un projet : la pertinence, la faisabilité et la viabilité.

Une présentation data show a été faite dans ce sens :

Les indicateurs de la qualité.

- **La pertinence** est liée à l'importance des problèmes que le projet se propose d'adresser.
- **La faisabilité** nous indique si les objectifs peuvent être réellement atteints.
- **La viabilité** est la mesure par laquelle des avantages pour les bénéficiaires continuent après la fin du projet.



L'exercice a consisté en la correction des cadres logiques établis, chaque groupe corrigeant le travail d'un autre groupe, sur la base de la qualité des projets présentés. L'exercice a beaucoup plu aux participant(e)s en leur permettant de mieux appréhender ces indicateurs et surtout de développer un esprit critique nécessaire à l'écriture d'un projet.

L'exercice suivant a consisté en l'écriture des :

- Le calendrier des activités,
- Les responsabilités opérationnelles et
- Le plan budgétaire du cadre logique.

Pour chaque projet développé. Cet exercice a permis une bonne compréhension de la nécessité d'utiliser de tels outils pour le suivi (monitoring) des projets.

La consultante a saisi cette occasion pour bien expliquer toute la démarche projet et surtout l'intérêt de la participation des bénéficiaires, aussi appelés parties prenantes, dans toutes les phases du projet : conception, suivi et évaluation.

Pour ce dernier aspect, une présentation a été faite sur le suivi et l'évaluation de projets et a donné lieu à un très riche débat.

La formation a pris fin à 15h et un imprimé d'évaluation a été distribué à l'assistance. Il a été distribué aux participant(e)s un CDROM avec le cours détaillé et le cahier d'exercices ainsi que toutes les présentations utilisées.

Cette formation a été très instructive pour tous les participants. En effet, les thèmes choisis se sont complétés et ont concernés des aspects de la vie associative. La rencontre des jeunes a eu pour but de les initier au concept de l'engagement qui dans leur activité bénévole peut les amener à vivre des conflits et à savoir les gérer et régler. Comme ils sont amenés également à développer des projets et à les suivre. Les six jours leur ont permis de travailler ces notions et d'apprendre à les intégrer dans leur vie.