



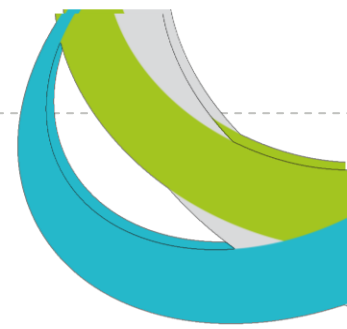
Shift – Un outil pour améliorer la qualité des programmes de prévention

Guide Méthodologique



Quality Action
Improving **HIV** Prevention in Europe

Ce travail fait partie de l'Action Commune sur l'Amélioration de la Qualité dans la Prévention du VIH (Quality Action), qui a reçu un financement de l'Union européenne dans le cadre du Programme de la Santé.



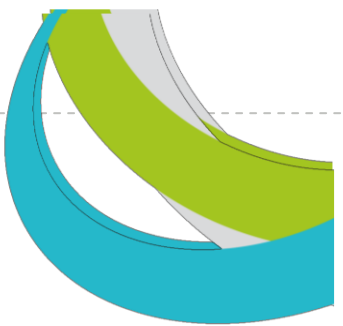
Ce document a été élaboré pour accompagner ceux qui souhaitent utiliser l’outil Schiff ou faciliter son utilisation en proposant des méthodes de travail adaptées aux différentes phases du processus et différentes sections de l’outil.

Le **Schift** est un outil destiné à améliorer la qualité des programmes de prévention et a été développé au sein du projet Quality Action par David Hales et Chantal De Mesmaeker (HIVberodung Croix-Rouge luxembourgeoise), avec la contribution de Viveca Urwitz, Christine Winckelmann, Cor Blom, Miran Solnic, Vasileia Conte, Magda Pilli et Frida Hansdotter.

Date de parution: mai 2014

Financé par: Le **Schift** fait partie de l’Action Commune sur la Qualité dans la Prévention (Quality Action) du VIH en Europe , qui a reçu un financement de l’Union européenne dans le cadre du Programme de la Santé.

Copyright: Quality Action 2014



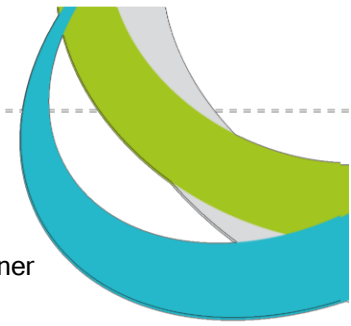
Le Schiff est un guide de discussion élaboré pour développer une analyse participative des différents domaines concernés par un programme national ou régional de prévention du VIH. Le processus prévu par l'outil Schiff comprend trois phases: l'organisation de la réunion; la réunion en elle-même; le rapport issu de la réunion. La check-list ci-dessous présente la procédure à suivre lors de l'organisation de la réunion. La *section suivante* fournit un guide méthodologique pour la réunion. Le temps recommandé pour planifier la réunion des parties prenantes est de trois jours.

DÉROULEMENT DE L'ORGANISATION DE LA RÉUNION

- Choisir un chef de projet ou mettre en place une équipe qui gèrera le projet
- Dresser la liste des parties prenantes de la prévention du VIH.
- Décider du nombre de personnes qui seront invitées à participer à ce projet.
- Décider du nombre de parties prenantes à inviter.
- Identifier les parties prenantes clés et décider lesquelles inviter.
- Facultativement, décider de planifier une séance de feedback, à laquelle les parties prenantes sont invitées à commenter les résultats de la réunion.
- Identifier et contacter un facilitateur qui assumera ce rôle lors de la réunion.
- Fixer une date pour la réunion.
 - Envoyer la fiche de renseignements de population, la fiche du programme ainsi que la liste de tous les participants invités à toutes les parties prenantes en leur demandant de les renvoyer dans un délai de 2 à 4 semaines.
 - Envoyer l'invitation aux parties prenantes sélectionnées ainsi qu'une copie de l'outil au moins trois mois avant la date de la réunion.
- Remplir la section sur les ressources à l'avance.
- Demander à des experts de se préparer pour la section de suivi et d'évaluation.
- Préparer des posters pour présenter les objectifs, sous-objectifs, indicateurs et plans d'action du programme existant dans le cas où vous souhaitez évaluer un plan existant.
- Recueillir les documents qui ont été complétés et rassembler les réponses des parties prenantes au sujet de chaque population-cible dans une seule fiche de données par population-cible.
- Préparer et animer la réunion.
- Recueillir les données et conclusions durant de la réunion.
- Produire un rapport préliminaire de la réunion et l'envoyer aux participants afin de recueillir leurs commentaires.
- Recueillir les commentaires, écrire une version finale du rapport et le faire circuler.
- Rédiger le plan.

Le processus pour les parties prenantes:

- Remplir les documents de travail sur les populations-cibles ainsi que sur la partie prenante (service, association, etc.) et les renvoyer au chef de projet.



- Pour les parties prenantes qui ont été invitées, participer à la réunion, examiner et commenter le rapport préliminaire.

Pour les experts, préparer la section des ressources et la section de suivi et d'évaluation.

Le processus pour le facilitateur:

- Se familiariser avec l'outil et avec l'amélioration qualité en général (si le sujet n'est pas connu)
- Revoir la liste des parties prenantes qui ont été invitées et remplir les documents.
- S'assurer que le lieu et le calendrier sont en adéquation avec le nombre de participants, la méthode que vous prévoyez d'utiliser et le nombre de posters qui seront affichés (la procédure utilise beaucoup de visuels. Une idée du nombre de posters à produire est donnée lors de la lecture de ce guide).
- Si le nombre de participants est de plus de 12, un second facilitateur est nécessaire afin de diviser les participants en deux groupes.
- Sélectionner quelles méthodes utiliser à l'aide de ce guide.
- Préparer le matériel nécessaire.

GÉNÉRALITÉS À PROPOS DE LA RÉUNION

Avant de commencer

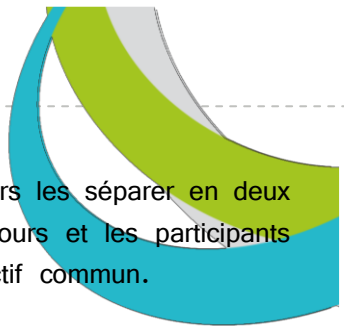
Les points suivants doivent être réalisés avant d'entamer l'ensemble du processus:

- Souhaiter la bienvenue à tous les participants et les remercier pour le travail fourni précédemment.
- Expliquer le but de la réunion et les résultats souhaités.
- Expliquer la raison de la sélection des participants.
- Décrire le processus, la documentation et la diffusion des rapports de feedback.
- Donner un aperçu du calendrier.
- Il est important que tout le monde soit à l'aise avec le processus et que celui-ci soit intéressant, agréable et enrichissant. Préciser le but aux participants, leur demander de contribuer au feedback et offrir votre soutien pour s'assurer que cela se concrétise.

“The pessimist complains about the wind; the optimist expects it to change; the realist adjusts the sail” William Arthur Ward	“Le pessimiste se plaint du vent, l'optimiste espère qu'il va changer, le réaliste ajuste ses voiles” William Arthur Ward
---	---

Nombre de participants

Il est préférable de limiter le nombre de participants à 10 ou 12 pour permettre à chacun de s'exprimer dans



le temps alloué. Au cas où il y aurait plus de 12 participants à la réunion, il faut alors les séparer en deux groupes. Dans ce cas, les réunions doivent être animées en parallèle durant deux jours et les participants se réunissent le troisième jour pour partager leurs résultats et parvenir à un objectif commun.

Utilisation des échelles

Le Schiff utilise beaucoup d'échelles de mesure pour récolter différents points de vue sur les thèmes analysés. L'outil comporte 35 échelles. Avant la rencontre, il est nécessaire de préparer ces échelles sur des posters. La taille de l'échelle dépend du nombre de participants étant donné que chacun y renseigne son score et l'explication de ce dernier à l'aide d'une note autocollante. L'utilisation de feuilles de flipchart placé horizontalement comprenant une ou deux questions par feuille est une solution. Pour maintenir l'attention des participants durant la réunion, il est conseillé de faire varier les méthodes de mise à l'échelle. Des suggestions de méthodes à utiliser sont proposées dans ce guide.

Méthode des systèmes de réponses d'audience (ARS)

Il s'agit d'un dispositif électronique appelé système de réponses d'audience (audience response system (ARS)).

- Les questions à échelles d'évaluation utilisées dans le Schiff sont bien adaptées aux systèmes de réponses d'audience. Lors de l'utilisation de ces derniers, les questions sont projetées une à une sur un écran avec leurs échelles respectives ainsi qu'une brève explication de la question et de l'échelle. Les participants sont ensuite invités à sélectionner le score qui leur semble le plus approprié sur l'échelle.
- Il est préférable d'être formé sur ce processus avec l'équipe de projet avant la réunion. Il est cependant important de noter qu'il vaut mieux combiner le système de réponses d'audience avec les méthodes manuelles. En effet, pour certaines questions, les méthodes manuelles sont plus adaptées. Par exemple, la définition des objectifs ou l'établissement des listes prioritaires doivent être fait avec les méthodes manuelles.
- Il y a également beaucoup de bonnes raisons d'utiliser les systèmes de réponses d'audience. L'effet "nouveau" de cette technologie crée en elle-même de l'intérêt, permet d'améliorer l'attention et d'accroître la participation. Cela permet également de limiter le recours à méthodologie de réactions variables.
- Vous pouvez interroger de manière anonyme afin que les participants soient plus enclins à partager leur propre opinion. La tendance donner une réponse collective est donc réduite car les participants ne connaissent pas la réponse des autres. Le logiciel qui gère les systèmes de réponses d'audience résume les réponses à une question, énumérant le pourcentage de participants à avoir choisi une réponse particulière, sans recueillir les réponses individuelles des participants. Les systèmes de réponses d'audience sont équipés d'un logiciel qui fonctionne sur l'ordinateur de l'animateur et qui enregistre et compile les réponses des membres de l'audience. Généralement, une fois la question terminée (le public ayant fini de voter), le logiciel affiche un

histogramme qui indique le pourcentage pour chaque réponse sélectionnée par les membres de l'audience. Si la réponse est unanime ou proche de l'être, une longue discussion n'est pas nécessaire. En revanche, une discussion devra être initiée quand des différences d'opinion sont évidentes ou importantes. Un participant peut alors révéler les raisons qui l'ont incité à voter de telle manière et engager une discussion sur les raisons qui motivent son opinion. Le but n'est pas nécessairement d'être d'accord, mais simplement de présenter des opinions différentes et les raisons qui appuient ces opinions. Il est possible que l'animateur veuille utiliser ces systèmes de réponses d'audience pour des questions plus spécifiques, ou de nature plus sensibles, et pour lesquelles les réponses honnêtes peuvent être plus difficiles à obtenir au moyen d'autres méthodes.

- Comparés aux méthodes manuelles, les systèmes de réponses d'audience permettent une classification des réponses plus rapide lorsque l'on gère des larges groupes, par exemple. Il peut également réduire le temps total requis pour les réunions de parties prenantes. Par exemple, une réunion de trois jours pourrait être achevée en un jour et demi. La location éventuelle d'un système de réponses d'audience représente certes un coût supplémentaire, mais ce dernier est compensé par le gain de temps et donc d'argent.
- Une imprimante sera nécessaire afin de visualiser les réponses sur les posters.
- Les systèmes de réponses d'audience utilisent un logiciel pour enregistrer les réponses des participants qui sont ensuite stockées dans une base de données. Ces systèmes vous permettent de recueillir des données destinées à être enregistrées et analysées.

Méthode de suivi des résultats et facteurs influençant les scores

Il s'agit de demander aux participants d'écrire sur une note autocollante leur résultat, leur nom ou nom de leur association ainsi que trois mots-clés ou une phrase d'explication. Un autre moyen consiste à marquer une croix sur l'échelle, avec les initiales du participant dessous, et, sur une feuille séparée, à écrire les raisons de ce résultat. Les raisons peuvent être regroupées par couleurs de l'échelle et la cotation peut être faite en paires. Ces paires peuvent être des paires de parties prenantes homogènes ou hétérogènes. Par exemple, une paire peut être constituée de parties prenantes assises l'une à côté de l'autre. Il est important d'avoir différentes techniques pour former des paires rapidement et de changer les participants de place.

Méthodes pour la phase "objectifs" à la fin de chaque section

A: Avoir des groupes de 2 à 5 personnes qui réfléchissent ensemble sur les objectifs et les indicateurs puis qui les visualisent et les présentent.

OU

B: Demander à chacun de répondre à la phase concernant les objectifs et à écrire leurs réponses sur des cartes. Ensuite, les laisser présenter brièvement leurs objectifs, leurs actions et leurs indicateurs, pendant que l'animateur les indique sur un tableau blanc ou un poster. Enfin, demander aux participants de regrouper leurs cartes et de nommer ces regroupements. Les participants doivent alors discuter des cartes ensemble, les mettre dans un ordre de priorité et parvenir à un consensus.

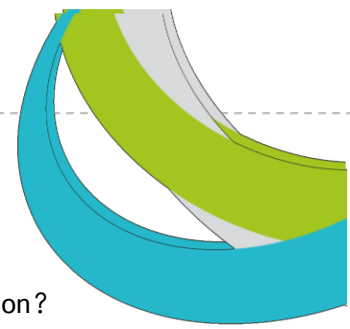
Après, les objectifs et les indicateurs peuvent être visualisés pour chaque section dans le diagramme ci-dessous:

[Insert diagramme]

	A.1. Sous-objectif	--indicateur
A. Objectif général		--indicateur
	A.2. Sous-objectif	--indicateur

Et les actions à poursuivre pour atteindre les objectifs dans la table ci-dessous:

Quelle Action pour arriver au but A.1.	Qui?	Pour quand?
Quelle Action pour arriver au but A.2.	Qui?	Pour quand?



Utiliser l'approche SMART pour définir les objectives et les buts

S – Spécifique – Précisément, qu'aimeriez-vous changer ou améliorer après l'intervention?

M – Mesurable – quantifier ou, au moins, proposer un indicateur de progrès

A – Atteignable – préciser qui va le faire

R – Réaliste – Indiquer quels résultats peuvent être atteints de manière réaliste, compte tenu des ressources disponibles

T – Temporellement défini – préciser quand le(s) résultat(s) peu(ven)t être réalisé(s)
(Doran, 1981)

Durée approximative allouée à chaque phase (il est possible de réduire le temps de 25% en utilisant les systèmes de réponses d'audience)

- 2 heures pour chacune des phases A, B et E
- 2.5 heures pour la phase C
- 1.5 heures pour chacune des phases D et F
- 3-4 heures pour chacune des phases G et H.

Ci-dessous, nous vous proposons un certain nombre de méthodes pour aborder les **huit phases** de l'outil.

A. Connaître son épidémie, connaître sa riposte

B. Populations cibles

C. Parties prenantes clés

D. Ressources

E. Obstacles et catalyseurs

F. Suivi et évaluation

G. Objectifs

H. Priorités

PHASE A. CONNAÎTRE SON ÉPIDÉMIE, CONNAÎTRE SA RIPOSTE



Matériel nécessaire: posters avec les échelles dessinées, notes autocollantes et stylos à bille – laisser un espace en dessous de chaque échelle pour coller les lacunes identifiées-.

Vous pouvez commencer avec une introduction de type : « Comme nous sommes tous sur le même bateau, ce “bateau de prévention” durant trois jours et que certains d’entre vous se connaissent déjà et que d’autres continueront à naviguer ensemble après ce voyage, nous allons apprendre à nous connaître ainsi que la mer sur laquelle nous naviguons. »

Ensuite, demander aux participants de chacun choisir un partenaire différent pour discuter de chaque question. Ainsi, pour la question 1, les consignes seront « choisissez un partenaire, discutez ensemble de la note que vous souhaitez indiquer sur l’échelle et les raisons de votre choix. Si vous êtes tous les deux d’accord, inscrivez sur une note autocollante vos initiales, le score que vous attribuez ainsi que trois facteurs qui ont influencé votre résultat. Si vous avez identifié des lacunes, écrivez-les sur une deuxième note autocollante. Collez les deux notes autocollantes sur l’échelle, puis, trouver un autre partenaire pour passer à la question suivante.

Les participants ne sont pas obligés de répondre aux questions dans l’ordre, s’il y a trop de personne devant une question, qu’ils passent à la suivante.

À la fin de cette séance, l’animateur demande si tout le monde a fait la connaissance de chaque membre de l’équipage. Ensuite, il faut observer le territoire (le projet) sur lequel les participants naviguent, identifier s’il est connu. Quelles sont les lacunes? Peuvent-elles être abordées avant de commencer le voyage?

Pour la section des objectifs, utiliser la méthode A ou B (voir p.5-6). Si les participants n’ont pas eu l’occasion de répondre aux questions avec chacun des membres, il est préférable d’utiliser la méthode A.



PHASE B. POPULATIONS CIBLES

Matériel nécessaire : les fiches de données des parties prenantes et de la population cible complétées par les parties prenantes lors de leur préparation pour la réunion.

Un poster résumant les données des populations-cibles réalisé par le chef de projet ou par l'équipe de gestion.

Les échelles représentées sur un poster.

Le tableau de la question 5 reproduit sur un poster.

Des notes autocollantes et des stylos à bille.

Débuter par un exercice dit de “place **de marché**” : Accrocher les posters au mur et laisser les participants déambuler dans la salle afin qu'ils observent les posters. Les participants peuvent utiliser des notes autocollantes pour ajouter des informations ou changer les informations indiquées sur les posters.

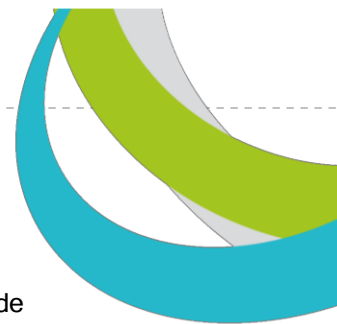
Pour répondre aux questions de la section 2, utiliser la méthode de mise à l'échelle sur le sol : les participants se placent debout dans les sections de couleur correspondant à leur choix et ils discutent par section des principaux facteurs qui ont influencé leur note. Ensuite, ils décident s'ils se mettent d'accord sur une même note ou non. Enfin, ils écrivent cette note, ou les différentes notes sur des cartes et expliquent brièvement les facteurs qui ont influencé leur choix.

La question 5a doit être évaluée individuellement en marquant un point dans le tableau qui a été reproduit sur un poster et de rédiger un ou deux commentaires pour chaque section.

La question 5b est discutée en groupe et les participants doivent se mettre d'accord sur un ordre de priorité.

Choisir la méthode A ou B (voir p.5-6) pour la section des objectifs.

PHASE C. PARTIES PRENANTES CLÉS



Matériel nécessaire : fiches de données des parties prenantes complétées par elles-mêmes en vue de la réunion et résumées par le chef de projet ou l'équipe de gestion de projet.

Une affiche par partie prenante reprenant les données de chacune.

Etape 1 :

Débuter par un exercice de “place **de marché**” : Accrocher les posters au mur et laisser les participants déambuler dans la salle afin qu'ils observent les posters. Les participants peuvent utiliser des notes autocollantes pour ajouter des informations ou changer les informations indiquées sur les posters.

Etape 2 :

Choisir l'une des deux méthodes entre le “sociogramme” et la “toile d'araignée”.

Méthode du **sociogramme**

Matériel nécessaire : des cartes; des stylos à bille; et une pelote de laine.

Afin de mettre en avant les relations entre les parties prenantes, demander aux participants de se placer dans la pièce selon les relations qu'ils ont les uns par rapport aux autres. Ils peuvent également se placer selon leur degré de coordination ou de collaboration et ensuite selon leurs mécanismes de communication et de rétroaction afin d'identifier des différences.

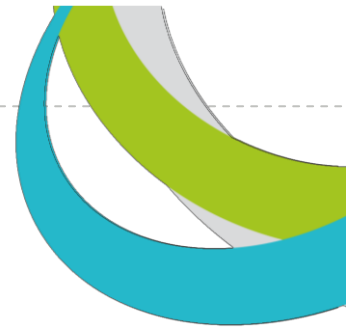
Afin de bien visualiser les liens de coordination et de communication entre les différents participants, on peut utiliser la pelote de laine : Donner la pelote de laine à un participant dont vous savez qu'il a d'importantes relations avec les autres participants et lui demander de lancer la pelote à son tour à quelqu'un avec qui sa collaboration est importante et ce, tout en gardant le fil de laine dans les mains. Continuer jusqu'à ce que tous les liens soient visibles.

Il est aussi possible de demander aux participants de se placer tout d'abord en fonction de leur situation actuelle et ensuite en fonction de leur situation idéale pour identifier des différences.

Cet exercice permet de démontrer les relations entre les parties prenantes présentes à la réunion.

Méthode de la **toile d'araignée**

Matériel nécessaire : des notes autocollantes et cartes, un tableau blanc et des marqueurs pour tableau blanc.



Préparez, pour chaque partie prenante, une large note autocollante avec leur nom, leur population-cible et les actions clés. Les coller sur le tableau blanc et choisir un marqueur de couleur verte pour indiquer les liens entre collaborateurs et un marqueur de couleur rouge pour indiquer la communication, les relations et les mécanismes de rétroaction entre les parties prenantes.

Il est possible d'ajouter des flèches pour montrer si la communication est à sens unique ou à double sens. Il est également possible d'utiliser des lignes simples et doubles pour montrer la solidité des relations.

En utilisant cette méthode, différentes questions peuvent être posées :

Quelle coopération pourrait être renforcée?

Quelle communication pourrait être améliorée?

Quelle population cible est entre de bonnes mains et laquelle a trop peu de parties prenantes?

Les parties prenantes du même domaine de travail collaborent-elles ensemble?

Cette méthode de la toile d'araignée peut également être utilisée afin de mettre en évidence si des actions sont nécessaires et qui devrait s'en occuper dans les sections suivantes: objectifs, buts et priorités.

Etape 3 :

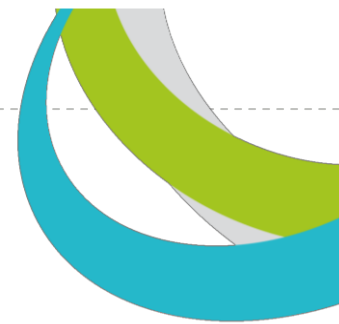
Matériel nécessaire : trois tables; une large feuille de papier; des notes autocollantes; des stylos à bille; des ciseaux; et de la colle.

Méthode « **café du monde** »

Préparez les trois tables: table 1 pour aborder la question 1; table 2 pour aborder les questions 2 et 3 (y compris les échelles); table 3 pour aborder les questions de 4 à 6.

Les questions 4 à 6 peuvent aussi être discutées à la fin de cette section, après avoir répondu aux questions de la section sur les objectifs. Une première réponse aux deux questions additionnelles sur la fiche de données des parties prenantes, concernant des changements possibles au niveau de leur rôle et de leur contribution dans le programme pourra également être donnée. Il est important de faire au moins 2 tours pour que chaque participant discute en duo des questions. Les résultats sont documentés par le facilitateur de chaque table et présentés à l'ensemble du groupe à la fin de chaque exercice.

PHASE D. RESSOURCES



Matériel nécessaire: les posters préparés avec les échelles; des notes autocollantes; des stylos à bille. Les experts peuvent éventuellement préparer un poster ou un document avec les données qu'ils désirent ajouter à l'analyse.

Des groupes de discussion de type “**groupe buzz**¹” sont utilisés dans cette section. Un « groupe buzz » est un petit groupe de discussion, constitué en général de 2 à 3 personnes abordant une question précise ou à la recherche d'une information précise. On l'appelle “groupe buzz” car il imite le bourdonnement émis par des personnes lors de vives discussions.

Les questions 1 à 3 seront abordées de cette manière. Il est important de vérifier si les groupes arrivent à un accord sur l'échelle ou si les notes sont différentes. Leur demander d'écrire leur score sur une note autocollante avec leurs initiales et une brève explication, et de les coller sur l'échelle prévue à cet effet.

Ensuite, demander à l'expert/aux experts qui a/ont préparé cette section de faire leurs commentaires sur ces trois questions et d'ajouter d'éventuelles informations manquantes avant de continuer à répondre aux questions 4 à 8. Autoriser les autres participants à faire des commentaires et à poser des questions.

Choisir la méthode A ou B (voir p.5-6) pour la section des objectifs.

¹un groupe “buzz” est un petit groupe de participants issu d'un groupe plus large dont le but est de partager des idées, offrir des solutions à un problème donné etc: chaque groupe “buzz” discute d'un de ces sujets et propose un compte-rendu au reste du groupe (Cambridge Dictionnary)

PHASE E. OBSTACLES ET CATALYSEURS

Le Voilier



Matériel nécessaire: un tableau blanc (ou flip-chart); des notes autocollantes de quatre couleurs différentes; quatre stylos à bille noirs; les posters avec les échelles.

Dessiner un océan, un voilier qui flotte sur l'océan, et deux ancres.

Former quatre groupes. Chacun traitera une des questions.

Distribuer à chaque groupe les stylos et les notes autocollantes (une couleur pour chaque question. Dans un premier temps leur demander de donner individuellement un score pour la question qui leur a été attribuée en utilisant les deux échelles prévues à cet effet (en mettant la note autocollante avec leur score sur l'échelle de mesure).

Ensuite, leur demander de discuter des facteurs qui ont influencé leur choix et de rédiger sur les notes autocollantes leurs idées, pensées et opinions, ainsi que les obstacles et catalyseurs qu'ils ont identifié.

Lorsque les discussions sont achevées au sein des groupes, chacun peut coller, à son tour, sa note autocollante sur le voilier – la voile tendue au vent représente les catalyseurs et les ancres représentent les obstacles qui ralentissent le voilier – et présenter oralement son résultat.

Une fois que toutes les notes autocollantes sont placées sur le voilier et que les quatre groupes ont présenté leurs résultats, leur demander de placer les scores qui n'ont pas été discutés dans leur groupe sur les échelles.

Ensuite, demander à l'ensemble du groupe de réunir les notes autocollantes collées sur le voilier selon des thèmes, ou en formant des groupes selon leurs similarités. Éliminer les doublons et consolider les dans la mesure du possible.

En tenant compte des notes affichés, identifier les actions à venir ou les objectifs (déployer les voiles en fonction du vent), se regrouper, discuter et les organiser en ordre de priorité.

PHASE F. SUIVI ET ÉVALUATION

Matériel nécessaire : les échelles prévues à cet effet; des notes autocollantes; stylos à bille.

Tout d'abord, le facilitateur commence par une brève explication des différences entre suivi et évaluation. Il peut également demander aux participants d'identifier et d'expliquer les différences entre les deux. Avant de développer cette phase et si cela n'a pas été discuté précédemment, c'est le moment idéal de proposer une brève introduction sur l'assurance qualité et l'amélioration qualité.

Pour cette section, la méthode de l'**entretien expert** est idéale. Les parties prenantes susceptibles d'avoir les informations nécessaires lors de cette phase ont été précédemment invitées à tenir ce rôle pendant la réunion afin qu'elles puissent se préparer aux questions et à leur rôle dans le **bocal à poissons**. Ce sont les experts qui répondent aux questions de cet outil; il est cependant permis à d'autres participants de poser des questions aux experts, ce qui constitue une aide dans le processus.

Une fois la réponse des experts obtenue pour les deux premières questions, demander aux participants d'énumérer les activités de suivi en cours et ensuite de procéder à la mise à échelle de la question 3. Demander aux participants qui ont attribué une note supérieure à cinq de donner des exemples.

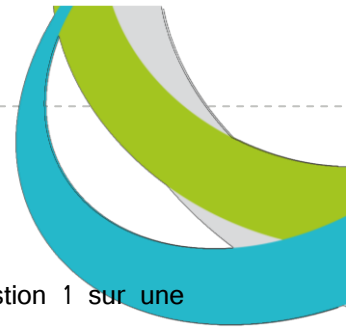
Pour les questions 4-8, la méthode du bocal à poissons peut être utilisée. Les experts qui se sont préparés à répondre à ces questions prennent place dans le cercle intérieur. Laisser une chaise de libre dans le cercle intérieur afin de permettre à un des participants de se joindre à la discussion pour quelques minutes. Donner 15 minutes par question pour la totalité de la discussion.

Ensuite demander des volontaires pour participer à la discussion en **bocal à poissons**.

Avant d'initier la section des objectifs, permettre aux participants d'attribuer un score à la question 8 et demander à ceux qui ont donné une note de plus de cinq de fournir des exemples.

Choisir la méthode A ou B (voir p.5-6) pour la section des objectifs.

PHASE G. OBJECTIFS



Dans une séance plénière, demander aux participants d'inscrire leur score à la question 1 sur une carte ou une note autocollante, et de la lever afin de montrer ce score au reste du groupe. Demander aux personnes qui possèdent des points de vue différents d'expliquer les facteurs qui ont été influents pour l'attribution de ce score et collecter leurs réponses. Documenter ces réponses sur l'échelle de mesure en posant les notes autocollantes et des mots clés issus des explications sur cette même échelle.

1) Evaluation d'un projet existant, d'une évaluation à mi-parcours ou finale.

Poser la question 2 à l'ensemble du groupe des parties prenantes et documenter leurs réponses sur des cartes. Ceci peut ressembler à une séance de brainstorming.

Rassemblez tous les posters des « objectifs » des sections A à F et placez-les sur un mur présentant les objectifs, les sous-objectifs, les indicateurs collectés ainsi que les ébauches de plans d'action, ces derniers présentant le rôle de chacun pour atteindre l'objectif.

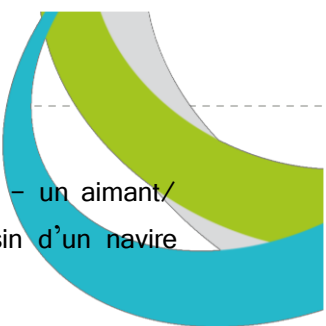
Placer ensuite les posters présentant les objectifs, sous-objectifs et indicateurs, ainsi que le plan d'action du plan existant près des résultats et commencer à comparer à l'aide des questions 3 à 5.

OBJECTIF GLOBAL		
	-> SOUS-OBJECTIF	-> INDICATEUR
		-> INDICATEUR
	-> SOUS-OBJECTIF	-> INDICATEUR

Laisser les participants débattre de ces trois questions en 2 à 4 petits groupes jusqu'à ce qu'ils présentent leurs réponses. Comparer les résultats des groupes, discuter les similitudes et différences et aboutir à une conclusion concernant d'éventuels changements à apporter au plan/programme actuel. Vous pouvez tenter d'obtenir un consensus, cependant si des différences persistent, documenter simplement les différents points de vues. Les résultats obtenus en utilisant le Schiff servent de base à la prise de décision concernant le programme et ceci à différents niveaux.

2) Conception d'un nouveau projet :

Matériel nécessaire :



Une large feuille de papier ou un tableau blanc, des notes autocollantes ou des aimants – un aimant/une note autocollante représentera le navire (vous pouvez coller un navire ou le dessin d'un navire dessus), les autres représenteront les îles.

Pour **la conception d'un nouveau projet**, diviser les participants en groupes de 2 à 4 personnes (en fonction de la taille de l'ensemble du groupe) et leur demander de réaliser l'exercice suivant: **le bateau de prévention sur la voie du succès**.

Votre bateau de prévention à une destination (c-à-d un objectif). Pour arriver à cette destination, il est possible qu'il ait besoin de s'arrêter sur une île ou dans un port pour de faire le plein de carburant, de vivres et de boissons afin d'être en mesure de continuer ce voyage.

Des actions ont besoin d'être accomplies afin de récupérer ces ravitaillements (c-à-d les sous-objectifs). L'équipage aura aussi besoin d'avoir des indicateurs pour connaître le niveau des ravitaillements (sous-objectifs atteints ou pas).

Expliquer aux groupes que cet exercice les aidera à répondre aux questions 6 à 8 de cette section. Il est utile, dans un premier temps, d'examiner les questions afin de pouvoir guider votre travail de réflexion. Jeter ensuite un regard sur les sections des objectifs rassemblés sur un mur.

Décider de l'objectif global ou de la destination que vous souhaitez atteindre. Dessiner ou écrire cet objectif sur l'extrémité d'une feuille de papier ou d'un tableau blanc, et placer le navire sur la note autocollante ou sur l'aimant à l'autre extrémité.

Ensuite, réfléchir à tous les différents arrêts (sous-objectifs) que le navire doit faire avant d'arriver à destination. Il faut s'abstenir de juger ou de donner des priorités à ce stade, mais seulement noter, écrire ou dessiner les objectifs sur des cartes ou des notes autocollantes. Les placer ensuite de manière aléatoire entre le navire et la destination qui pourrait être représentée par des îles dans la mer. Quand il n'y a plus de nouvelles suggestions, décider comment vous allez naviguer et raconter l'histoire avec le navire qui quitte le port et qui s'arrête sur les différentes îles, atteignant les sous-objectifs et, finalement, l'objectif global. Penser aussi à la façon dont vous allez savoir si vous avez atteint les sous-objectifs et mettre ces indicateurs sur des notes autocollantes près de chaque île; les inclure dans votre histoire. Décider dès à présent de la façon dont votre groupe racontera et présentera l'histoire de son voyage au groupe entier. Vous avez une heure pour penser et dessiner le voyage de votre navire de prévention jusqu'à l'objectif global, et 20 minutes pour présenter ce voyage.

Après les présentations des différents voyages vers les objectifs, les participants peuvent poser des questions aux groupes et une brève discussion des similitudes et différences entre les voyages peut être engagée. Voyez si vous pouvez créer un diagramme commun avec les potentiels objectifs globaux, les sous-objectifs et les indicateurs pour les différents éléments du programme de prévention. Voyez aussi si le groupe parvient à s'accorder pour répondre aux questions 6 à 8 de la section des objectifs.

Ceci vous mènera à la phase des priorités.

PHASE H. PRIORITÉS

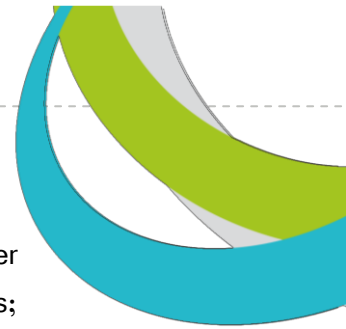
Pour répondre à la question 1, utiliser la méthode de la place de **marché** avec le poster des objectifs mis en priorité et les posters de la section des parties prenantes clés; vous pouvez utiliser la toile d'araignée si celle-ci a été utilisée précédemment. Les participants se promènent en réfléchissant à la question et ensuite, inscrivent leur score, leurs initiales et des mots clés d'explication sur une note autocollante qu'ils placent sur l'échelle de mesure. Former deux groupes: le premier avec **les participants qui ont donné un score de 1 à 5 et le deuxième avec les participants qui ont donné un score de 6 à 10** et leur demander de répondre aux questions sur les priorités et les actions de la question 2. Demander aux deux groupes de présenter leurs résultats.

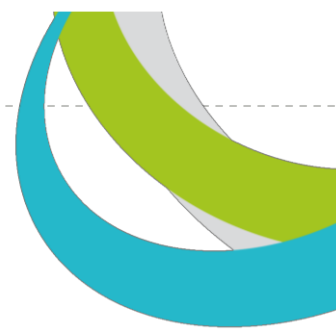
L'exercice suivant, « débat sur les priorités », est conçu pour préparer les participants à répondre à la question 3. Dans cet exercice, former de nouveaux groupes de 3 à 4 personnes. A partir des objectifs et des sous-objectifs de la phase G « objectifs », chaque groupe doit identifier au maximum trois priorités. Ensuite, chaque groupe liste les raisons qui expliquent son choix.

La prochaine étape est un **débat**. Chaque groupe choisit un représentant dont le rôle est d'argumenter les priorités choisies. Le facilitateur anime le débat entre les groupes et pose des questions pertinentes. Cette étape vise à démontrer que les participants choisissent des priorités basées sur différents critères. Par exemple : les objectifs qui sont les plus facilement atteints, les taux d'infection élevés, le consensus politique etc.

Après une pause, l'ensemble du groupe se retrouve. Recueillir et noter les différents critères pour le choix des priorités et les placer dans une grille sur le tableau. Les priorités qui ont été identifiées précédemment sont maintenant placées ensemble sur la grille (ex : Programme d'échange de seringues en prison: très urgent, raisons épidémiologiques, énormes obstacles politiques – difficultés à mettre en œuvre facilement – besoin de plus de lobby).

Pour répondre à la question 3, vous pouvez aussi utiliser la **matrice d'impact/effort**. Cet outil peut être utilisé pour aider le groupe à décider ou à se mobiliser face à de nombreuses actions potentielles. Commencer par inscrire les actions envisagées sur une note autocollante. Ensuite, en considérant une action à la fois, demander au groupe de rapidement décrire quel effort est nécessaire afin de compléter l'action et quel impact cela aura sur l'objectif global. Placer la note autocollante au niveau du croisement entre effort et impact pour cette action. Les actions regroupées dans le quadrant 'A' sont celles qui feront le plus de différence pour le moindre effort, comme le démontre la figure ci-dessous.





Fort I M P A C T Faible	B Priorité Vaut la peine	A Priorité À portée de main
	D Priorité N'y songez pas	C Priorité Gain facile
	Difficile	Facile

EFFORT

En complétant cette matrice, tenez compte des deux questions primordiales à la fin du guide de discussion :

1. D'où proviennent les prochaines cent infections VIH?
2. Comment votre programme peut-il les prévenir?

Dans cet exercice, décidez de la réponse du groupe à la question 3 et révisez la liste des objectifs et des sous-objectifs que vous avez créée lors de la phase des objectifs. Il est possible qu'un nouveau poster soit nécessaire.

Maintenant que vous avez déterminé vos nouveaux objectifs, sous-objectifs, actions et priorités, demandez au groupe d'identifier les objectifs atteignables et leur ordre de priorité. Ensuite, décidez des objectifs à atteindre, des actions à poursuivre ainsi que de leurs limites dans le temps. Si possible, identifier le responsable pour les différentes actions. Dans la plupart des cas, plusieurs parties prenantes auront la responsabilité d'une même action.

Objectif	Quoi/Action	Pour quand	Qui
----------	-------------	------------	-----

Pour chaque période/année durant laquelle se déroule le programme, décidez quels objectifs seront ciblés et quelles actions seront prises à quel moment. Vous pouvez aussi utiliser la table de Gantt ci-dessous afin de documenter et d'organiser les résultats.

	Année 1	Année 2	Année 3
Objectif 1	Action 1 --> Action 2 --> Action 3 -->		
Objectif 2			
E			

Vous avez peut-être maintenant les informations nécessaires pour compléter les deux dernières

questions dans l'aperçu des parties prenantes. Évaluez pour chaque partie prenante si des changements de leurs rôles au sein du programme sont nécessaires, et/ou si des améliorations peuvent venir renforcer la contribution de ces dernières.

Ensuite, demander aux groupes de décrire le processus et les prochaines étapes; vous pouvez procéder en utilisant la méthode de la voie du succès, tout en tenant compte des pirates (100 nouvelles infections) et de vérifier que votre navire est bien placé pour les éviter.

Ceci vous amène à répondre aux deux questions critiques ci-dessous:

1. D'où proviennent les prochaines cent infections VIH?
2. Comment votre programme peut-il les prévenir?

Si vous le jugez utile, vous pouvez préparer un poster avec ces deux questions qui serait visible dans la salle pendant la durée du séminaire.

À LA FIN DU VOYAGE

Demander aux participants d'examiner les posters et le progrès qu'ils ont fait ces trois derniers jours. Vous souhaitez peut-être évaluer ce que les participants ont pensé de la réunion. Sont-ils satisfaits du processus, du contenu et des résultats? Qu'ont-ils préféré? Qu'auraient-ils souhaité avoir de plus?

Demander au chef de projet ou à une personne « VIP » de remercier tous les participants, d'expliquer les étapes suivantes et de préciser qu'un rapport préliminaire sera envoyé aux participants. Celui-ci sera disponible afin que chacun y ajoute son feedback avant le rapport final. C'est aussi le moment de faire une photo de groupe ou de remettre quelque chose aux participants à la fin de la réunion.

Quality Action recommande l'utilisation du **PQD (Participatory Quality Development – Développement Participatif de la Qualité)** comme outil à utiliser avec un groupe de parties prenantes hétérogènes et pour les réunions lorsque vous souhaitez développer de nouvelles solutions afin d'identifier des lacunes ou les domaines de développement.

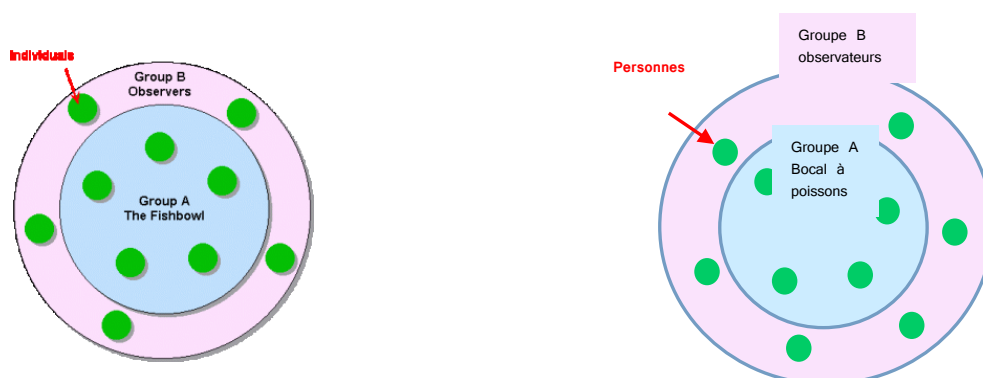
I.ANNEXE A

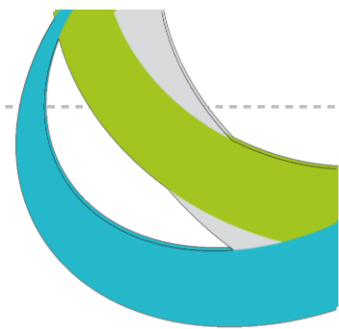
Faciliter une discussion en bocal à poisson

EN QUOI CELA CONSISTE?

Une conversation en bocal à poissons est une forme de dialogue qui peut être utilisée lors de discussions qui nécessitent la participation d'un large groupe.

Le bocal à poissons consiste à placer un petit groupe de participants (poissons) en cercle intérieur pour engager une discussion. Ce cercle de discussion est entouré par un deuxième cercle, constitué d'un groupe d'observateurs (bocal). Le facilitateur ou expert en la matière apporte une courte contribution de 5 à 10 minutes qui définit les grandes lignes de la discussion. Ensuite, le cercle intérieur commence la discussion pendant que le cercle extérieur écoute et observe. Lorsqu'une personne du cercle extérieur désire participer à la discussion, elle se déplace vers le cercle intérieur. Un participant du bocal à poissons libère alors une chaise et prend la place de la personne qui vient d'intégrer les « poissons ».





II. QUAND L'UTILISER

- Pour inclure le public dans une discussion en cercle restreint.
- Pour susciter l'engagement dans un groupe dynamique et la contribution active des participants.
- Pour discuter de sujets de controverse (moins fructueux lors de contenu didactique).
- Pour observer, analyser et connaître le travail de réflexion d'un autre groupe (cercle extérieur).
- Comme alternative au débat traditionnel.
 - Comme alternative au panel d'experts ou aux présentations. Dans ce cas, prévoir 5 à 15 minutes afin que l'orateur présente ses idées. Ensuite, l'(les) orateur(s) rejoint(gnent) le cercle intérieur qui détient des places disponibles pour 1 à 3 visiteurs; l'objectif est de laisser le contenu de la discussion naître des remarques et des questions du groupe. Ceci diminue le fossé entre les experts et l'audience.

III. COMMENT FAIRE POUR QUE ÇA MARCHE

Il y a deux types de bocaux à poissons:

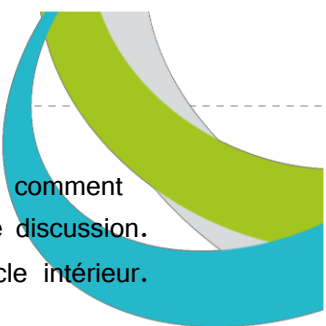
Le **bocal à poissons ouvert** dans lequel quelques chaises (1 à 2) du cercle intérieur (5 à 8 personnes) restent vides. À tout moment, un membre de l'auditoire peut s'asseoir sur une chaise libre et rejoindre le bocal à poissons. Dans ce cas, un membre du bocal à poissons doit volontairement quitter le bocal à poissons et lui-même libérer une chaise. La discussion continue avec des participants entrant et sortant fréquemment du bocal à poissons. Des limites peuvent être imposées lors de la transition entre les cercles:

- Durée limitée (1 à 5 minutes).
- Ne faire qu'une déclaration ou un commentaire pertinent.
- Les participants ne peuvent entrer dans le cercle intérieur qu'en faisant un échange avec la personne assise sur la 'chaise de visiteur'.

Le **bocal à poissons fermé** dans lequel toutes les chaises sont occupées. Le facilitateur divise les participants en deux groupes (ou plus si nécessaire). Les premiers participants du cercle intérieur discutent du sujet pendant une durée limitée. À expiration de la durée, les premiers participants quittent le bocal à poissons et un nouveau groupe, qui est formé à partir des membres de l'auditoire, entre dans le bocal à poissons. Ce nouveau groupe continue la discussion précédente. Ces transitions peuvent continuer jusqu'à ce que tous les membres de l'auditoire aient eu la possibilité de participer à la discussion dans le bocal à poissons.

Dans les deux cas, quand la durée est expirée, la séance de bocal à poissons est terminée. Le rôle du facilitateur consiste à:

- Analyser la pertinence de cette technique par rapport aux objectifs de cette réunion.

- 
- Expliquer précédemment aux experts qui participent au bocal à poissons comment fonctionne la technique d'un bocal à poissons et quel sera leur rôle lors de cette discussion.
 - Encourager la discussion et maintenir la discussion ouverte dans le cercle intérieur.
 - Résumer la discussion.
 - Préparer des questions à poser aux participants quand le groupe entier se retrouve. C'est ici qu'une vraie réflexion s'installe.

D'autres variantes comprennent:

- **Le bocal à poissons homogène:** des personnes avec des opinions ou des expériences similaires sont invitées à s'asseoir dans le bocal à poissons. Dans cette configuration, les débats avec des points de vue divergents ont tendance à produire des discussions stériles et des déclarations parfois incohérentes et stressantes dans la mesure où une partie des participants doit gagner. Dans un dialogue comme celui du bocal à poissons homogène, l'objectif n'est pas qu'un côté gagne, mais d'offrir au cercle extérieur une preuve et une logique qui soutiennent les points principaux. Les autres participants mettant en évidence d'autres éléments, de nouvelles perspectives s'ouvrent et la situation devient compréhensible.
- **Le bocal à poissons hétérogène. Une personne représentant chaque point de vue sur le sujet est invitée à s'asseoir dans le bocal à poissons.**

I. Annexe B

La méthode du World Café


S'inspirant des sept principes de conception intégrée, la méthode du World Café est un format simple, efficace et flexible qui sert à gérer le dialogue dans de larges groupes.

Le modèle World Café peut être modifié afin de subvenir à des besoins variés. Cette méthode prend en compte des mesures spécifiques de contexte, de nombres, d'usage, de lieu et d'autres circonstances pour chaque invitation unique, chaque design et chaque choix de questions pour l'évènement. Cependant, la méthode de base est composée des cinq éléments suivants:

1) **Cadre:** Créer un environnement particulier, le plus souvent le cadre d'un café, p.ex petites tables rondes recouvertes d'une nappe à carreaux, de papier kraft, de stylos billes de différentes couleurs, de fleurs dans un vase, et parfois, d'un objet qui sert de bâton de parole. Il est préférable d'avoir quatre chaises à chaque table.

2) **Accueil et Introduction:** L'organisateur commence par offrir un accueil chaleureux et une introduction au modèle du World Café, durant lequel il établit le contexte, partage le concept du café et met les participants à l'aise.

3) **Sessions de Petits Groupes:** Cette opération commence par une première session de conversation en petit groupe de 20 minutes. Les sessions de conversation peuvent être répétées jusqu'à trois



fois ou plus. Après 20 minutes, chaque membre du groupe se déplace à une autre table. Il leur est possible de laisser une personne à la table, comme “hôte de la table” pour le tour suivant. Cette dernière aura alors pour responsabilité de souhaiter la bienvenue au nouveau groupe et de leur présenter brièvement les grandes lignes du tour précédent.

4) Questions: Une question précède chaque tour et elle est conçue pour le contexte spécifique et le but de chaque session. Les mêmes questions peuvent être utilisées pendant plus d’un tour, ou elles peuvent être conçues sur le sujet de conversation ou guider la direction de la discussion.

5) Récolte: Après les sessions en petits groupes, les personnes sont invitées à partager leurs conclusions et autres résultats issus de la conversation avec le groupe entier. Ces résultats sont présentés de différentes façons, le plus souvent, en utilisant un enregistreur graphique à l’avant de la pièce.