****

Journal de bord autour du leadership & de la transformation

**Objectif :** La rédaction guidée d’un journal de bord embarque les participants dans un processus d’autoréflexion qui leur permet d’approfondir leur connaissance d’eux-mêmes et de les traduire en des actions concrètes.

**Déroulement :** L’objectif consiste à aider les participants à entrer en mode d’autoréflexion profonde. Il est fondamental de les plonger dans une atmosphère de sérénité (même pour quelques minutes seulement) et de leur présenter la rédaction du journal de bord de façon à les encourager à prendre le temps de ralentir et de réfléchir. À la différence d’autres plages horaires du programme, il ne s’agit pas d’une activité pour laquelle il suffit de donner des instructions claires pour réaliser une tâche en un temps imparti. L’idée est de parler aux participants et de les guider en accompagnant leur pensée et leur autoréflexion. Il vous faudra donc les encourager et les soutenir en les orientant tout au long de l’activité.

**Étape 1**

Aménagez un coin tranquille permettant à chaque participant de se plonger dans un processus d’autoréflexion, à l’abri de toute distraction. Disposez des chaises en demi-cercle de sorte à ce qu’une fois assis, les participants soient tournés vers l’avant de la pièce. Projetez la diapositive sur le processus de la « Théorie U » et expliquez-leur que cette méthode guidera tous les matins leur activité de journal de bord autour du leadership & de la transformation et leur permettra de s’interroger sur le chemin qu’ils ont parcouru et sur celui qu’ils aimeraient encore parcourir dans le cadre de leur itinéraire personnel de transformation et de leadership, en tant que responsables de PS.

Fournissez quelques détails sur la méthode de la « Théorie U » : l’idée est de suspendre ses peurs, son jugement et son cynisme pour être en mesure de percevoir son environnement avec un « regard neuf » et de rediriger son attention pour prendre clairement conscience de ses anciens comportements, façons de penser, présomptions, croyances, actions, etc. Il convient de lâcher prise et de se demander ce que l’on souhaite accueillir dans sa nouvelle réalité : quels responsables souhaitent-ils devenir ? Quelles valeurs souhaitent-ils incarner à travers nos actes ?

Encouragez les participants à quitter leur zone de confort et à embarquer pour un voyage exploratoire autour du leadership & de la transformation à travers la rédaction de leur journal de bord pendant les quatre jours à venir.

**Étape 2**

Expliquez aux participants que vous allez les guider pas à pas en leur lisant une question après l’autre, lorsque vous aurez le sentiment que la majorité du groupe est prêt à passer à la question suivante. Avertissez-les également que vous ne leur laisserez pas beaucoup de temps, car ils doivent se laisser porter et ne pas trop réfléchir.

Projetez la diapositive contenant les questions relatives au journal de bord et laissez-la en guise de référence pour les participants susceptibles d’en avoir besoin. Encouragez toutefois les participants à suivre vos instructions orales et à se laisser guider plutôt qu’à suivre les instructions figurant sur la diapositive.

**Étape 3**

Divisez le groupe en binômes et invitez les participants à réfléchir à leur expérience. Précisez que le journal de bord est une pratique privée et que chaque participant est libre de décider ce qu’il/elle souhaite ou non partager.

Pour de plus amples informations, consultez : <https://www.presencing.com/tools/guided-journaling>.

Simulation : Comprendre la complexité de la S&I

**Objectif :** Illustrer la complexité des choix de « ciblage » en protection sociale et montrer que « la pire situation » 1) ne peut être déterminée par des considérations purement techniques, 2) qu’elle est difficile à évaluer sans interaction et 3) qu’elle gravite souvent autour du concept d’« aptitude au travail ». Voir également le « bilan d’apprentissage », plus bas.

**Déroulement :** Demandez aux participants de constituer 4 groupes (d’au moins 6 personnes). Distribuez un jeu de carte (jaune, rouge, vert ou bleu) à chaque groupe. Demandez à chaque délégué (ou binôme de délégués) de piocher une carte de simulation (cf. tableau ci-dessous et les cartes d’activité) décrivant un profil qu’il/elle représenterait dans son pays, en fonction de catégories telles que le genre, le seuil de pauvreté, le milieu urbain/rural, le handicap, le statut professionnel ou la santé. Chaque participant joue alors le rôle du personnage pioché, dont il/elle adopte le point de vue.

Dites aux participants de bien réfléchir au personnage figurant sur leur carte (où vit-il/elle ? quand a-t-il mangé son dernier repas ? Quels peuvent être ses espoirs ? Que pourrait-il/elle faire pour changer sa situation, s’il/elle le souhaitait ? etc.) et préparez une discussion de jeu de rôle.

Les participants doivent débattre au sein de leur groupe sur la façon d’accorder la protection sociale **car** (projeter la diapositive) **seuls 3 d’entre eux peuvent en bénéficier**. Expliquez les « règles du jeu » de la simulation (voir diapositive).

**Jeu de rôles**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jeu de cartes 1** | **Jeu de cartes 2** | **Jeu de cartes 3** | **Jeu de cartes 4** |
| Enfant de 15 ans dirigeant un ménage comprenant 3 plus jeunes membres vivant tous sur un terrain vague de la ville | Grand-mère âgée avec 5 nourrissons à charge partageant une chambre dans une colonie de squatteurs située en périphérie de la ville | Homme de 22 ans, séropositif, chômeur, vivant dans une colonie de squatteurs à 20km du centre-ville | Propriétaire d’un magasin en milieu rural, le seul dans un rayon de plusieurs km, proposant des prix très élevés et des crédits |
| Homme marié de 35 ans, séropositif, chômeur, vivant en ville avec son frère | Adolescente enceinte de 14 ans en décrochage scolaire souffrant de toxicomanie | Homme de 20 ans, chômeur, récemment libéré de prison après avoir été incarcéré pour cambriolage | Jeune femme performante de 19 ans atteinte de trisomie 21 (retard mental moyen à sévère) issue d’une famille citadine aisée |
| Femme lesbienne, chômeuse, menacée de « viol de correction » dans son quartier pauvre | Veuve retraitée de 67 ans ayant hérité d’une maison, mais dans l’incapacité de subvenir à ses propres besoins | Jeune homme mineur, migrant, manœuvre, vivant en ville dans un hôtel d’hommes réputé pour sa violence | Garçon rural pauvre de 9 ans dont le seul repas quotidien se résume souvent à son repas scolaire |
| Père de famille malade de tuberculose vivant en pleine campagne sans routes aux alentours, à 40km de la clinique la plus proche | Étudiant d’université âgé de 20 ans issu d’une famille très pauvre d’exploitants travaillant dans l’agriculture de subsistance | Médecin qualifiée basée dans un hôpital de campagne ayant perdu l’usage de ses deux bras dans un accident de voiture | Personne âgée et alitée, analphabète, pauvre vivant dans une grande ville |
| Homme de 25 ans, travailleur sexuel, vivant dans la rue depuis 12 ans | Femme de 18 ans travaillant dans un atelier clandestin et rémunérée en dessous du salaire minimum | Travailleur domestique cumulant 3 emplois pour subvenir aux besoins d’une famille de 6 enfants | Migrant étranger analphabète, peu qualifié avec une éducation de 7 ans |
| Mendiant aveugle âgé de 22 ans espérant apprendre le braille et obtenir un emploi | Homme de 45 ans souffrant d’asbestose (maladie chronique et invalidante) ayant quitté il y a 5 ans la mine où il a travaillé toute sa vie | Fonctionnaire de protection sociale travaillant dans une communauté affectée par la tuberculose ultrarésistante (TB-UR) | Éducateur volontaire non rémunéré tenant une crèche de 15 nourrissons dans sa cabane à 1 pièce |

\*Vous êtes libres de piocher une autre carte si le sujet vous semble délicat.

**Règles du jeu :**

* Écoutez les arguments de chacun
* Seuls 3 personnages peuvent bénéficier de la protection sociale
* Déterminez qui et pourquoi

**Bilan (de quoi parle-t-on ?) :** Analysez en posant des questions

* Que s’est-il passé ?
* Comment vous êtes-vous sentis et pourquoi ?
* Qui a eu droit à la PS et pourquoi ? Comment généraliseriez-vous ce raisonnement à l’échelle d’un pays ? Quelle modalité de conception envisageriez-vous pour identifier des ménages comme ceux-là ? Comment mettre ce choix en œuvre (par ex.: inscription) ?

**Bilan de l’apprentissage (« Que retenir ? », « Et maintenant ? ») :** Interrogez l’équipe sur les principaux enseignements tirés de cet exercice. Discutez des principaux facteurs qui ont guidé les décisions de chaque groupe et faites remarquer qu’ils tournent fréquemment autour de la notion d’« aptitude au travail ». D’autres « préjugés » sociaux entrent également en jeu (par ex. : travailleurs migrants par opposition aux citoyens).

**Cours sur les choix politiques et budgétaires (Partie 2)**

**Choix de conception & de mise en œuvre avec activités intégrées sur le ciblage communautaire, l’évaluation indirecte des ressources et le ciblage catégoriel**

**Objectif :** Pousser les participants à développer une réflexion critique sur les trois principaux instruments de conception permettant de sélectionner les bénéficiaires de la PS : le ciblage communautaire, l’évaluation indirecte des ressources (ou PMT, *Proxy Means Test*) et le ciblage catégoriel (qui tient compte de l’âge et d’autres catégories, comme l’aptitude au travail). Voir également le « bilan d’apprentissage », plus bas.

**Déroulement :** Donnez les instructions et distribuez des « antisèches » à trois délégués sélectionnés pendant la pause précédant l’activité (aux plus expérimentés ou avisés), qui seront chargés d’animer trois petits groupes et de prendre des notes sur le tableau blanc (à titre d’exemple, voir le tableau ci-dessous, aussi projeté sur une diapositive). Demandez à ces délégués de simuler au sein du groupe une discussion articulée autour de trois axes : avantages de la méthode, inconvénients et situations dans lesquelles son potentiel est optimal. Leurs suggestions peuvent également reposer sur leurs notes, mais l’idéal est de se ne se forger une idée qu’à partir de la moitié de la discussion.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Avantage** | **Inconvénients** | **Potentiel optimal** |
|  |  |  |

**Bilan :** En plénière, demandez à trois équipes de présenter leur tableau tout en projetant la diapositive concernée. Entrez dans les détails.

**Bilan de l’apprentissage (« Que retenir ? », « Et maintenant ? ») :** Il ressort de l’exercice que chaque méthode possède ses avantages et ses inconvénients et que leur sélection repose sur une minutieuse évaluation de chaque contexte national, et notamment sur des considérations relatives aux capacités locales de mise en œuvre. Renvoyez les délégués à la section concernée de leurs documents de base (le résumé est moins détaillé, mais consulter les pages 13-15).

**Scénario sélection & identification**

**Objectif :** Donner aux participants l’occasion d’analyser la difficulté de mettre au point une méthode de sélection et d’identification juste et efficace destinée à différents programmes répondant aux besoins de la population.

**Déroulement :** Expliquez l’intérêt de travailler à partir de trois scénarios abstraits tout au long du programme. Demandez aux participants de constituer trois groupes, chacun chargé d’un des trois scénarios. Divisez à présent chaque groupe en sous-groupes de 4-6 participants et invitez chaque sous-groupe à se familiariser avec le scénario. Les délégués doivent puiser leurs connaissances de 2 sources : (1) leurs lectures de la veille et (2) les notes qu’ils ont prises sur les difficultés présentées pendant le mini-cours qu’ils viennent de suivre. Expliquez-leur ensuite que l’exercice consiste à analyser la méthode de S&I employée dans leur scénario, les incidences négatives qu’ils perçoivent et de possibles solutions.

**Bilan :** Demandez aux participants de présenter en plénière les 3 méthodes, leurs conséquences (+ et -) et solutions envisagées.

**Bilan de l’apprentissage (« Que retenir ? », « Et maintenant ? ») :** Que retiennent-ils de cet exercice ? Comment s’appliquent ces enseignements à leur propre pays ?

**Brainstorming sur la PS : enseignements, façons de voir les choses et nouveaux éclairages**

**Objectif :** Donner aux participants l’occasion de recueillir toutes les connaissances acquises sous la forme d’enseignements tirés, de nouveaux éclairages et de changement de façon de penser dans chaque domaine particulier de la SP couvert par chaque demi-journée du programme.

**Préparation :** Écrivez surune feuille mobile de tableau blanc le titre du domaine particulier de SP couvert par la demi-journée en cours ; ici « Sélection & identification de la SP » pour la matinée
du Jour 2.

**Déroulement :** Invitez les participants à partager leurs moments de révélation, sources d’enseignements tirés, de nouveaux éclairages et de changements de façon de penser pour le domaine couvert par la demi-journée en cours. Posez les questions suivantes pour inciter les participants à contribuer :

* Que savez-vous qu’auparavant vous ignoriez ?
* Comment votre façon de penser a-t-elle évolué ?
* Que faites-vous différemment ?

À la fin de chaque demi-journée du programme, répétez ce brainstorming de 10 min pour tous les domaines de PS couverts.

*Note à l’animateur : cette activité revient tout au long des cinq journées du programme. Assurez-vous
de regrouper ces posters à proximité du grand poster consacré au « réseau de la PS » de sorte à pouvoir vous y référer.*

**Plaintes et recours : analyse de terrain**

**Objectif :** Pousser les délégués à réfléchir aux obstacles entravant du côté de l’offre et de la demande le bon fonctionnement du système de plaintes et de recours, lorsqu’il existe (c’est rarement le cas !). On a souvent tendance à oublier les obstacles situés du côté de la demande, comme l’embarras des bénéficiaires qui n’osent pas se plaindre. Les délégués doivent comprendre qu’il est possible de concevoir ces systèmes de sorte à surmonter ces difficultés courantes.

**Déroulement :** Commencez par présenter l’analyse du « champ de forces » menée par Kurt Lewis, une méthode de changement conçue pour comparer les forces motrices et les freins susceptibles d’influencer le changement au sein des organisations. Le « champ de forces » se résume à deux forces opposées agissant en faveur et en défaveur du changement. Expliquez ensuite l’exercice au moyen des diapositives. Demandez aux participants de constituer trois groupes de réflexion autour des freins : 1) à quels obstacles peut-on se heurter en cas de plainte ou de recours contre un programme de PS ? et 2) à quels obstacles les gouvernements peuvent-ils se heurter dans la mise en place d’un système répondant adéquatement à ces obstacles situés du côté de la demande ?

Passez ensuite à la deuxième partie de l’exercice, qui consiste à discuter des forces motrices situées du côté de l’offre comme de la demande.

**Bilan :** Demandez à l’équipe de présenter son tableau et d’exposer les principales forces identifiées, puis utilisez la diapositive de bilan pour vous assurer qu’un grand nombre de « forces » clés ont été identifiées.

**Bilan de l’apprentissage (« Que retenir ? », « Et maintenant ? ») :** Assurez-vous que les participants ont compris l’importance d’envisager les aspects « humains » entravant le fonctionnement des mécanismes de plaintes et de recours, du côté de l’offre comme de la demande. Assurez-vous d’avoir envisagé des stratégies simples pour lever ces obstacles et d’axer les systèmes sur l’apprentissage et l’amélioration plutôt que sur une culture du reproche.

**Est-il faisable de conditionner la PS ?**

*Note importante à l’attention de l’animateur :**Cette activité peut être remplacée par une autre activité identique consacrée à la progression (graduation) si elle est jugée plus pertinente. LIRE la section sur la progression et débattre de ce qui est possible dans le pays, et de comment procéder.*

**Objectif :** Pousser les délégués à réfléchir à la complexité de conditionner la PS et de s’assurer que les conditions fixées sont effectivement remplies. Aborder les principes d’opérationnalisation dans le cours. Voir également le « bilan d’apprentissage », plus bas.

**Déroulement :** Expliquez rapidement l’exercice en vous appuyant sur la diapositive : chaque groupe se rassemble à une table et lit la page 29 des documents de base consacrée à l’administration pour en tirer des enseignements leur permettant de répondre aux questions figurant sur la diapositive. Prenez des notes et tenez-vous prêts à solliciter les groupes en plénière.

**Bilan (de quoi parle-t-on ?) :** En plénière, demandez à chaque table d’exposer sa réponse à la question centrale et ajoutez : pourquoi/pourquoi pas ? Que faudrait-il changer ? À quelles difficultés vous attendez-vous ? Interrogez-les également sur la potentielle valeur d’autres façons de conditionner la PS évoquées pendant le cours.

**Bilan de l’apprentissage (« Que retenir ? », « Et maintenant ? ») :** Dans l’idéal, les participants doivent se rendre compte qu’il s’avèrera problématique dans de nombreux pays d’Afrique subsaharienne de superviser et de faire respecter les conditions théoriques explicitement fixées. Les défis à relever devraient plutôt être axés sur les capacités, la coordination et le rapport coût/efficacité d’autres types de conditions (« souples »).

**Administration : Scénario**

**Objectif :** Donner l’occasion aux participants d’analyser les obstacles entravant la création de systèmes efficaces de mise en œuvre de la PS.

**Déroulement :** Demandez aux participants de reconstituer les mêmes groupes de scénario. Les délégués doivent puiser leurs connaissances dans 2 sources : (1) leurs lectures de la veille et (2) les notes qu’ils ont prises pendant le mini-cours. Demandez-leur ensuite d’analyser en détail les systèmes d’administration et de mise en œuvre employés dans leur scénario (avantages/inconvénients ?).

Posez-leur les questions suivantes :

* Existe-t-il un potentiel d’intégration entre les systèmes administratifs des différents programmes ? (par ex. : éviter les doublons)
* Les technologies sont-elles adéquatement utilisées ?
* Les capacités existantes suffisent-elles à faire fonctionner ces systèmes ?
* Comment s’appliquent ces enseignements à votre propre pays ?

**Bilan :** Demandez aux participants de présenter à la plénière leurs éventuelles idées
ou considérations.

**Bilan de l’apprentissage (« Que retenir ? », « Et maintenant ? ») :** Que retiennent-ils de cet exercice ? Comment s’appliquent ces enseignements à leur propre pays ?