



Soutenez les régions insulaires et à faible densité dans la transition vers une économie plus circulaire

Axe stratégique - Priorité des investissements - Objectif spécifique 3-1-1

Axe stratégique 3 : Protection et promotion des ressources naturelles et culturelles de la Méditerranée

D. 3.4.1 : Rapport sur le renforcement des capacités INCIRCLE

WP3 : Test

Activité 3.4 : Création d'une base commune : organisation d'un séminaire de renforcement des capacités pour les partenaires du projet

Partenaire responsable : Area Science Park

Version finale

Sommaire

1.	Groupes de travail des parties prenantes INCIRCLE.....	3
1.1.	Objectif des SWG INCIRCLE	3
1.2.	Réunions prévues du SWG	4
2.	Organisation des SWG INCIRCLE.....	6
2.1.	Compétences d'un facilitateur	6
2.2.	Boîte à outils d'un facilitateur	9
3.	Outils participatifs à utiliser par INCIRCLE.....	10
3.1.	Plates-formes en ligne pour accueillir les processus participatifs et les réunions.....	10
3.1.1.	VideoFacilitator.....	10
3.1.2.	Zoom.....	10
3.2.	Outils de brainstorming.....	11
3.2.1.	Technique Phillips 66.....	11
3.2.2.	Technique 1-2-4-Tous.....	12
3.3.	Outils brise-glace	12
3.4.	Outils numériques collaboratifs	13
3.4.1.	Miro	13
3.4.2.	Jamboard	14
3.4.3.	Mentimeter.....	14
3.5.	European Awareness Scenario Workshop (EASW).....	15
3.5.1.	Origines de la méthode EASW	15
3.5.2.	Comment cela fonctionne-t-il ?.....	16
4.	Astuces et suggestions.....	19
5.	Matériel supplémentaire	20
6.	Annexes	22

1. Groupes de travail des parties prenantes INCIRCLE

Ce concept de participation est central pour INCIRCLE, dont les activités sont basées sur l'implication des parties prenantes à travers la réalisation, l'activation et la consultation de groupes de travail des parties prenantes (Stakeholder Working Group en anglais et ci-après SWG). Le SWG est reconnu comme une équipe de travail interdisciplinaire constituée d'organisations et d'individus impliqués et concernés par tous les aspects du tourisme. Le SWG aidera à établir les priorités du secteur et à adapter les politiques aux exigences et aux particularités du territoire, selon les principes de l'économie circulaire.

Globalement, la valeur ajoutée des SWG INCIRCLE est basée sur la combinaison de différentes perspectives sur le même sujet. Cette analyse comparative enrichit tous les participants et favorise l'identification de solutions alternatives auxquelles une seule personne n'aurait pas pensé.

Le partenaire responsable de la mise en place du SWG doit identifier précisément les attentes des parties prenantes et prévoir des retours à l'intention de ces parties prenantes, afin de construire une relation proche et fructueuse et de les faire sentir impliquées et engagées.

1.1. Objectif des SWG INCIRCLE

Dans chaque territoire partenaire, au niveau régional/national et local, un SWG est établi et sert de laboratoire, afin de rassembler différentes perspectives et favoriser un intérêt commun, en assurant une coopération et une participation verticales et horizontales.

En termes généraux, le SWG dans les territoires partenaires apporte son soutien pour les points suivants :

- la collecte de données et d'informations pertinentes pour l'analyse et l'évaluation, conformément aux indicateurs de circularité INCIRCLE ;
- l'identification des principaux goulots d'étranglement et défis du tourisme durable sur le territoire ;
- l'identification des meilleures pratiques à inclure dans la plate-forme de connaissances INCIRCLE ;
- au niveau régional/national : l'élaboration de stratégies régionales/nationales INCIRCLE, en apportant des contributions aux différentes phases de développement des stratégies ;
- au niveau local : l'élaboration de plans d'action locaux, cohérents avec les stratégies nationales/régionales susmentionnées

Un SWG efficace repose sur l'implication proactive de 30 participants maximum, qui peuvent être sélectionnés dans la liste suivante, en fonction de ses propres considérations et des opportunités à saisir :

- L'organisation de tourisme régionale/locale et l'entreprise de développement du tourisme
- Les services locaux de planification, transport et développement rural/urbain
- L'entreprise de gestion des déchets (eau et solides)
- Le service ou l'entreprise de fourniture d'eau (local et régional)
- Le service et/ou le distributeur d'énergie
- Le service de police/sécurité
- Les organismes de gestion des forêts/zones protégées ou des parcs
- L'autorité aéroportuaire/portuaire (le cas échéant)

- L'association locale d'hôtellerie ou de tourisme
- Associations de guides touristiques, de camping, de caravanes, de villas ou d'appartements
- Organisations non gouvernementales concernées
- La chambre de commerce locale
- Associations et/ou syndicats de salariés du tourisme
- Institutions académiques pertinentes impliquées dans la recherche associée
- Associations environnementales
- Représentant de la communauté locale, des résidents et éventuellement des touristes.

1.2. Réunions prévues du SWG

Afin d'atteindre les objectifs susmentionnés, le SWG se réunira au moins **quatre fois** au cours du projet, tant au niveau régional/national que local.

Lors de la première réunion, les parties prenantes seront informées des objectifs, des activités et des résultats principaux d'INCIRCLE. Elles devront également :

- identifier les principaux goulots d'étranglement et défis du tourisme durable en ce qui concerne la destination ;
- fournir les meilleures pratiques à inclure dans la plate-forme de connaissances INCIRCLE ;
- fournir des données et des informations pertinentes pour l'analyse et l'évaluation ultérieures de la circularité du tourisme dans le territoire ;

Au cours de la deuxième et de la troisième réunions, les parties prenantes devront :

- définir une vision commune sur une destination touristique durable et circulaire
- définir les objectifs principaux et les mesures correspondantes pour atteindre la vision commune
- définir les responsabilités, les délais et les financements pour chaque mesure identifiée

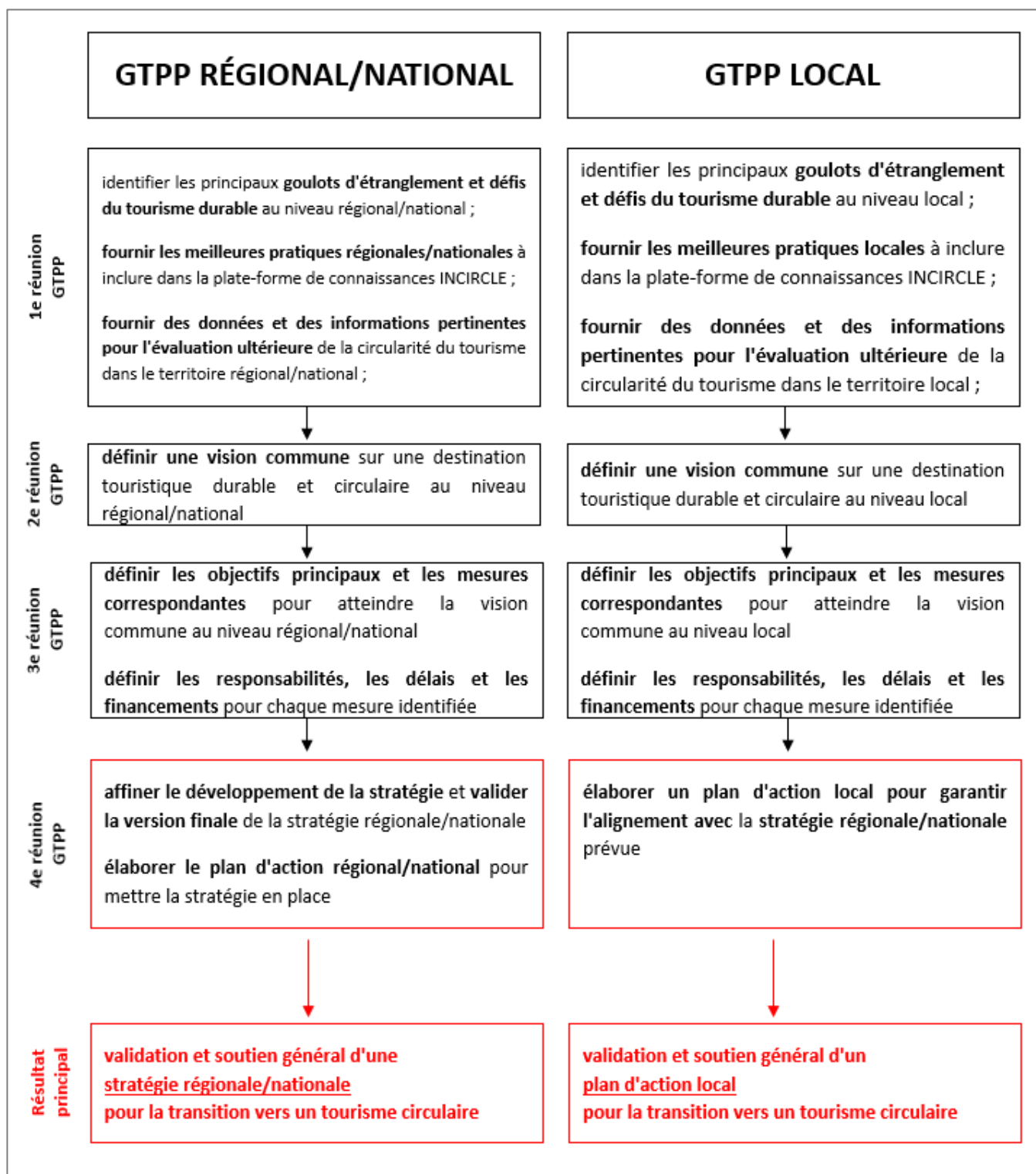
Lors de la quatrième réunion, différents résultats sont envisagés au niveau régional/national et local :

- au niveau régional/national : affiner le développement de la stratégie, valider sa version finale, élaborer les plans d'action régionaux pour mettre en place la stratégie et
- au niveau local : garantir l'alignement avec la stratégie régionale/nationale prévue et élaborer un plan d'action local.

Des réunions supplémentaires avec les parties prenantes sont susceptibles d'être organisées pour tenir les parties prenantes informées des réalisations des projets.

Afin de faciliter la collecte et le rassemblement des retours, des modèles sont fournis aux partenaires afin de développer une méthodologie de travail homogène basée sur l'approche participative, permettant de collecter les résultats de manière organisée et structurée (Annexe 1 - Modèles SWG INCIRCLE).

Image 1. Organigramme des SWG INCIRCLE au niveau local et régional/national
Source : projet INCIRCLE



2. Organisation des SWG INCIRCLE

Un processus guidé est nécessaire pour atteindre l'objectif d'un déroulement harmonieux et productif des réunions des SWG dans les territoires partenaires. Les activités d'INCIRCLE s'appuient fortement sur l'intérêt et l'engagement des parties prenantes et, à ce titre, reposent sur une approche facilitée pour faire en sorte que les individus collaborent et coopèrent mieux, pour les aider à définir leurs objectifs communs et à planifier conjointement la manière de les atteindre.

Un facilitateur doit être nommé dans chaque territoire partenaire. Il sera chargé de guider les parties prenantes à travers les différentes réunions du SWG, de clarifier les objectifs et les attentes de chaque réunion, d'encourager la participation, de gérer le déroulement de la réunion et d'ajuster le processus si nécessaire. Le facilitateur peut être un membre du personnel du partenaire ou un expert externe nommé spécifiquement pour cette tâche.

2.1. Compétences d'un facilitateur

Les facilitateurs doivent être extérieurs au groupe et, à ce titre, neutres comme un arbitre dans un match : ils ne doivent pas prendre part au contenu de la discussion qu'ils animent. Ils doivent anticiper les défis à venir et créer des attentes, tout en soutenant le processus de décision du groupe, en transformant les divergences initiales en convergences, en parvenant à un consensus sur les objectifs afin d'aider les participants à produire des résultats spécifiques. Les facilitateurs sont impliqués lorsqu'une solution ou un changement spécifique doit être convenu et conçu conjointement par un plus grand nombre de parties prenantes dans le cadre de processus participatifs. Les processus participatifs sont des contextes d'apprentissage dans lesquels les parties prenantes comprennent les perspectives de chacun pour trouver des objectifs communs. Le changement est un processus qui exige une écoute active, de l'ouverture et du temps.

Image 2. Principales fonctions des divergences et des convergences

Source : Présentation Power Point réalisée par le facilitateur Paolo Martinez pour le séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE



Il y a deux rôles principaux dans un atelier participatif (à part l'organisation locale, la logistique, les rapports) :

- **Le responsable du contenu/thème.** Il s'agit généralement du promoteur du projet, du client, du propriétaire du défi, du gestionnaire du projet. Cette personne ou équipe est responsable du thème/sujet et du contenu et de l'application de son suivi dans la stratégie ou politique. Le responsable du contenu indique les objectifs et les défis et est responsable, tout au long du processus participatif, de l'analyse, de l'interprétation et de la transformation des informations émergentes (récoltées grâce au processus participatif facilité) en résultats, actions, stratégies et implications politiques spécifiques.
- **Le facilitateur (gestionnaire du processus)** est responsable de la manière dont le processus participatif est conçu et géré pour obtenir les meilleurs résultats, produits et impacts possibles. Cette personne est un soutien auxiliaire du responsable du contenu et est totalement impartiale. Elle reçoit un briefing sur les objectifs du processus participatif, comprend le contexte, le nombre de participants et leurs antécédents et négocie avec le propriétaire du contenu un éventuel plan d'action, en indiquant l'ensemble idéal de méthodes, de planification, de lieu et de logistique (en face à face ou à distance), d'activités synchrones (pendant les ateliers) et asynchrones (avant ou après l'atelier). Lors de l'atelier, le facilitateur aide les participants à communiquer et à comprendre le point de vue de chacun à travers des approches divergentes et convergentes (voir les tableaux ci-après). L'animation est une profession très importante et efficace, il s'agit d'une compétence qui peut être apprise par quiconque à travers la pratique et l'expérience.

Il est important de se rendre compte que ces deux rôles sont aussi distincts que l'huile et le vinaigre : il est impossible de siffler et de chanter à la fois. La gestion du contenu, et donc la définition des objectifs/agendas, l'analyse, les rapports, la stratégie/politique ne peuvent être délégués à un facilitateur. Le facilitateur doit être informé et conscient de cela et peut influencer son activation en conseillant les actions possibles selon le contexte, le temps à disposition et les participants. Le responsable du contenu peut être trop partial ou avoir déjà la solution en tête, risquant ainsi de décourager les participants dans le processus d'apprentissage et de changement à long terme. Il doit y avoir une collaboration étroite entre le responsable du contenu et le facilitateur afin d'obtenir un impact et des résultats optimaux. La collaboration entre le responsable du contenu et le gestionnaire du processus est un processus d'autonomisation mutuelle. Les processus de changement les plus réussis ont maintenu très clairement cette distinction des rôles de contenu et de processus.

Les compétences et outils suivants posent les bases d'une réunion animée de manière efficace :

Tableau 1. Principales fonctions des divergences et des convergences

Source : *Tableau basé sur les informations fournies par Kaner, Sam. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco : Jossey-Bass, 2007*

<p>Paraphraser</p>	<p>Démontrer à un intervenant que ses mots ont été entendus et comment ils ont été compris par les autres. Généralement, le facilitateur utilise ses propres mots pour donner son avis sur ce qu'a dit l'intervenant.</p> <p>Pour introduire la paraphrase, les expressions suivantes sont généralement utilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Il semble que vous disiez... » ▪ « Voyons si je vous comprends... » ▪ « Est-ce ce que vous voulez dire ? »
<p>Solliciter le public</p>	<p>Aider les individus à clarifier, développer et affiner leurs idées en leur permettant d'exprimer davantage leurs pensées.</p> <p>Cela aide les personnes à préciser l'idée, en particulier lorsque les auditeurs sont légèrement confus ou perdus.</p> <p>Il est possible d'utiliser les questions ouvertes et neutres suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Pouvez-vous en dire plus sur ce sujet ? » ▪ « Pouvez-vous nous donner un exemple ? » ▪ « En quoi cela vous importe-t-il ? »

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Dites-nous en plus » ▪ « Comment cela se fait-il ? »
Refléter	Il s'agit d'une manière formelle de paraphraser, où le facilitateur répète fidèlement les mots de l'intervenant. Plus un facilitateur ressent le besoin d'établir la neutralité, plus il devrait refléter plutôt que paraphraser. Le facilitateur doit utiliser les mots de l'intervenant et non ses propres mots.
Rassembler des idées	Aider les participants à construire une liste d'idées. Une collecte efficace commence par une description concise de la tâche. Par exemple, « <i>Au cours des dix prochaines minutes, veuillez évaluer cette proposition en énumérant les pour et les contre. Je vais d'abord demander à quelqu'un de m'indiquer une réaction pour. Puis une réaction contre. Et ainsi de suite. Nous allons réaliser les deux listes en même temps.</i> » Le facilitateur doit faire comprendre clairement au groupe qu'il s'agit d'un moment consacré à la génération d'idées et non au jugement.
Organiser	Aider les personnes à attendre son tour lorsque tout le monde veut parler en même temps. Cela permet de donner une possibilité à chacun. En bref, il s'agit de demander aux personnes qui veulent parler de lever la main et d'attribuer un numéro pour l'ordre de prise de parole. Une fois que tout le monde a fini de parler, demander si quelqu'un d'autre veut prendre la parole.
Suivre	Suivre les différentes lignes de pensée qui se déroulent simultanément au sein d'une même discussion. Un tel processus rend visible le fait que plusieurs fils du sujet sont en cours de discussion, et donc tout aussi valables.
Encourager	Créer une ouverture pour que les personnes puissent participer sans laisser personne de côté. L'encouragement s'avère particulièrement utile au début d'une discussion, lorsque les membres sont encore en train de « s'échauffer ». Il est possible d'utiliser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Y a-t-il d'autres idées à ce sujet ? » ▪ « Y a-t-il quelqu'un qui souhaite partager une histoire à propos de la durabilité ? » ▪ « Que pensent les autres ? » ▪ « Cette discussion inspire-t-elle des questions à quelqu'un ? »
Équilibrer	Encourager le groupe à élargir sa discussion pour inclure d'autres perspectives ou d'autres points de vue. Le message suivant est envoyé : « Il est juste d'exprimer des points de vue opposés et d'avoir des opinions différentes. » Il est possible d'utiliser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Y a-t-il d'autres manières de considérer ce problème ? » ▪ « Est-ce que quelqu'un d'autre est d'accord avec cette opinion ? » ▪ « Bien, nous avons entendu le point de trois personnes sur ce sujet. Est-ce que quelqu'un d'autre a un autre avis ? » ▪ « Quelqu'un peut-il se faire l'avocat du diable pendant quelques minutes ? » ▪ « Bien, nous avons entendu le point de vue X et le point de vue Y. Y a-t-il une troisième manière de voir les choses ? »
Laisser la place à une personne silencieuse	Chaque groupe comporte des membres très loquaces et d'autres qui prennent la parole moins fréquemment. Le facilitateur doit garder un œil sur les membres silencieux, en vérifiant le langage corporel ou les expressions faciales qui peuvent indiquer leur désir de parler, et leur donner le sentiment de faire partie du groupe. Ils sont invités à parler mais, s'ils refusent, le facilitateur doit aller de l'avant de manière gracieuse, en respectant leur choix. Il est possible d'utiliser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Voulez-vous exprimer une opinion ? » ▪ « Voulez-vous ajouter quelque chose ? » ▪ « Vous semblez sur le point de prendre la parole... »
Silence intentionnel	Quelques secondes de silence pour donner aux participants le temps de penser et de découvrir ce qu'ils souhaitent exprimer. Le silence intentionnel peut également être utilisé pour honorer les moments d'une intensité particulière. Après une déclaration de passion ou de vulnérabilité, le silence intentionnel permet au groupe de faire une pause, de réfléchir et de donner un sens à l'expérience. Parfois, une personne du groupe

	est confuse, agitée ou a du mal à se concentrer. Dans ces moments, le silence peut être très utile. Dites : « <i>Restons en silence quelques instants afin de réfléchir à ce que cela signifie pour chacun de nous.</i> »
Rechercher des points communs	Cela permet de valider les points de désaccord du groupe, en se focalisant sur les points d'accord. Le facilitateur doit d'abord résumer les différences puis les points communs. Il est important, à mesure que les groupes se polarisent, de garder les points d'accord devant eux comme base de travail pour parvenir à un accord mutuel.

2.2. Boîte à outils d'un facilitateur

Il existe un certain nombre d'éléments et d'outils utiles que le facilitateur doit emporter avec lui pour aider les participants à s'installer rapidement dans l'environnement de collaboration dans lequel ils travaillent, afin de garantir un résultat positif. Veuillez trouver ci-dessous ceux qui sont plus largement et intensivement utilisés tant dans les réunions en face à face que dans les réunions à distance :

- **Des badges ou étiquettes** pour les participants et vous, afin de se rappeler les noms des uns et des autres. Si aucun d'eux n'est disponible, il est possible d'utiliser du ruban adhésif.
- **Du papier et des stylos** pour que les participants puissent prendre des notes.
- **Des Post-its**, pour noter les idées et les contributions de chacun. Si possible, préférer la version colorée. S'ils ne sont pas disponibles, il est possible d'utiliser des morceaux de papier et du ruban adhésif à la place.
- **Des stylos et des feutres colorés** pour dessiner et écrire sur un tableau de conférence et sur des notes autocollantes.
- **Des petits jouets d'entraînement légers** pour les événements informels pour aider à « briser la glace » ainsi qu'à être utilisés comme « objet de parole ».
- **Des cloches** pour communiquer aux participants que la réunion commence et surtout quand vous voulez avoir leur attention (par exemple quand vous voulez réunir à nouveau de petits groupes en un grand groupe ou quand la situation est devenue hors de contrôle ou hors sujet).
- **Du ruban adhésif** pour placer des feuilles de tableau de conférence ou des visuels de travail sur les murs autorisés (cela réduit au minimum le décollement de la peinture) lorsque des rails muraux ou des tableaux de conférence ne sont pas fournis.
- **Des autocollants de couleur en forme d'étoile ou de cercle** pour aider le groupe lors du processus de prise de décision.
- **Des documents, pièces justificatives ou visuels** selon le cas.

3. Outils participatifs à utiliser par INCIRCLE

3.1. Plates-formes en ligne pour accueillir les processus participatifs et les réunions

Les réunions et événements participatifs peuvent être organisés en personne ou en ligne.

Lorsque des réunions en personne ont lieu, il est important d'accueillir la réunion dans une salle appropriée, avec suffisamment de place pour tous les participants invités. L'accès à différentes petites salles pourrait également être approprié, car il permettra la mise en place de sessions plus interactives augmentant la participation et l'engagement des participants.

Les réunions et événements participatifs peuvent également être organisés efficacement dans un environnement en ligne, ce qui réduit les problèmes d'organisation (déplacements des participants et navettes pour se rendre sur les lieux, service de restauration, etc.) et facilite le processus en réduisant les coûts.

Image 3. Règles de base pour l'atelier en ligne

Source : Présentation Power Point réalisée par le facilitateur Paolo Martinez pour le séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE



Différents environnements interactifs en ligne peuvent aider à la mise en place de processus participatifs.

3.1.1. VideoFacilitator

Il s'agit d'un outil interactif de vidéoconférence multi-pièces, qui permet à 90 personnes max. de travailler ensemble et de passer librement de la session plénière à des sessions parallèles qui se déroulent dans différentes salles, comme si elles travaillaient ensemble dans la vraie vie.

Pour en savoir plus sur VideoFacilitator, voir les Annexes (Annexe 2 - Manuel de VideoFacilitator).

3.1.2. Zoom

Il s'agit d'un outil interactif de vidéo et de webconférence, qui peut être utilisé pour organiser des webinaires ainsi que des processus participatifs. Il offre la possibilité de créer des salles de réunion, mais ne permet pas aux participants de se déplacer librement dans les différentes salles.

Pour en savoir plus sur la création de salles de réunion dans Zoom, consulter le lien suivant :
<https://support.zoom.us/hc/en-us/articles/206476093-Getting-Started-with-Video-Breakout-Rooms>

3.2. Outils de brainstorming

Les outils de brainstorming représentent une manière de résoudre des problèmes en tenant une discussion de groupe et en rassemblant des informations ou des idées soulevées de manière spontanée par la discussion de groupe. L'objectif final de ces outils est de rassembler un large éventail de points de vue et de créer un terrain d'entente.

3.2.1. Technique Phillips 66

Image 4. Phillips 66

Source : Présentation Power Point réalisée par le facilitateur Paolo Martinez pour le séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE

PHILLIPS 66

Expressing in groups

The Phillips 66 technique has been invented to overcome the problems and resistance of people who are reluctant to express themselves in groups.

What is it?

- It is a useful discussion technique to overcome the problem of silence in groups.
- It has been conceived so that each participant can contribute to the debate.
- The large group is subdivided into subgroups of **six** participants each: the smaller groups have **six** minutes to discuss possible solutions to the problem and questions they are given. They then provide a feedback to the larger group by presenting a possible proposal.

Benefits

- It allows to collect the feedback on specific issues from a large number of people
- It is formalised and has a set timing.
- It strengthens brainstorming techniques.
- It allows all participants to express themselves freely and on an equal basis.

Chair/moderator. Manages the whole process

Sub-group team Leader. Facilitates the discussion.

Reporter. Takes notes to present the proposed solution.

Time keeper. Ensures that the timing is respected.

Problem → Solution

Beginning Six minutes End

FUTOUR (www.futour.it) CC BY SA
Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0

© 2020 FUTOUR WWW.FUTOUR.IT INFO [AT] FUTOUR.IT

3.2.2. Technique 1-2-4-Tous

Image 5 : 1-2-4-Tous

Source : basé sur les informations fournies par le site web Liberating Structures

1-2-4-Tous

Donner à chacun une chance égale de générer des questions, des idées et des suggestions



Les 5 éléments structurels :

1. **Question de défi posée par l'animateur**
2. **Individuellement** : Réflexion silencieuse sur un défi commun, formulée sous forme de question (par exemple, Quelles possibilités voyez-vous pour progresser sur ce défi ? Comment géreriez-vous cette situation ? Quelles idées ou actions recommandez-vous ? *1 min.*
3. **Par groupes de deux** : générez des idées à partir de la réflexion individuelle. *2 min.*
4. **Par groupes de 4** : partagez et développez des idées de votre binôme en groupes de 4. Remarquez les similitudes et les différences. *4 min.*
5. **En assemblée plénière** : *l'animateur demande* « Quelle est l'idée qui est ressortie de votre conversation ? » Chaque groupe partage une idée importante avec l'ensemble du groupe (répétez le cycle si nécessaire). *5 min.*

Astuces

- Incitez fermement à l'autoréflexion silencieuse avant les conversations à deux
- Demandez à chacun de noter ses idées pendant la réflexion silencieuse
- Utilisez des cloches pour annoncer les transitions
- Respectez un timing précis, faites un autre tour si nécessaire
- Dans un grand groupe pendant « Tous », limitez le nombre d'idées partagées à trois ou quatre
- Dans un grand groupe, utilisez un animateur pour noter les résultats non partagés
- Invitez chaque groupe à partager une opinion, sans répéter les opinions déjà partagées
- Séparez et protégez la génération d'idées de l'ensemble de la discussion de groupe
- Évitez de juger, rendez vos idées visuelles, lancez-vous !
- Lorsque vous atteignez un plateau, passez à une autre forme d'expression (par ex. improvisation, sketches, histoires)
- Respectez la règle d'une conversation à la fois dans le groupe complet
- Faites un deuxième tour si vous n'avez pas assez approfondi !

3.3. Outils brise-glace

Les outils brise-glace permettent de réchauffer les participants, de les ouvrir et de les préparer à des activités plus spécifiques et plus techniques. Les outils brise-glace suivants peuvent être utilisés facilement y compris dans un environnement en ligne :

- **Speed dating** : chaque participant est invité à passer deux minutes avec un autre participant jusqu'alors inconnu, pour se présenter à l'autre, en disant qui il est et pourquoi il participe à la réunion. Chaque personne a deux/trois minutes pour se présenter et écouter la présentation de son interlocuteur. Cet exercice est répété 3-4 fois, afin qu'à la fin de la session, chaque participant rencontre 3-4 autres participants et se fasse une idée de qui assiste à la réunion. Cela permet d'accroître la motivation et la curiosité.
- **Deux vérités et un mensonge** : les participants se mettent en binômes. À tour de rôle, chaque participant dispose de 2/3 minutes pour énoncer trois affirmations le concernant. Deux de ces affirmations doivent être des faits ou des « vérités », tandis que la troisième doit être un mensonge. L'autre participant doit deviner quelle est la fausse déclaration. Cet exercice est généralement répété 2-3 fois.
- **Nous avons le plaisir d'avoir avec nous...** cet outil est utile lors du travail en petits groupes de 8-10 personnes pour éviter les présentations standard. Les participants doivent sortir de la salle pendant 2 à 4 minutes pour s'interroger les uns les autres, puis présenter l'autre personne (qui elle est, ce qu'elle fait et une particularité pour se souvenir d'elle). Lorsque tous les participants reviennent dans le groupe, chacun présente rapidement l'autre participant en 30 secondes/une minute en commençant par « Nous avons le plaisir d'avoir avec nous... ». Cela permet de générer davantage de curiosité et d'attention, d'obliger à écouter et de mieux se connaître que lors d'un simple speed dating.

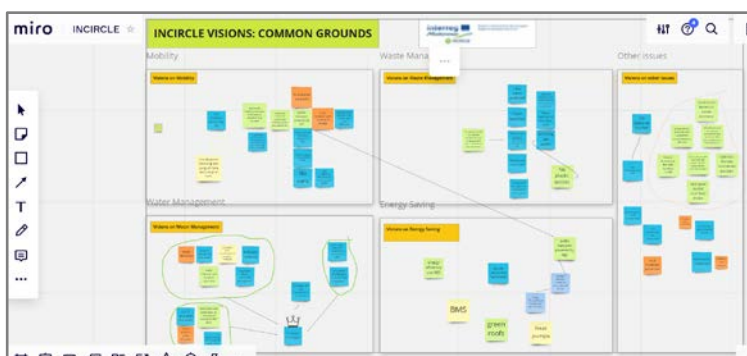
3.4. Outils numériques collaboratifs

3.4.1. Miro

Miro est la plate-forme de tableau blanc collaboratif en ligne qui permet aux équipes de travailler efficacement ensemble, du brainstorming avec des notes adhésives numériques à la planification et à la gestion de flux de travail agiles.

Image 6. Schéma Miro INCIRCLE

Source : Schéma Miro réalisé par le facilitateur Paolo Martinez pour le séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE



Lien vers la session Miro INCIRCLE avec tous les résultats :

https://miro.com/app/board/o9J_kq4SWtQ=/

3.4.2. Jamboard

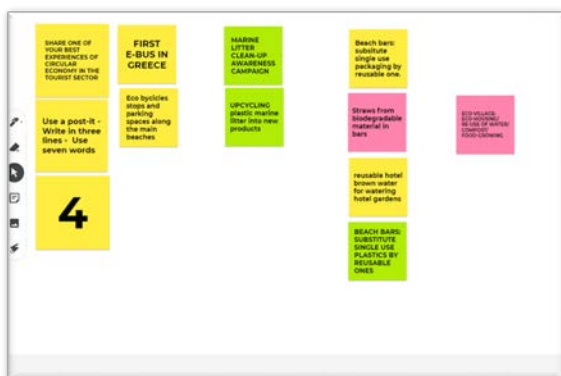
Il s'agit d'un tableau blanc interactif vous permettant de libérer la créativité de votre équipe et d'ébaucher vos idées à la manière d'un tableau blanc tout en bénéficiant de l'accès et de la connectivité d'une toile interactive qui peut être utilisée pour écrire et dessiner, pour déposer des images, pour ajouter des notes adhésives ainsi que pour tirer des ressources directement du web tout en collaborant avec les membres de l'équipe, quel que soit l'endroit où vous vous trouvez.

Les notes adhésives représentent une excellente manière de structurer les idées. En écrivant, veillez à :

- Utiliser des stylos lisibles
- Écrire en majuscules
- Utiliser une note adhésive par concept
- Être synthétique : utiliser 7 mots maximum. Si le concept est trop compliqué pour être expliqué de manière synthétique, utiliser plusieurs notes adhésives

Image 7. Schéma Jamboard INCIRCLE

Source : Schéma Jamboard réalisé par le facilitateur Paolo Martinez pour le séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE



Lien vers la session Jamboard INCIRCLE :

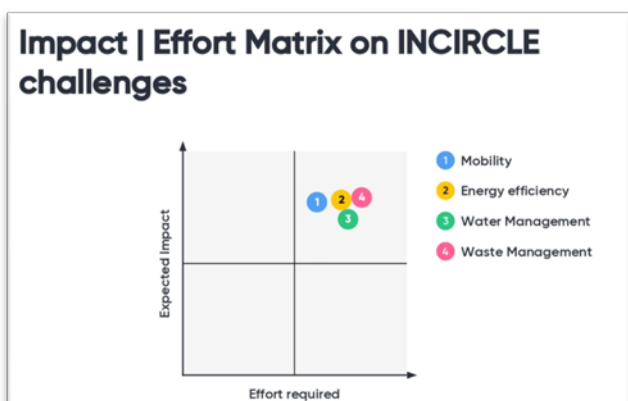
<https://jamboard.google.com/d/13V7xEK7LmKYm21LlpyaQABaH0C25BuPJn878-jAnX5w/viewer?f=2>

3.4.3. Mentimeter

Il s'agit d'une plate-forme de présentation interactive vous permettant de dialoguer et d'interagir avec vos collègues en utilisant des sondages en direct, des nuages de mots-clés, des questions à choix multiples, en classant et en hiérarchisant les questions et les initiatives de manière collaborative.

Image 8. Sondages Mentimeter INCIRCLE

Source : Sondages Mentimeter réalisés par le facilitateur Paolo Martinez pour le séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE



3.5. European Awareness Scenario Workshop (EASW)

Le European Awareness Scenario Workshop a été désigné comme méthode principale pour l'organisation des SWG INCIRCLE.

3.5.1. Origines de la méthode EASW

L'EASW a été promu par la Commission européenne depuis les années 90 comme un instrument de planification de la participation, basé sur le **dialogue** et la **collaboration** entre des groupes d'acteurs locaux pour créer des villes durables et pour établir une relation équilibrée entre la société, la technologie et l'environnement où les questions d'écologie urbaine sont mises en avant.

La méthode a été largement utilisée pour éviter une approche « techno-centrée » de la prise de décision, qui conduit trop souvent à des décisions de mauvaise qualité, à un faible degré de soutien social ainsi qu'à une perte de temps due aux objections et aux résistances. Dans une telle perspective, elle contribue parfaitement à résoudre le « dilemme de Collingridge », selon lequel lorsque nous observons le développement d'une nouvelle forme de technologie/innovation ou de changement, l'intérêt de la société pour ses applications possibles augmente juste au moment où la possibilité d'influencer son développement devient limitée.

La méthode, basée sur une approche de groupe de rôle, permet d'échanger des connaissances, des opinions et des idées entre différents représentants des 4 principales catégories sociales d'une communauté - citoyens, experts en technologie, administrateurs et représentants du monde des affaires (la soi-disant Quadruple hélice) - dans le but final d'identifier et de discuter les similitudes et les différences dans la perception des problèmes et de leurs solutions possibles.

Tableau 2. Participants à l'EASW

Source : Dossier EASW avec tous les outils en 11 langues, réalisé par la DG XIII de la CEE

PARTICIPANTS	DESCRIPTION
CITOYENS ET SOCIÉTÉ CIVILE	Ce groupe est constitué de résidents « représentatifs » et inclut, dans la mesure du possible, 2 représentants d'associations locales d'intérêt particulier ou de mouvements organisés de résidents locaux
EXPERTS EN TECHNOLOGIE	Ce groupe est constitué d'experts en technologie, de représentants d'entreprises relevant de la compétence de la municipalité, de chercheurs et de consultants sur les thèmes abordés
DÉCIDEURS POLITIQUES	

REPRÉSENTANTS DU SECTEUR PRIVÉ

Ce groupe est constitué de politiciens, de fonctionnaires, d'administrateurs locaux, d'agents publics, etc.

Ce groupe est constitué d'hommes d'affaires représentant la communauté locale ou régionale dans les secteurs étroitement liés aux thèmes abordés dans l'EASW

Les acteurs sociaux susmentionnés sont impliqués dans le groupe de rôle EASW parce qu'ils connaissent et représentent les 4 principaux obstacles (économiques, technologiques, politiques et culturels) qui peuvent généralement entraver l'application et le développement de solutions durables au problème abordé.

Le cœur de la méthode EASW est représenté par le dialogue entre les différents acteurs sociaux, offrant la possibilité d'échanger des connaissances et des expériences dans le but final de sensibiliser aux obstacles existants et aux solutions possibles au problème abordé.

3.5.2. Comment cela fonctionne-t-il ?

Organiser un EASW implique deux jours et demi de travail selon un programme précis (tout en étant flexible) (Annexe 3 - Le storyboard EASW), durant lesquels les participants appartenant à différentes catégories sociales seront impliqués dans des sessions de travail interactives en groupes et plénières. La méthode est basée sur deux activités principales :

- La réalisation de la vision, qui correspond au 1er jour de l'atelier, visant à élaborer la vision commune des participants sur l'avenir possible de leur ville/région/zone.
- La génération d'idées, qui correspond au deuxième jour de l'atelier, où les participants sont invités à discuter et éventuellement à déterminer ce qui doit être fait, comment et par qui, afin de réaliser l'avenir espéré dans la vision commune.

- ***Jour 1 : Session de travail des groupes de rôles - Réalisation de vision***

Le premier jour de l'atelier est consacré à l'**élaboration d'une vision commune de l'avenir** qui, pour INCIRCLE, sera liée au développement d'une destination touristique plus durable et circulaire.

La réunion commence par une courte session d'introduction, lors de laquelle le facilitateur explique les objectifs de l'atelier, les règles de base, les thèmes principaux de l'atelier ainsi que le résultat final pour les participants. Les partenaires du projet appartenant aux autorités locales/régionales/nationales effectueront une courte introduction sur l'état actuel du tourisme durable et circulaire dans le territoire où l'atelier a lieu. L'introduction doit durer maximum 60 minutes (idéalement les participants doivent recevoir des informations sur le contexte avant l'atelier).

Après l'introduction, les participants seront divisés en 4 groupes de rôles, selon leur groupe d'intérêt de partie prenante :

Image 9. Principales parties prenantes INCIRCLE et groupes de rôles EASW
Source : projet INCIRCLE



Chaque groupe de rôles est constitué de 6 à 8 participants, portant le nombre total de participants dans l'atelier du scénario entre 24 et 32.

L'activité de réalisation de vision prévoit 4 étapes principales, durant lesquelles chaque groupe devra :

1. Imaginer sa destination lors de l'année 2030 (par exemple année actuelle + 10 ans) et élaborer un scénario correspondant positif et négatif.
2. Reconstruire pour chaque vision formulée l'histoire de la ville/zone/région de 2030 à aujourd'hui (« backcasting »), aidant ainsi les participants à comprendre les conséquences futures possibles des actions/changements entrepris aujourd'hui. Gardez à l'esprit que la discussion doit toujours être centrée sur les thèmes de l'atelier !
3. Développer une vision commune pour chaque groupe.
4. Améliorer la vision commune, en la comparant aux autres scénarios développés.

Différents outils peuvent être utilisés pour soutenir le processus créatif de réalisation d'une vision, tels que la technique du double entretien, les techniques de brainstorming comme le backcasting, des tâches spécifiques pour visualiser sa vision (par exemple en faisant des dessins) et la conception d'un slogan accrocheur pour la présentation plénière de sa vision.

Le premier résultat du travail de groupe sera la présentation dans la session plénière en fin de matinée de la vision commune de chaque groupe, qui peut différer d'un groupe à l'autre. Après la discussion lors de la session plénière, chaque groupe se remet au travail sur la vision formulée afin de l'améliorer en la comparant à une combinaison de deux des quatre scénarios/visions développés par les différents groupes. Cette vision améliorée est ensuite présentée dans la session plénière à la fin de la journée.

Une fois que les quatre visions améliorées ont été présentées à la fin de la journée lors de la session plénière, elles sont abordées en détail dans la session plénière. Une liste est réalisée, rassemblant tous les éléments que les visions des quatre groupes de parties prenantes ont en commun (par exemple vision partagée commune du futur), représentant le socle commun pour un tourisme plus durable et circulaire dans la destination ainsi que le point de départ des sessions de travail du deuxième jour.

Les participants reçoivent le rapport des points communs émergents afin de préparer la deuxième partie de l'atelier, qui se déroule généralement un mois après la première

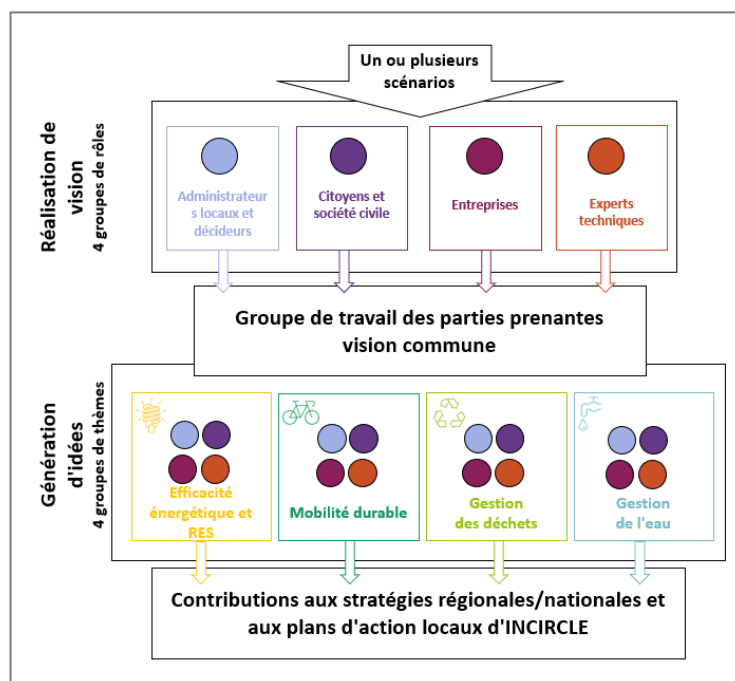
▪ Jour 2 : Session de travail des groupes thématiques - Génération d'idées

La deuxième partie de l'atelier sur les scénarios vise à **générer des idées sur la manière dont la vision commune** d'un tourisme plus durable et circulaire dans la destination **pourrait être réalisée**.

Le processus de génération d'idées se déroule dans des **groupes thématiques**, qui, contrairement aux groupes homogènes de parties prenantes (qui sont plus ou moins les mêmes, quel que soit le sujet de l'atelier), diffèrent selon le sujet de l'atelier.

Image 10. Structure EASW INCIRCLE

Source : projet INCIRCLE



Idéalement, les participants sont placés dans le groupe thématique qui correspond le mieux à leur domaine d'expertise et dans des groupes hétérogènes de sorte que, dans chaque thème/sujet, il y ait au moins un représentant de chaque partie prenante (institutions, citoyens, entreprises, experts). Pour INCIRCLE, les groupes thématiques sont déjà définis et correspondent aux 4 piliers du projet :

Image 11. Piliers principaux d'INCIRCLE et groupes thématiques EASW

Source : projet INCIRCLE



Avant de séparer à nouveau les participants en 4 groupes de travail, le facilitateur doit présenter brièvement les éléments principaux de la « vision de la base commune », en encourageant les participants à utiliser cette vision comme point de départ pour leur discussion. Le document élaboré à la fin du 1er jour de l'atelier doit être fourni aux participants. Les détails de la composition des groupes et les instructions pour le travail de groupe doivent être données.

La tâche principale des groupes thématiques est d'identifier des moyens de rendre le secteur du tourisme plus durable et circulaire, en répondant à la question « Comment répondre aux défis d'une destination touristique

« durable en 2030 ? ». Les groupes thématiques discutent des actions et des mesures à transformer en réalité dans leur vision commune.

On utilise généralement la technique dite du « snow-carding » : chaque participant dispose de 10 à 15 minutes pour travailler seul en silence et écrire ses meilleures idées sur la manière de réaliser sa vision en fonction du sujet attribué à son groupe thématique. On élabore ainsi une idée par carte. Cette activité permet généralement de générer 5/10 idées par personne. Une fois que l'activité de snow-carding est terminée, toutes les idées sont partagées et discutées.

La présélection des idées est effectuée en utilisant la méthode des 5 points pour hiérarchiser et sélectionner les idées jugées les plus valables. La méthode des 5 points permet à chaque participant de voter librement les idées issues du travail de groupe : les 5 points peuvent être attribués à une idée considérée comme très valable ou les points peuvent être répartis entre différentes idées. La priorisation des idées permet de créer une liste des 5 meilleures idées générées par le groupe thématique. À ce stade, celui-ci doit se préparer pour une présentation de sa liste des 5 meilleures idées. Avec des supports visuels comme des affiches, avec du texte, des dessins, un slogan accrocheur, etc.

Après les quatre présentations par groupe thématique, les 5 « meilleures » idées sont identifiées par un vote, qui pourrait être basé sur la méthode des 5 points.

Lors de la session plénière de l'après-midi, les conclusions et les 5 meilleures idées sont présentées pour une évaluation préliminaire. La discussion de clôture se concentre ensuite sur les « idées gagnantes » : leur mérite, leur faisabilité et comment, quand et par qui ces solutions devraient être appliquées.

À la fin de l'atelier, les conclusions de la session plénière finale seront élaborées et présentées aux participants par le partenaire responsable.

4. Astuces et suggestions

- **Faites en sorte que les objectifs soient clairs dès le début pour tous les participants.**
- **Commencez à engager les participants bien à l'avance, en stimulant leur intérêt et leur curiosité.**
L'implication précoce d'un large éventail d'acteurs sociaux contribue à la qualité de la prise de décision. Une implication limitée ou faible des acteurs sociaux conduit souvent à limiter le domaine où les solutions peuvent être trouvées.
- **Laissez les parties prenantes s'appropriier le processus afin qu'elles continuent à mettre à jour les informations et à pratiquer la mise en œuvre tout au long du projet.**
- **Informez régulièrement les parties prenantes.** Prévoyez des réunions rapides d'une heure et plus fréquentes, chaque mois par exemple, pour informer les parties prenantes des résultats obtenus. En ligne, cela est relativement facile. Il faut de l'énergie pour créer le SWG mais moins pour le faire fonctionner.
- **N'oubliez pas que ce qui compte le plus, c'est l'établissement de relations entre les parties prenantes et le projet INCIRCLE.** Les relations sont la base du succès du changement et surtout d'un changement de mentalité systémique comme celui de passer aux principes de l'économie circulaire.

Donc, une fois que vous avez créé le SWG, entretenez-le comme un jardin. Il vous donnera ainsi de beaux fruits et légumes sur le moyen à long terme

- **Permettez à chacun de donner son avis.**

Animez les réunions afin que les personnes silencieuses aient autant de temps sous les projecteurs que celles qui ont tendance à dominer les discussions.

- **Demandez aux participants d'être créatifs et courageux lorsqu'ils imaginent le futur qu'ils souhaitent.**

Il est essentiel que les participants se déconnectent de la réalité pour pouvoir générer des visions visionnaires : sans un détachement suffisant de ce qui est considéré comme faisable ou impossible aujourd'hui, nous réduisons le domaine dans lequel des solutions potentielles pour un problème particulier peuvent être recherchées. Demandez aux participants de sortir des sentiers battus !

- **Planifiez les activités des ateliers en détail, suivez le programme et veillez à utiliser des outils de support.**

- **Organisez une réunion d'introduction brève et efficace avec les participants afin de garantir leur implication dans le projet INCIRCLE et ses SWG.**

Une réunion d'introduction est recommandée pour présenter le projet INCIRCLE et les tâches des SWG aux participants. Au cours de la réunion, des informations complémentaires sur les ateliers à venir seront fournies (les thèmes qui seront abordés, le programme, le contexte, les objectifs, les règles de base et les résultats finaux à atteindre).

- **Évitez les jugements critiques au sein du groupe et faites en sorte que les participants acceptent les idées des autres et s'en inspirent.**

Lorsque quelqu'un dit « Oui, mais », transformez son affirmation en « Oui, et », en offrant un espace supplémentaire pour l'acceptation et une discussion ouverte.

- **Répétition des ateliers à distance.** L'organisation d'ateliers à distance exige un storyboard bien structuré par les organisateurs et les facilitateurs, car le temps en ligne doit être utilisé de manière très efficace. Il est recommandé d'organiser une réunion préliminaire en ligne avec tous les participants afin de vérifier la fonctionnalité audio et vidéo ou de la salle de réunion et d'améliorer les activités de renforcement de l'esprit d'équipe et de la confiance grâce aux check-in, aux brise-glace et aux check-out.

5. Matériel supplémentaire

- Les documents du séminaire de renforcement des capacités INCIRCLE
<https://drive.google.com/file/d/12m8PSxQTm2uBhLFYxTwfJwUjMrHANb35/view?usp=sharing>
- Le dossier EASW avec tous les outils en 11 langues, réalisé par la DG XIII de la CEE. Les documents, en particulier les fichiers Word, doivent être ouverts avec OpenOffice ou avec Google docs car la version Windows est très vieille
<https://drive.google.com/drive/folders/1-vr8NMKhAgHYG6Uxu7m2TI5eyUVkHmsM>
- Le modèle POP - Purpose Outcomes and Process (Objectifs, résultats et processus). Un outil simple et efficace pour planifier les processus et obtenir des résultats
<http://stproject.org/wp-content/uploads/2014/11/the-fabulous-pop-model.pdf>

- The Art of Facilitation. Un guide complet pour faciliter des réunions réussies. Cet article est rempli d'outils, de conseils et de bonnes pratiques.
<http://stproject.org/resources/tools-for-transformation/facilitation/page/2/>
- The Innovation Camp Handbook. Un manuel pratique utilisé pour soutenir les stratégies de spécialisation intelligentes et réaliser des processus participatifs d'élaboration des politiques à fort impact impliquant des parties prenantes en quadruple hélice.
<https://goo.gl/mA8RGm>
- Le lien vers la partie ouverte de la bibliothèque de méthodes de l'International Association of Facilitators (50 des 500 méthodes sont accessibles aux non-membres)
<https://www.sessionlab.com/library/iafmethods>
- Kaner, Sam. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco : Jossey-Bass, 2007
<http://www.storypikes.com/workshops/PDFs/Facilitators%20Guide%20to%20Participation%20by%20Sam%20Kaner%20with%20Lenny%20Lind-Catherine%20Toldi-Sarah%20Fisk%20and%20Duane%20Berger-2007.pdf>
- Site web Liberating Structures :
<http://www.liberatingstructures.com/ls/>

Groupes des parties prenantes EASW

- Décideurs politiques et institutions
<https://docs.google.com/document/d/1VKGiWzgiFN7DiQW8PiiFLivRtaCRW24yBYcHc7oEjU/edit?usp=sharing>
- Académie - Experts techniques
https://docs.google.com/document/d/1uTKyvNpdImu0BVwaWdn7zKMfWf-IS1hXHlp4_WwYBy8/edit?usp=sharing
- Entreprises - Entrepreneurs
https://docs.google.com/document/d/1gPa9WMEluc8gPm5J-3jcHBeGsj9eBL8HZvVbPC_FN4E/edit?usp=sharing
- Citoyens - Société civile
https://docs.google.com/document/d/1qIt3w_92vh2WJwJdrmvJU0L7jiwMcyjXynxq6kn519k/edit?usp=sharing

Sujets de l'EASW

- Mobilité
<https://docs.google.com/document/d/1AUwHsXxgOgHTYdnLZqaJQ4prio4um8KVUHMV-9rxdKU/edit?usp=sharing>
- Efficacité énergétique

<https://docs.google.com/document/d/1DdmZ8QGJkU--HTfQwTMsU7wxYDgfZIGHc0PLLOIUU9k/edit?usp=sharing>

- Gestion de l'eau
<https://docs.google.com/document/d/1hUQtJT0pU5ZgsAxeqTQy2YB8KO2Cv41aibxq2BkFZuc/edit?usp=sharing>
- Gestion des déchets
<https://docs.google.com/document/d/1VAnABJAaVC86ZvTSf7wKKcBoR5k5ctD6gyeW65akdiQ/edit?usp=sharing>

6. Annexes

- Annexe 1 - Modèles SWG INCIRCLE
- Annexe 2 - Manuel de VideoFacilitator
- Annexe 3 - Le storyboard EASW