

# Bilan SIPR->OA

## Faire un bilan en collectif d'une situation ou d'un projet



### Buts et principe général

- Identifier de manière simple les principaux paramètres d'une situation ou d'un projet actuel et définir des choix et priorités à développer
- Evaluer, pendant la réalisation ou à la fin d'une activité ou d'un projet, ce qui a été fait, le processus et les résultats

Ce bilan permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation par une démarche structurée simple à mettre en œuvre. Il s'inscrit dans la même logique que celle des cartes « Appréciations ». Il nécessite cependant davantage de temps (30' à 45', voire davantage selon l'ampleur du bilan).

Il s'inspire dans son principe de l'analyse SWOT (ou matrice SWOT), un outil permettant d'étudier les options dans un domaine d'activité et de définir les objectifs d'une entreprise ou d'un projet (identification des facteurs internes et externes favorables et défavorables à l'atteinte des objectifs).

Les avantages du bilan SIPR->OA :

- Visualisation rapide d'une situation sous forme de matrice
- Clarification des idées en vue d'une décision
- Partage simple et synthétique des vécus et des faits dans le groupe

Ses limites :

- Activité pertinente seulement si les questions initiales sont bien identifiées
- Bilan ponctuel, la situation peut rapidement changer, ce qui nécessite une mise à jour du bilan
- Même bien structuré, bilan en partie subjectif et simplificateur (comme toute matrice)

### Utilisation

Le bilan SIPR->OA peut porter sur des aspects spécifiques (par exemple la coopération dans une équipe) ou plus large (la globalité d'un projet). Une fois l'objet à analyser identifié, il s'effectue d'abord sur quatre plans : satisfactions – insatisfactions – potentialités – risques. Puis les données sont analysées et des objectifs et des moyens d'action peuvent être définis en commun pour la suite, de manière à maintenir, renforcer, développer ce qui doit l'être et réduire et changer ce qui fait problème.

Le bilan peut être réalisé en amont, avant la prise de décision concernant un projet par exemple. Il peut également s'avérer utile en cours de route, afin de vérifier la pertinence d'un plan d'action et permettre selon besoin d'infléchir ou d'ajuster certaines décisions. Il peut enfin être conduit en aval, pour apprécier les résultats obtenus et les processus mis en œuvre.

Un tel bilan en collectif peut être réalisé par des entités de taille très variable (généralement de 2 à 100 personnes).



Le principe pour la mise en œuvre consiste à récolter les appréciations de toutes les personnes concernées sur les quatre plans évoqués. Il importe d'impliquer des personnes représentatives des différents avis possibles sur le sujet étudié.

Les appréciations sont le plus souvent formulées par écrit ou oralement (une prise de note est alors prévue). Il peut être recommandé de :

- stimuler la production par des questions ouvertes en lien avec l'objet analysé (sans induire les réponses),
- adapter le bilan à la situation (par exemple, bilan S + I seulement si manque de temps),
- privilégier les faits et des éléments concrets et précis lorsque l'on récolte des vécus,
- hiérarchiser les éléments listés dans chaque cadran (par ordre d'intensité) et prioriser les éléments qui ont le plus de poids,
- exploiter dans un deuxième temps le bilan en liant différents aspects (par exemple, prendre appui sur les satisfactions pour exploiter les opportunités),
- dégager des tendances en concertation pour déboucher sur des objectifs partagés,
- éviter de sauter trop vite aux « conclusions » sans prendre le temps d'analyser les données.

Il importe par ailleurs de favoriser un climat de confiance afin que le bilan soit réaliste et qu'il inclue autant des points positifs que négatifs, sans que l'on cherche à voiler les points faibles. Il ne s'agit en même temps pas de verser dans les reproches, de dresser une liste des « fautes ».

Lorsque les risques liés aux influences dans le groupe sont importants ou que la liberté de parole peut être entravée, il est souvent préférable de faire produire dans un premier temps les éléments individuellement (par exemple sur des post-it) avant une mise en commun.

## Variantes

- La mise en commun peut se faire par une écriture parallèle (post it, panneaux, etc.) ou sous forme d'échanges en duos ou trios, suivis d'un partage synthétique dans le collectif.
- Dans un travail en grand groupe, on positionner différents espaces pour chaque cadran du bilan (par exemple un mur de la salle pour chacun d'eux).
- L'objet à analyser peut être divisé en sous-objets (production de plusieurs bilans parallèles pour chaque dimension par exemple de la coopération)
- Les éléments S-I-P-R peuvent être produits sous la forme d'une carte mentale (*mindmap*).

Par ailleurs, pour la synthèse et la définition d'objectifs et de moyens d'action, on peut prévoir par exemple qu'un sous-groupe élabore, dans un autre temps, des propositions pour le futur qui seront travaillées ensuite avec l'ensemble des personnes concernées.

Les données du bilan peuvent aussi être confrontées à d'autres sources d'information pour être corroborées et pour faciliter le choix des priorités.

Certains éléments du bilan peuvent être étudiés de manière plus approfondie (par exemple, analyse des causes).



# Bilan SIPR->OA

## Défi et situation à analyser

Cela comprend des aspects objectifs (factuels) et subjectifs (vécus)

### Satisfactions actuelles

(Réussites - Points forts : cela marche bien)

→ à *maintenir, valoriser, renforcer, utiliser*

### Potentialités pour l'avenir

(Opportunités à saisir : il y a des possibilités)

→ à *mobiliser, actualiser, valoriser, développer*

### Insatisfactions actuelles

(Difficultés rencontrées : il y a des manques)

→ à *changer, améliorer, faire évoluer*

### Risques pour l'avenir

(Craintes : il y a des dangers prévisibles avec cette situation)

→ à *anticiper : éviter, prévenir, gérer*



**Objectifs** (Résultats visés pour le futur)

**Actions** (Moyens pour atteindre les résultats)

