

# Carnet d'activités

No 3

Suggestions  
de méthodes et d'outils  
pour faire un bilan



Coopérer

*« Ne jugez pas chaque journée par votre récolte,  
mais par les graines que vous avez plantées. »*

Robert Louis Stevenson

[cooperer.org](http://cooperer.org)

Marc Thiébaud

## Pour quoi ? Dans quel but ?



Un bilan permet de développer du recul et des repères qui aident à sortir le nez du guidon et à s'orienter. Il mobilise des capacités de métaréflexion. De nombreux bénéfices en résultent, particulièrement si la pratique de bilan est régulière. Cela permet de :

- faire le point pour savoir si les objectifs sont atteints ou non
- identifier ce qui marche et ce qui marche moins bien, pour opérer les ajustements nécessaires
- apprendre de l'expérience et accroître la capacité d'apprentissage continu par la pratique du feed-back
- développer les compétences individuelles et collectives à résoudre des problèmes et mener des projets
- se maintenir en santé et gagner en résilience face à des épreuves à surmonter
- renforcer les liens et la coopération par des partages authentiques à deux, en groupe ou en équipe

La démarche d'évaluation permet par ailleurs de reconnaître et célébrer les relations et les processus vécus ainsi que la qualité du travail. Ceci renforce la confiance et le développement d'une culture commune.

## Quand ?

Il est important de s'arrêter à un moment donné pour faire le point et de réserver pour cela le temps nécessaire. On parle souvent de bilan de fin d'année, mais le moment opportun peut être autre, à définir selon besoin. Cela suppose de reconnaître que prendre du recul et ajuster ses processus n'est pas du temps perdu (comme un artisan a besoin de s'arrêter de temps à autre pour aiguiser ses outils).

L'évaluation gagne surtout à être mobilisée de manière régulière, afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Ainsi, on peut procéder à des bilans chaque mois, chaque semaine, au début, en cours et à la fin d'un projet, après une ou plusieurs réunions, lors d'événements particuliers, etc. Ces bilans sont plus ou moins ciblés et de courte ou longue durée. Ils visent à faciliter le recueil d'informations et les ajustements nécessaires au moment pertinent.

Faire un bilan, ça s'apprend. Progressivement, on acquiert des habiletés individuelles et collectives dans l'auto-évaluation, le partage de feed-back et la prise de recul « méta ». On devient ainsi de plus en plus efficace, en développant des capacités de communication et en se dotant de méthodes et outils spécifiques.



## Qui ? Avec qui ?

Un bilan peut être individuel et s'inscrire dans le développement de la personne. Il peut être également partagé dans un échange à deux : les bénéfices de la prise de recul n'en seront que plus grands.

Au sein d'un collectif ou dans une relation d'accompagnement, le croisement des regards enrichit le bilan. Il est profitable de commencer par y réfléchir individuellement avant une mise en commun des appréciations (qui peut aussi être précédée d'un échange en duos). Au sein d'une organisation, un feed-back à 360 degrés peut être favorisé en sollicitant des évaluations auprès de différentes personnes et entités.

Que toutes les personnes concernées contribuent au bilan, c'est en fin de compte le plus important, avec la compréhension du sens qu'a le bilan et avec la disponibilité nécessaire et une attitude d'ouverture, dans une appréciation authentique.



## Quelles relations ?



La **sécurité et la confiance** sont des éléments clés pour la réussite d'un bilan. La qualité de celui-ci n'est pas liée seulement à la valeur des appréciations individuelles. Elle réside en bonne partie dans les échanges développés qui permettent d'approfondir la compréhension mutuelle et la réflexion.

Des **activités d'accueil - inclusion au début d'un temps de bilan** servent à nourrir les liens et favorisent la capacité de chacun.e à être présent.e, dans l'écoute, le dialogue et l'élaboration des apprentissages et régulations que peuvent produire le bilan.

## Quoi ? Quels contenus ?



Sur quoi faire porter le bilan ? Les possibilités sont multiples. Plusieurs aspects sont à considérer :

**Le périmètre** : les contenus peuvent être plus ou moins ciblés ou larges. Cela dépend des objectifs visés par le bilan : apprécier une situation de manière globale <-> en lien avec un ou des focus donnés.

**L'horizon temporel sur lequel va porter l'évaluation rétrospective**. Est-ce que le bilan s'effectue sur l'ensemble de l'année, sur la période écoulée depuis le dernier bilan ou depuis la dernière réunion, etc. ? Le bilan peut aussi concerner plus spécifiquement un moment ponctuel ou la situation actuelle.

**Les résultats et les processus**. Les deux aspects sont également importants. Il est fréquent que l'on évalue les résultats (qui sont assez facilement visibles) sans s'attacher à apprécier les processus qui ont permis (ou non) l'atteinte de ces résultats. On se prive alors des moyens de comprendre les facteurs en jeu et on ne peut ni valoriser ou accroître les points forts et les ressources, ni améliorer les éléments vulnérables ou manquants.

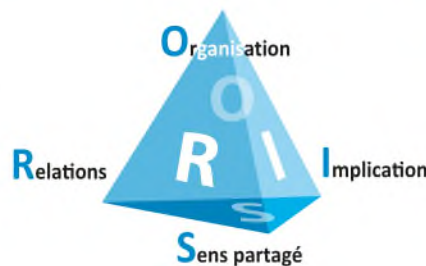
**Utilisation de notions existantes**. Les contenus du bilan peuvent être élaborés sur mesure ou s'appuyer sur des modalisations connues.

*Modèle McKinsey des 7S \**

*Sphères pour un bilan de vie \**



*Tétraèdre de la coopération \**



**Référence possible à des objectifs déterminés antérieurement**. Le bilan peut se rapporter : pour un projet, aux buts visés et au plan d'action élaboré, pour un accompagnement, au contrat convenu au départ, etc.

\* Pour d'autres idées et des compléments :

[cooperer.org/  
carnet-activites-no3](http://cooperer.org/carnet-activites-no3)



# Comment ? Quelle démarche ?

## Démarche 8

### Evaluation et régulation de processus collectifs



Le travail de bilan s'inscrit dans une démarche (voir démarche 8). Les premières étapes évoquées en pages 2 et 3 ont consisté à :

- Identifier les buts du bilan et les personnes concernées
- Créer les conditions de sécurité et confiance favorables
- Définir les contenus / objets du bilan

Il s'agit ensuite de :

- Choisir les formes et outils d'évaluation
- Recueillir et partager les données de bilan
- Analyser, traiter les informations
- Donner suite aux résultats du bilan

### Formes et outils de bilan

Le bilan peut être ouvert (par exemple : « ce qui ressort de la période écoulée) ou structuré par des questions précises, avec éventuellement des échelles d'évaluation (questionnaire). S'il est structuré, il peut être plus aisé à exploiter. En revanche, une forme ouverte permet l'émergence d'éléments non prévus au départ. Les deux options peuvent être combinées. Le bilan peut aussi utiliser la récolte d'observations et de traces.

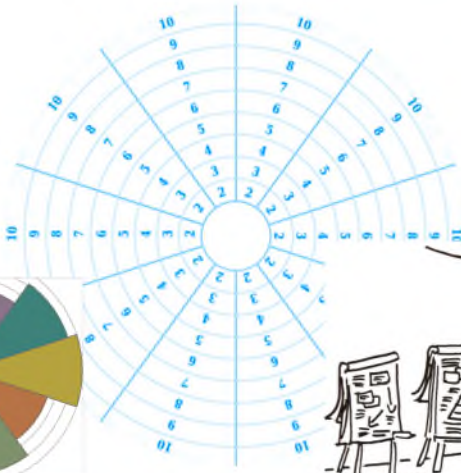
### Partages des données

Le défi ici consiste à réunir le maximum de faits et d'appréciations de toutes les personnes concernées. Ceci peut se faire par écrit, par oral, par une production collective, etc. On peut procéder en plusieurs temps. Pour un groupe d'une certaine taille, on peut prévoir des échanges en duos ou en trios puis une mise en commun (post-it, panneaux, etc.). Parfois, des prises d'informations distinctes sont à prévoir (voir par exemple le modèle des 4 niveaux de Kirkpatrick \* pour l'évaluation d'une formation).

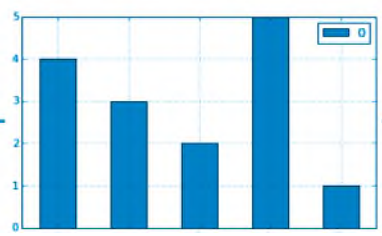
### Analyse et traitement des informations

Les données réunies comprennent des éléments provenant de différentes sources, caractérisées par une pluralité de perceptions et de perspectives. Un travail de clarification et d'analyse est le plus souvent nécessaire afin de comprendre par exemple les causes des résultats obtenus et d'en tirer des enseignements. Puis les données sont catégorisées et synthétisées, en fonction des buts visés.

Cela donne souvent lieu à une liste de facteurs, regroupés par domaines et par types (par ex. forces - vulnérabilités). On peut également visualiser les résultats avec un diagramme circulaire. Les données quantitatives peuvent être résumées par un histogramme, en calculant la moyenne et la dispersion des évaluations individuelles, etc.



\* Pour d'autres idées et des compléments : [cooperer.org/carnet-activites-no3](http://cooperer.org/carnet-activites-no3)



# Comment ? Quel suite ?



Un bilan prend toute sa valeur lorsque l'on en fait quelque chose.

**Les résultats positifs, les objectifs atteints** : il importe de ne pas les prendre pour acquis et passer à autre chose sans les savourer et les célébrer comme il se doit. C'est en valorisant chaque réussite, aussi petite soit-elle, que l'on progresse.

**Les résultats négatifs, les objectifs non atteints** : il est essentiel d'y travailler, de comprendre quels besoins non satisfaits peuvent expliquer les difficultés, pourquoi les résultats visés n'ont pas été obtenus et quels ajustements permettront de remédier à la situation, sans la banaliser ni la noircir (on peut reconnaître les efforts).

## Prioriser et définir des objectifs pour la suite

La démarche s'apparente à celle d'un projet d'amélioration qui prend comme point de départ l'évaluation effectuée (voir démarche 13). Il s'agit de définir des priorités, notamment en examinant l'impact que peuvent avoir les différents facteurs issus du bilan. Il est utile de spécifier les résultats visés avec des objectifs SMART. \* Vouloir « améliorer la communication dans les réunions » est une intention vague. Un objectif spécifique pourrait être de : « avoir une personne qui facilite la circulation de la parole et veille au respect des tours de table et évaluer les résultats dans les dernières minutes de chaque séance durant un mois ».

## Etablir un plan d'action

Sur la base d'objectifs concrets et précis, il est assez aisé de faire un plan d'action\*. Celui-ci devrait comporter des actions simples qui peuvent être mises en oeuvre sur le court terme ou sur le moyen terme. Les tâches peuvent être réparties entre différentes personnes. Le plan prévoit les étapes et le calendrier de réalisation. Il peut être utile de différencier les tâches selon les critères distincts d'importance et d'urgence (voir la grille d'Eisenhower \*) en se souvenant qu'il est essentiel de s'organiser pour s'occuper de ce qui est important.

Il est généralement préférable de définir de petites actions (des PPPP = plus petits pas possibles) et d'évaluer au fur et à mesure les améliorations (chercher à améliorer 1 % chaque jour plutôt qu'en vouloir trop en même temps et rester bloqué). Parfois cependant, des changements plus importants peuvent s'avérer nécessaires.

## Clore le bilan

Un bilan peut être une activité plus ou moins intense, amusante, stimulante, remuante, apprenante, qui peut souder l'équipe. La dernière étape consiste à partager la manière dont l'ensemble du bilan a été vécu et de vérifier que des éléments importants n'ont pas été oubliés. C'est aussi l'occasion de s'interroger : comment améliorer la démarche pour une prochaine fois ?



\* Pour d'autres idées et des compléments : [cooperer.org/carnet-activites-no3](http://cooperer.org/carnet-activites-no3)



### Mon / notre appréciation

- A. Nos forces**  
Quelles sont nos meilleures ressources ?
- B. Notre vision future**  
Que pouvons-nous en faire ?
- C. Notre plan d'action**  
Qu'allons-nous mettre en oeuvre ?

5

cooperer.org

### Démarche 13

#### Conduite de projet

Mener en commun une réalisation sous forme de projet collectif, du rêve à la concrétisation

Cette élaboration peut être plus ou moins complexe selon les visées et l'envergure du projet. Le déroulement varie d'un projet à l'autre mais comprend souvent ce type d'étapes :

- 1. Point de départ**  
Quelle situation ? Quel contexte ?  
Quels besoins ? Quel rêve (individuel -> collectif) ?
- 2. Préparation**  
Quels buts, quels résultats viser ? Quel pilotage ?  
Quel(s) scénario(s) de réalisation (déroulement temporel) ?  
Quelles ressources nécessaires ? Quelle faisabilité ?  
Quelle méthodologie de projet utiliser ?
- 3. Planification -> concrétisation**  
Qui fait quoi ? Quelle coordination et concertation ?  
Quelles tâches réparties versus réalisées en coopération ?
- 4. Mise en oeuvre et bilan**  
Qu'est-ce que cela donne ? Quel suivi ? Quelles régulations ?  
Quel bilan du travail réalisé (processus et résultat) ?  
Comment on les célèbre ? Qu'est-ce qu'on apprend ?

Mobiliser les ressources de chacun.  
Reconnaître, valoriser toutes les contributions.  
Penser et planifier le projet en commun.  
Garder vivant le sens, le rêve partagé ; développer la communication et réguler les actions au fur et à mesure.

cooperer.org



cooperer.org

4

## Exemple 1 : bilan SIPR->OA

### Satisfactions - Insatisfactions - Potentialités - Risques -> Objectifs - Actions

NB. L'acronyme **SIPR->OA** n'a rien à voir avec les dimensions clés du tétraèdre de la coopération !

Cet exemple permet de visualiser la démarche. Le bilan SIPR->OA peut être combiné avec d'autres outils, et notamment, pour un bilan de la coopération, avec celui proposé dans l'exemple 2.

### Buts et principe général

Ce bilan permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation ou d'un projet par une démarche structurée simple à mettre en œuvre. Il s'inspire dans son principe de l'analyse SWOT \* et offre une grande souplesse : il peut être utilisé aussi bien pour un bilan personnel que d'équipe ou d'organisation (même avec des collectifs de grande taille). Il peut être combiné avec d'autres outils pour favoriser une évaluation plus ou moins détaillée selon ce qui est souhaité.

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 un collectif

Ce bilan a pour limite d'être 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 évaluer 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 avant une prise de décision concernant un projet par exemple (en amont). 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.

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

- produire une réflexion individuelle avant la mise en commun
- catégoriser les éléments listés dans chaque quadrant et les prioriser (par exemple selon leur impact)
- exploiter dans un deuxième temps le bilan en liant différents aspects (par exemple, prendre appui sur les éléments de satisfaction pour exploiter les opportunités)
- éviter de sauter trop vite aux « conclusions » sans prendre le temps d'analyser les données

Différentes variantes de mise en œuvre sont possibles :

- 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.
- L'objet à analyser peut être divisé en sous-objets (production de plusieurs bilans parallèles).
- Les éléments S-I-P-R peuvent être produits sous la forme d'une carte mentale (*mindmap*).
- Etc.

\* Pour des compléments :

[cooperer.org/  
carnet-activites-no3](http://cooperer.org/carnet-activites-no3)



# Bilan SIPR->OA

## Défi et situation à analyser

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

### Satisfactions (passées et 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 (passées et 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 (Priorités - Résultats visés pour le futur)

## Actions (Moyens pour atteindre les résultats)



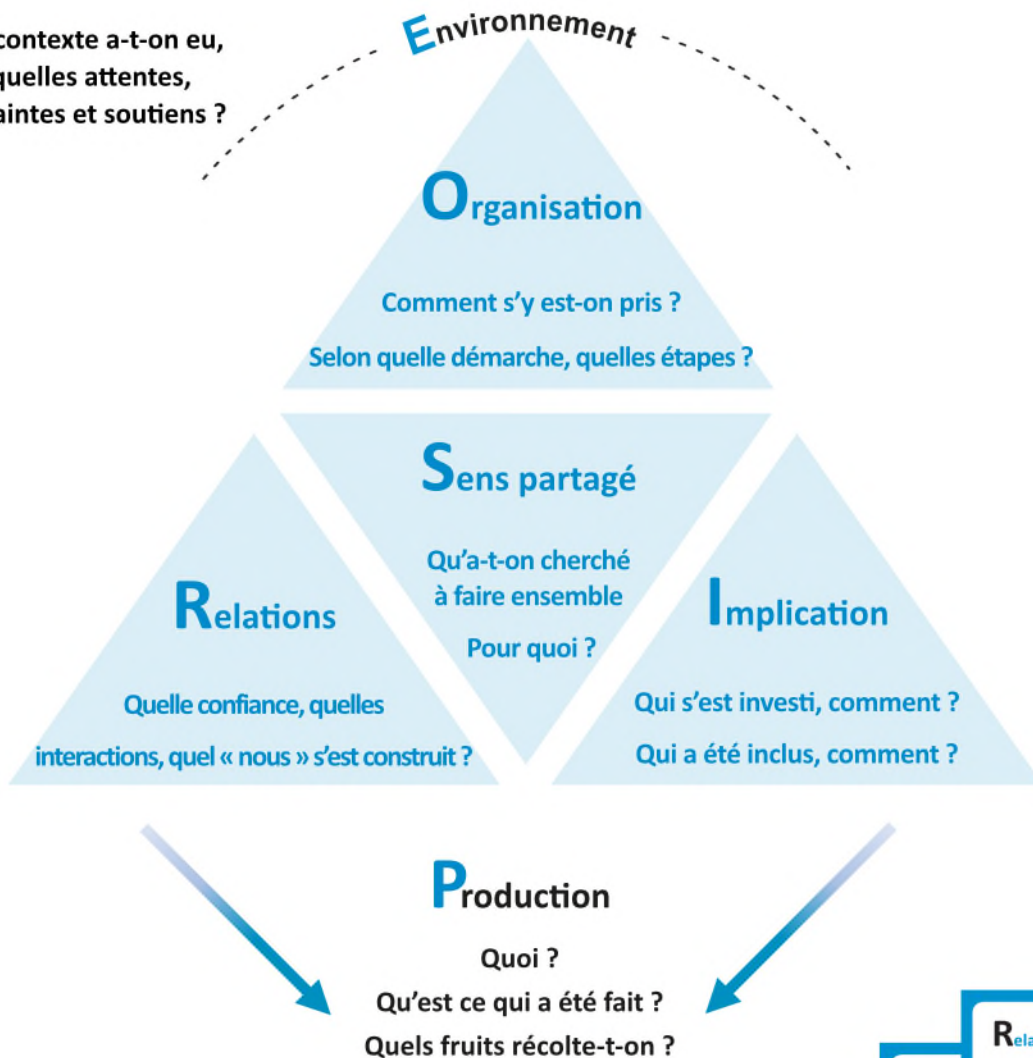
Pour télécharger l'outil : [cooperer.org/sipr-oa](https://cooperer.org/sipr-oa)

# Exemple 2 : bilan des six dimensions de base de la coopération

Sens partagé - Organisation - Implication - Relations - Production - Environnement

Ce bilan a pour objet la coopération. Il est structuré par les questions clés \* ci-après en lien avec les six dimensions du modèle de la coopération. Il peut être combiné avec le bilan SIPR->OA proposé dans l'exemple 1 (chaque dimension est ainsi appréciée en termes de Satisfactions - Insatisfactions - Potentialités - Risques -> Objectifs - Actions).

Quel contexte a-t-on eu, avec quelles attentes, contraintes et soutiens ?

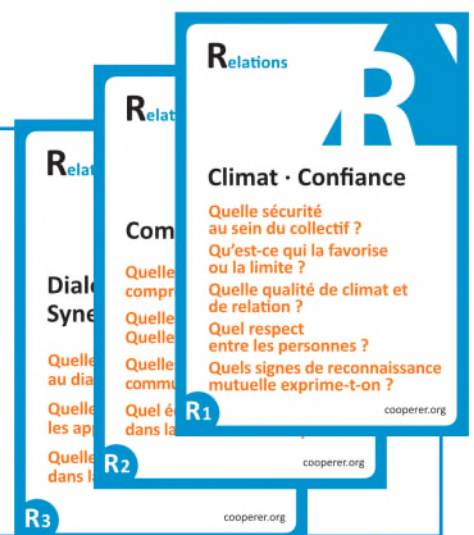


## Utilisation

Dans un premier temps, ce bilan gagne à être effectué dimension par dimension. Puis une analyse de la dynamique d'ensemble peut être conduite afin d'évaluer l'équilibre de la coopération et de déterminer les régulations souhaitées. Les questions clés ci-dessus peuvent être affinées en utilisant les cartes « questions d'exploration »\*, par exemple pour produire un questionnaire auquel chaque personne pourra répondre individuellement avant une mise en commun.

\* Pour des compléments :

[cooperer.org/  
carnet-activites-no3](http://cooperer.org/carnet-activites-no3)





# Une variété de formes et d'outils

## Quelques suggestions

Les formes proposées ici à titre d'exemples donnent une idée de ce qui peut être fait. Elles peuvent être adaptées en fonction des objectifs et contextes. Il est aussi possible de combiner plusieurs outils pour couvrir différents aspects, tant que la cohérence de l'ensemble du bilan est préservée.

Il peut être intéressant de varier la forme d'une fois à l'autre pour que le travail d'évaluation soit mobilisateur et plaisant. D'un autre côté, il peut être utile de conserver certains éléments (de forme et de contenu) lorsque l'on refait un bilan ultérieurement afin de permettre certaines comparaisons.

L'important réside toujours dans : le sens qu'a le bilan, le temps que l'on s'accorde pour le réaliser, l'ouverture et l'authenticité dans les appréciations et la qualité de relation et d'écoute présente.

### Rétrospective et prospective avec l'image de la montgolfière

Imaginer que le travail ensemble est comme un voyage en ballon.  
Partager les perceptions dans le collectif en associant avec la métaphore.

**Rétrospective** sur les pratiques et processus que nous avons développés :

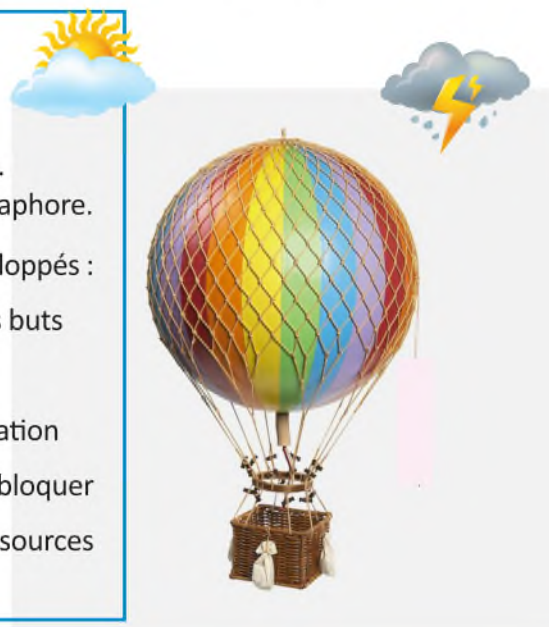
**L'air chaud** : ce qui nous a aidé à nous élever vers l'atteinte de nos buts

**Les sacs de sable** : ce qui nous a freiné, alourdi, démotivé

**Prospective** sur ce qui nous attend et ce qui facilitera notre navigation

**Les nuages et orages** : les dangers, les obstacles qui peuvent nous bloquer

**Les ciels clairs et ensoleillés** : les belles perspectives et les ressources qui nous donnent confiance



### Les meilleurs et les moins bons moments

Cette évaluation demande une certaine ouverture pour partager des ressentis qui peuvent parfois encore être vivaces et développer un dialogue qui permette d'en tirer des apprentissages et le meilleur pour le futur.

**Les meilleurs moments** : par exemple, quand notre travail en commun a été particulièrement fluide, quand nous avons réussi à réaliser notre projet, quand je me suis senti capable de...

**Les moins bon moments** : par exemple, quand nous avons dû renoncer à notre ambition première, quand nous n'avons pas sûr régler notre conflit en temps voulu, etc.

### Les apprentissages

**Apprentissages individuels et apprentissage collectifs.**

Faire une liste, en vrac, de :

- tout ce qui a été appris sur une période donnée

- tout ce que l'on veut apprendre dans les mois à venir

Chacun.e y réfléchit d'abord pour soi, puis les éléments sont mis en commun pour développer une perspective élargie. Cela permet de mieux se comprendre et de s'entraider pour le futur.

### Mon / notre appréciation

Qu'est-ce que j'ai appris ?

Qu'est-ce que nous avons appris ?



Qu'est-ce qui interroge encore ?

Qu'est-ce qu'il reste à développer ?

16

cooperer.org

## Bilan avec les cartes « Appréciations » \*

Choisir la ou les cartes pertinentes pour ce bilan (qui peut être personnel ou collectif).

### Mon appréciation : je suis...



1 = très satisfait.e    4 = plutôt insatisfait.e  
2 = satisfait.e        5 = insatisfait.e  
3 = plutôt satisfait.e   6 = très insatisfait.e

18

cooperer.org

### Mon / notre appréciation

Les résultats que nous avons atteints

Les résultats que nous n'avons pas atteints

→ Ce que nous allons en faire

8

cooperer.org

### Mon / notre appréciation

Dans quelle mesure avons-nous réussi à atteindre nos objectifs ?

Comment l'expliquer ?

Qu'est-ce qui fait qu'il en est ainsi ?

14

cooperer.org

## Bilan des résultats

Cette évaluation est centrée sur les faits.

Ce qui a marché



Prendre comme point d'appui  
Investir, poursuivre

Ce qui n'a pas bien marché



Laisser de côté ou  
Analyser et améliorer

## Prendre le temps d'apprécier le parfum et la beauté d'une rose

Une activité simple pour célébrer les succès, tout en considérant les écueils et les espoirs

A deux dans un premier temps, puis en collectif, partager :

- les fleurs, ce qui s'est épanoui, les réussites
- les épines, les soucis, les difficultés rencontrées
- les bourgeons, ce que l'on souhaite voir s'ouvrir

On peut ensuite évoquer l'avenir en identifiant : des moyens pour se protéger des épines et des actions pour aider les bourgeons à fleurir.



## Bilan en termes d'énergie

Cette évaluation permet d'identifier la manière dont le travail collectif est vécu et ce qui booste ou épuise les énergies de chacun.e. Il s'agit de recueillir le vécu de chaque personne, puis de voir les convergences et divergences.

Les activités dans notre collectif :

qui me donnent de l'énergie,  
qui me ressourcent  
et me stimulent,  
pendant lesquelles je ne vois  
pas le temps passer

qui me fatiguent,  
qui demandent  
beaucoup d'énergie,  
pour lesquelles j'ai  
peu de motivation

## La ligne du temps

Tracer une ligne, au sol ou sur une grande feuille, en précisant la durée à laquelle elle correspond. Y placer à choix les événements, les réalisations, les apprentissages, etc. qui se sont produits et partager sur les vécus.



## L'analogie du voilier...

**Une évaluation qui devient comme un jeu !** Elle mobilise la capacité de l'équipe à se voir naviguer dans la complexité et fait appel à son imaginaire et à sa créativité. Voici un exemple de bilan par rapport à un projet. Il peut gagner à être réalisé à deux, et à plusieurs reprises pour permettre des comparaisons.

**Le quai de départ :** qu'est-ce que l'on quitte, qu'est-ce qu'on laisse comme situation ?

**L'île :** quelle est notre destination, quelle vision en a-t-on, quels objectifs veut-on atteindre ?

**Le vent :** quelles forces nous aident à avancer, quelles ressources avons-nous ?

**Les rochers :** quels risques, contraintes, obstacles environnants y a-t-il qui peuvent perturber le projet ?

**Les ancres :** qu'est-ce qui, dans l'équipe, peut freiner l'avancement, qu'est-ce qui permet de lever ces freins ?

**La météo :** avec quel climat, quelle confiance navigue-t-on, à quels imprévus peut-on faire face ?



Méthode 9

### Dessin collectif

Réaliser une production collective de manière créative, ludique et visuelle

Cette activité peut être utilisée pour mobiliser les personnes en petits groupes sous une forme créative dans une production d'une durée relativement courte : partage de représentations, développement d'idées nouvelles, synthèse de réflexions, etc.

#### Mise en place

Constituer des sous-groupes de trois à cinq personnes qui disposeront d'une grande feuille et de feutres de couleur et travailleront dans un lieu séparé, sans se déranger. Donner les consignes au collectif oralement et/ou par écrit (par exemple : représenter les différents rôles dans l'équipe, identifier les caractéristiques idéales d'un leader, proposer des solutions pour..., etc.).

#### Déroulement

Les personnes sont invitées à échanger oralement dans un premier temps. Leur production prend ensuite la forme d'un dessin (l'utilisation de symboles est autorisée mais aucun mot ne peut être écrit). Le dessin est collectif, chacun y contribue (pas de dessinateur délégué !). Les productions des différents sous-groupes sont ensuite affichées successivement. Pour chaque dessin, les autres participant-e-s en donnent des interprétations puis les membres du sous-groupe auteur du dessin valide et complètent les interprétations partagées.

L'activité peut être prolongée par des réflexions collectives et une mise en perspective par exemple des similitudes et différences.

Il s'agit de stimuler une expression créative en faisant en sorte qu'il n'y ait pas d'enjeu ou de peur, mais plutôt un esprit ludique et de l'humour.

cooperer.org



## Production collective (dessin, sculpture, etc.)

Il s'agit en premier lieu de préciser les contenus d'évaluation. Par exemple : l'organisation du travail, la communication, etc.

Puis les membres du groupe mettent en commun leurs perceptions en utilisant le dessin et/ou différents objets. Cela peut être un point de départ qui permet de faire ressortir certains aspects, sur lequel il sera possible ensuite d'approfondir l'analyse.

On peut prévoir deux productions, l'une par rapport à la situation il y a 6 mois par exemple et l'autre pour la situation actuelle ; voire une troisième pour la situation souhaitée.

## Bilan avec les chapeaux de Bono \*

Cette évaluation permet une réflexion selon plusieurs angles. Elle peut ainsi être assez approfondie.

1. Identifier pour quoi on veut faire un bilan et sur quoi il va porter
2. Exprimer et accueillir les ressentis, ce qui vient instinctivement sans réfléchir
3. Mettre en commun, les faits, les observations, les données récoltées
4. Partager les succès, les sources de fierté, les satisfactions
5. Partager les échecs, les difficultés rencontrées, les insatisfactions
6. Rêver, imaginer tout ce qui pourrait être fait et expérimenté
7. Faire la synthèse, en tirer des apprentissages, identifier des priorités pour l'avenir



### Mon / notre appréciation

Ce que nous gagnerions à

- conserver : ...
- consolider : ...
- changer : ...
- cesser : ...

7

cooperer.org

Pour d'autres outils :

[cooperer.org/  
carnet-activites-no3](http://cooperer.org/carnet-activites-no3)



## Méthode 4

### Les chapeaux de la pensée (E. de Bono, 2017, Les six chapeaux de la réflexion, Eyrolles)



Travailler de concert à chaque étape en choisissant, en conscience, les formes de réflexion et d'expression mobilisées

Cette méthode consiste à solliciter successivement, dans le cours d'une séance de travail, différentes manières de penser spécifiées (appelées « chapeaux » par E. de Bono). En clarifiant les registres d'expression mobilisés dans les échanges au sein du groupe, on évite les chassés-croisés et les discussions chaotiques.

On peut par exemple organiser les réflexions collectives sur un objet (un projet, un problème, une idée, etc.) progressivement en « chapeau » :

- Blanc : les éléments factuels de cet objet
- Rouge : les ressentis face à cet objet
- Vert : les perspectives, les propositions nouvelles en lien avec cet objet
- Jaune : ses points positifs, ses avantages potentiels
- Noir : ses risques, ses inconvénients potentiels
- Bleu : ce qu'il en ressort lorsque l'on résume ce qui a été partagé

Cette manière de structurer le travail favorise tour à tour l'expression de chacun-e, dans divers registres qui se complètent dans le temps, et accroît ainsi la qualité de la communication.

Elle permet de reconnaître la valeur de chaque apport, fait au bon moment, de multiplier les points de vue et de réduire ainsi les biais de conformité.

cooperer.org



## Emoticônes

Chaque personne dans l'équipe écrit avec deux ou trois mots-clés divers moments, actions, etc. qui se sont produits (en utilisant un post-it différent à chaque fois). Puis chacun.e place ses post-it dans les quadrants correspondant à ses vécus, en expliquant selon besoin son choix.

Une discussion peut s'ensuivre. Celle-ci peut être particulièrement intéressante lorsqu'un événement est évoqué par plusieurs personnes sans être placé dans le même quadrant.



## Bilan de ce qu'il y a de meilleur

Faire un bilan positif est très bénéfique. Cela renforce la confiance dans les pas réalisés, quel que soit leur taille. Cela donne envie de poursuivre sur le chemin entamé et/ou de s'engager pour de nouvelles réalisations.

Exemple de questions pour guider une réflexion personnelle :

Qu'est-ce que j'ai accompli ?

De quoi puis-je être fier .fière ?

Quels sont les défis que j'ai relevés ?

Comment est-ce que j'ai surmonté les difficultés ?

Qu'est-ce que j'ai appris ?

Quelles rencontres m'ont procuré de la joie ?

De quoi suis-je reconnaissant.e ?

Encore plus bénéfique :

faire son bilan individuellement

puis le partager avec une personne proche



## Associations

Des images, des photos, des cartes, des objets peuvent aider à exprimer, par association, des appréciations à partir de questions telles que celles figurant ci-dessous ou ci-contre (dans le cadre à droite).

### Mon / notre appréciation

Ce qui nous a aidé : ...

Ce qui nous a freiné ou limité : ...

Ce qui nous a manqué : ...

dans notre coopération

11

cooperer.org

### Mon / notre appréciation

Comment  
avons-nous fonctionné ?

Selon quelle « logique » ?

En prenant quel chemin ?

15



### Méthode 3

#### Associations libres avec photos, images, couleurs, objets

Donner l'occasion à chacun·e de s'exprimer oralement à partir d'un support visuel choisi

Ce partage par associations libres est inspiré de la méthode originelle du photolangage® développée pour favoriser l'expression des émotions et sentiments face à une situation.

#### Mise en place

Disposer sur une table un ensemble de photos (ou dessins, cartes, photos, etc.) : entre 15 et 30 selon le nombre de participant.e.s et de manière à ce qu'il y ait du choix

Prévoir assez de temps en fonction du sujet et de la taille du groupe

#### Déroulement

Clarifier le but de l'activité et donner une consigne adaptée. Par exemple, choisir, en silence, des cartes (ou photos, etc.) correspondant à :  
- son état émotionnel  
- ses aspirations  
- des défis à venir  
- sa perception de la coopération actuelle  
- ... et souhaitée pour le collectif

Les personnes sont invitées à choisir, en silence, des cartes, photos, etc. sans les prendre (les mêmes peuvent être choisies par plusieurs membres). Puis chacun·e s'exprime à tour de rôle, sans commentaires des autres. L'écoute attentive de la pluralité des vécus et points de vue est essentielle. Un partage peut s'ensuivre afin d'explorer ce qui s'en dégage, les apprentissages qu'on en retire, la manière dont l'activité a été vécue, etc.

Cette forme de partage favorise un approfondissement des vécus. Elle requiert confiance et écoute dans le collectif.

cooperer.org



# Suggestions de méthodes et d'outils pour faire un bilan

Pour quoi ? Dans quel but ?	2
Quand ?	2
Qui ? Avec qui ?	2
Quelles relations ?	3
Quoi ? Quels contenus ?	3
Comment ? Quelle démarche ?	4
Comment ? Quelle suite ?	5
Exemple 1 : bilan SIPR->OA	6
Exemple 2 : bilan de la coopération	8
Une variété de formes et d'outils	9



*« Chaque difficulté rencontrée  
est l'occasion d'un nouveau progrès. »*

Pierre de Coubertin

