



Étab|ir des |iens efficaces

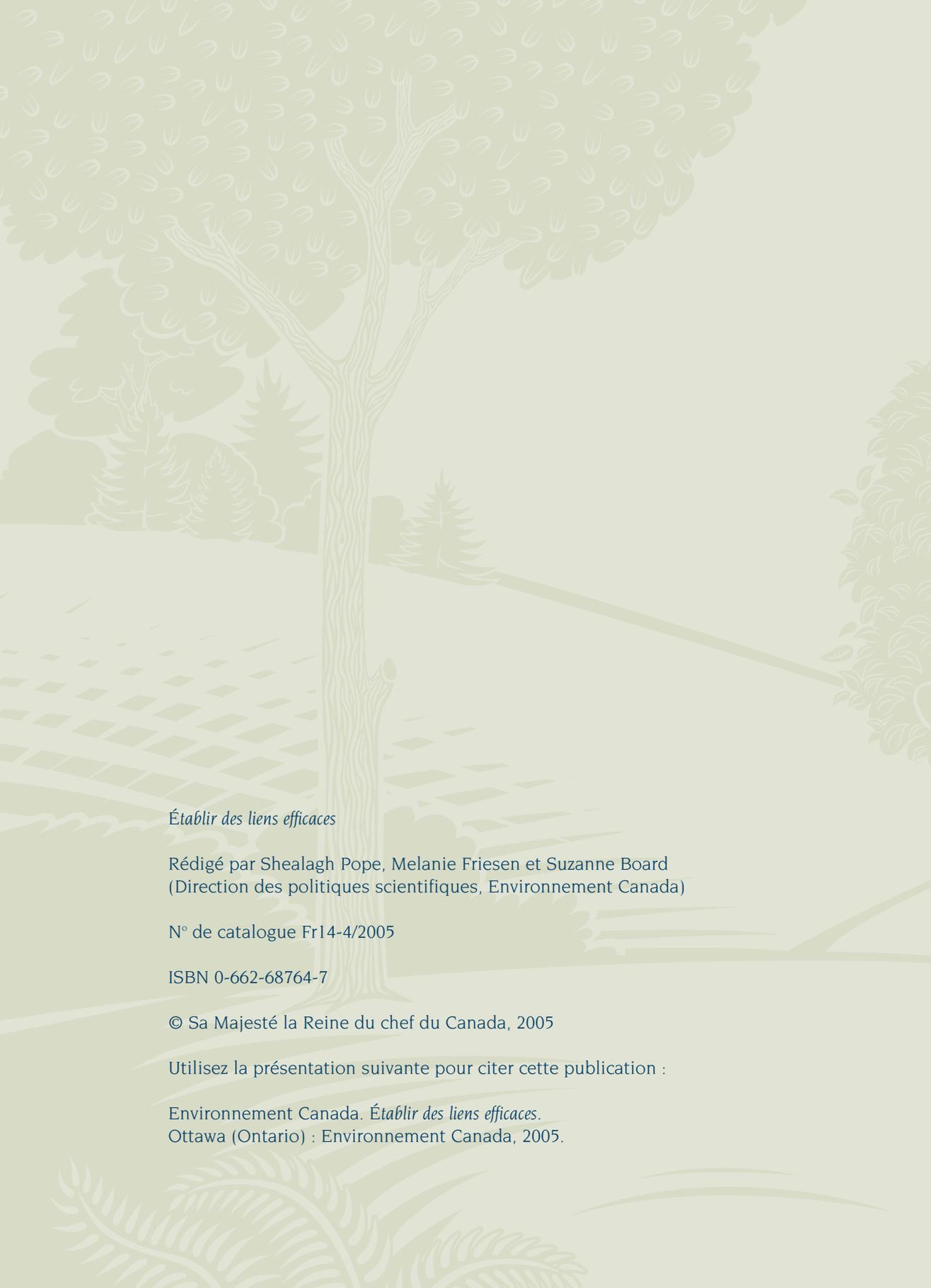
Comment utiliser les ateliers d'aide des pairs pour faciliter le transfert de connaissances entre équipes



Environnement
Canada

Environment
Canada

Canada



Établir des liens efficaces

Rédigé par Shealagh Pope, Melanie Friesen et Suzanne Board
(Direction des politiques scientifiques, Environnement Canada)

N° de catalogue Fr14-4/2005

ISBN 0-662-68764-7

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2005

Utilisez la présentation suivante pour citer cette publication :

Environnement Canada. *Établir des liens efficaces*.
Ottawa (Ontario) : Environnement Canada, 2005.



*« J'ai commencé à conceptualiser
la connaissance comme un arbre.*

Au-dessus du sol, vous trouvez la partie explicite de la connaissance, tandis que ce qui se trouve sous terre – les racines qui maintiennent l'arbre en vie et le rendent fort – est la partie tacite. Si vous déracinez un arbre et le replantez dans un nouveau milieu, la chimie du sol doit être proche de ce qu'elle était pour que vous voyiez de nouvelles racines se développer lorsque vous le replantez. À moins que vous ne soyez un jardinier, vous n'en êtes pas conscient, parce que tout ce que vous voyez est ce qui est explicite. C'est la structure des racines, ce avec quoi elles entrent en contact, et leur nouveau contexte qui rendent possible de déplacer quelque chose utilement. »

John Seeley Brown

Avant-propos

Environnement Canada se concentre actuellement sur les équipes et l'intégration, et c'est donc avec plaisir que je vous présente ce nouveau manuel : *Établir des liens efficaces*. Pendant que nous nous adaptons aux changements organisationnels du ministère et que nous réinventons notre rôle clé en tant que membre d'équipes de projet, ce manuel nous sera d'un grand secours. Il préconise une technique de partage des connaissances, l'aide des pairs, qui peut aider une nouvelle équipe de projet à tirer parti de l'expérience et de l'expertise qui se trouvent dans d'autres secteurs du ministère.

L'aide des pairs a été mise en œuvre pour la première fois et peaufinée par des entreprises de pointe du secteur privé, notamment BP. Cependant, les auteures de ce manuel se sont rendues compte que le processus pouvait être adapté au contexte du secteur public, et plus particulièrement à Environnement Canada pour produire les mêmes avantages.

C'est précisément ce qu'elles ont fait. Elles ont adopté le processus d'aide des pairs et l'ont mis à l'essai en tenant trois ateliers pour des équipes d'EC à la fin de 2004. Les résultats, ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, font l'objet de ce manuel.

Établir des liens efficaces décrit pourquoi, quand et comment tenir des ateliers d'aide des pairs. Le manuel explique comment un atelier d'aide des pairs peut raccourcir la courbe d'apprentissage pour l'équipe qui commence à travailler à un nouveau projet ou programme et l'aider à orienter ses efforts pour obtenir le résultat optimal.

Je recommande cet ouvrage et j'espère que vous en ferez bon usage pour établir dans tout le ministère des liens qui sont efficaces pour vous et pour Environnement Canada.

Cassie J. Doyle
Sous-ministre déléguée
20 janvier 2005

Table des matières

Avant-propos	ii
Remerciements	iv
Qu'est-ce que l'aide des pairs?	1
Pourquoi tenir un atelier d'aide des pairs?	7
L'aide des pairs vous convient-elle?	9
Comment choisissez-vous les équipes?	11
En quoi consiste une équipe de projet?	12
Qu'est-ce qui constitue une équipe ressource?	14
Quels sont les ingrédients d'un bon appariement.....	14
Comment trouver une équipe ressource?	15
Avez-vous besoin d'aide professionnelle?	17
Comment se préparer intellectuellement?	22
Comment se préparer sur le plan technique?	27
Comment mener l'atelier?	33
Comment cela a-t-il fonctionné dans la pratique?	44
Pourquoi faire un suivi?	47
Que reste-t-il à dire?	49
Bibliographie	51
Outils	52

Remerciements

Pendant tout le temps où nous avons mis à l'essai l'aide des pairs à Environnement Canada, nous avons eu le privilège de travailler avec un grand nombre de personnes exceptionnelles. Sans elles ce projet et, partant, ce manuel ne seraient restés qu'une bonne idée. Nous tenons donc à profiter de cette occasion pour les remercier du temps qu'elles nous ont consacré et de l'information qu'elles nous ont fournie.

Nos collègues perspicaces (et patients) de
la Direction de la politique scientifique

Notre animatrice et coach extraordinairement douée,
Jacqueline Pelletier

Nos partenaires de projet dévoués :

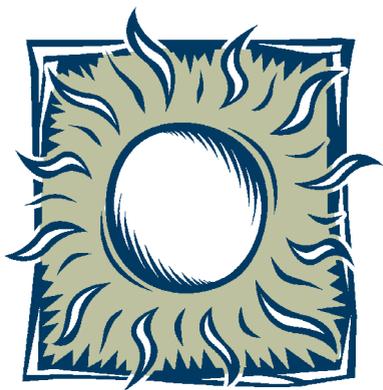
André Champoux	Jeannie Mathews	Marc Fauvel
Andrew Crain	Johanne Marier	Marjorie Shepherd
Daniel Larabie	Kathryn Lindsay	Paul Hempel
Denis Simard	Kent Prior	Ruwan Samarakoon
Jacques Dufort	Laura Di Paolo	Sandra Boudreau
Jim Gutoski	Linda Cooper	

Les participants des ateliers qui ont donné vie au processus :

Alex Bielak	Tracie Greenberg	Bill Horne
Allan Crowe	Barry Goodison	Brian Power
David Ewing	Bruce McArthur	Catherine Ponsford
John Temple	Cathy Banic	Eric Theriault
Karl Schaefer	Earl Blacklock	Friederike Kirstein
Kathryn Lindsay	Eric Loring	Heather Wood
Ken Corcoran	Grant Gilchrist	Ken Morgan
Kent Prior	Hayley Hung	Lucia Fanning
Mary Rothfels	Pierrette Blanchard	Michael Dunn
Mary Vallianatos	Sandy Steffen	Snehal Lakhani
Patricia Chambers	Stephanie Meakin	Tony Lock
Sandra Kok	Adam La Rusic	
Sarah Michaels	André Gauthier	

Et le Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage pour avoir rendu ce projet possible.

Shealagh Pope, Melanie Friesen et Suzanne Board



Qu'est-ce que l'aide des pairs?

Ce manuel est fondé sur trois ateliers d'aide des pairs organisés par la Direction des sciences politiques à la fin 2004 dans le cadre d'un projet du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage. Ces ateliers ont réuni des équipes de tout le ministère afin de se pencher sur l'interaction sciences-politique, la communication de connaissances scientifiques aux collectivités du Nord et la gestion des risques environnementaux de l'exploration du sous-sol marin pour du pétrole et du gaz. Les rapports de ces études de cas sont disponibles avec la version en ligne du présent manuel.

Le personnel d'Environnement Canada peut utiliser ce manuel pour le guider dans sa décision de tenir un atelier d'aide des pairs, ainsi que du moment et de l'endroit. Le manuel explique comment l'aide des pairs peut raccourcir le délai de démarrage d'un nouveau projet ou programme et aider une équipe à orienter ses efforts de façon à optimiser les résultats.

L'approche de partage des connaissances par l'aide des pairs appelé ci-après aide des pairs, a été élaborée dans le secteur privé par British Petroleum (voir la bibliographie). Il s'agit essentiellement d'un processus dans le cadre duquel une équipe possédant de l'expérience dans un secteur particulier transmet l'enseignement qu'elle a tiré de cette expérience à une équipe qui commence un type de projet parallèle.

L'aide des pairs implique un partage de connaissances entre deux équipes : une **équipe de projet** et une **équipe ressource**. L'équipe de projet est un groupe qui se trouve aux premières étapes d'un projet; les membres de l'équipe sont en règle générale ceux qui demandent et organisent l'aide des pairs. L'équipe ressource est un groupe de « vieux de la vieille » qui possède de l'expérience dans un secteur de projet semblable; cette équipe peut avoir travaillé ensemble auparavant ou peut être réunie aux fins de l'aide des pairs. Le projet peut être une entreprise unique ou un ensemble permanent de responsabilités opérationnelles, de programme, établies par la loi ou stratégiques.

Définition : L'aide des pairs est le transfert en personne, horizontal (d'égal à égal plutôt que du haut vers le bas) de connaissances tacites (acquises par l'expérience et difficiles à mettre par écrit) d'une équipe de projet à une autre. Elle permet d'éclairer des projets ultérieurs grâce aux leçons et réussites précieuses de projets antérieurs.

Éléments de l'aide des pairs

- 1) Le travail préparatoire conçu pour présenter les équipes l'une à l'autre et leur présenter leurs projets réciproques
- 2) Atelier de partage des connaissances par l'aide des pairs – les principaux éléments comprennent :
 - a. un exposé par les chefs de projet (équipe qui demande l'aide des pairs)
 - b. débat et questions par l'équipe ressource (équipe ayant l'expérience à partager)
 - c. analyse des questions à examiner
 - d. mise au point et évaluation d'options pour l'amélioration du projet
- 3) Suivi par les deux équipes pour faire en sorte que l'échange de connaissances se poursuive

Chacun des éléments ci-dessus sera traité de façon plus détaillée dans les sections qui suivent.

Qui devrait utiliser ce guide?

Ce guide a été préparé à l'intention des employés d'Environnement Canada. Cependant, le processus d'aide des pairs, adapté pour EC, peut être utilisé dans tout le gouvernement. La section Logistique

sera spécifique à EC, mais dans ce cas encore, une grande partie des conseils s'appliquera à l'extérieur du ministère.

L'intégralité du guide s'adresse à des équipes qui ont le sentiment de pouvoir tirer parti de l'expérience d'une autre équipe (équipes de projet). Il peut tout aussi bien être utilisé par quiconque est intéressé par des techniques de partage de connaissances.

En outre, ce manuel devrait être utile à quiconque organise un atelier ou une réunion, d'aide des pairs ou autre, car il aborde la logistique, la passation de marché et les procédures ministérielles nécessaires à la planification d'un atelier.

Comment utiliser ce guide

Si vous pensez que votre équipe est peut-être une équipe de projet, poursuivez la lecture. Les quelques prochaines sections vous aideront à déterminer si oui ou non l'aide des pairs est la bonne solution pour vous. Si c'est ce dont vous avez besoin, les sections restantes vous guideront pas à pas tout au long du processus d'aide des pairs. Lorsque vous lisez, souvenez-vous que ce guide représente ce que nous avons appris dans ce secteur, mais que vous êtes en meilleure position de savoir ce qui fonctionnera pour vous – ajustez, adaptez et faites de l'aide des pairs un outil qui vous est utile. Faites-nous savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en nous faisant parvenir un courriel au scpolicy@ec.gc.ca. Veuillez noter que vous trouverez ce guide ainsi que les outils aux pages du Centre de gestion du savoir d'EC sur Inforoute.



Le Centre de gestion du savoir se trouve à l'adresse suivante :
<http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>
L'accès est restreint au EC.



Outil 1 – page 52

Calendrier pour le processus d'aide des pairs

À quoi peut ressembler un atelier d'aide des pairs?

L'exemple suivant vous donnera une meilleure idée de qui serait présent à un atelier d'aide des pairs, ce que ces personnes feraient et à quel genre de résultat il faut s'attendre. Il est adapté de l'ouvrage de Nancy Dixon intitulé *Common Knowledge : How Companies Thrive by Sharing What They Know* (Harvard Business School Press, 2000). Les organisations et les activités qui figurent dans cet exemple sont réelles, mais les personnes, les situations et les partenariats sont fictifs.

Le Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES), en collaboration avec Sport Canada et Santé Canada, élabore une stratégie

globale afin de promouvoir la *Politique canadienne antidopage pour le sport* auprès des organisations sportives, des entraîneurs et des athlètes individuels. L'équipe de projet du CCES est dirigée par Marie, une spécialiste en communication, et comprend un thérapeute en sport, un agent des services aux sportifs, une pharmacologue et un agent du programme antidopage. L'équipe de projet a l'intention de nouer un partenariat avec l'Union sportive interuniversitaire canadienne (USIC), car les sportifs universitaires sont l'un des principaux groupes cibles de cette stratégie de promotion.

Après avoir élaboré une ébauche de stratégie et avoir mis en place des plans pour les initiatives que le CCES et l'USIC pourraient entreprendre ensemble, Marie et son équipe ont encore quelques questions. Que peut proposer le CCES, un organisme sans but lucratif, pour inciter l'USIC à nouer un partenariat avec lui? Quelle logistique serait nécessaire pour organiser des publications communes? Ce partenariat devrait-il faire partie d'une stratégie plus vaste de partenariat avec l'USIC? À quoi le CCES peut-il raisonnablement s'attendre de l'USIC en matière d'engagement financier et de ressources humaines à l'égard de ce partenariat? Quels genres d'obstacles dans la structure des deux organisations présenteront des problèmes? Et, avant tout, comment l'équipe de projet peut-elle gérer ce processus de façon à respecter son échéance de la fin d'exercice pour élaborer entièrement une stratégie de promotion, y compris les initiatives impliquant l'USIC?

Par des collègues, Marie entend parler d'une équipe de Sport Canada (qui fait partie du ministère du Patrimoine) qui vient de terminer une stratégie de promotion conjointe avec Hockey Canada sur la prévention des traumatismes médullaires. Marie appelle Dave, l'un des membres de l'équipe de Sport Canada et demande si son équipe serait intéressée à agir comme équipe ressource pour aider la sienne à surmonter quelques-uns des obstacles auxquels elle s'est heurtée en travaillant en partenariat avec une association sportive amateur. Dave parle à ses collègues qui conviennent que collaborer avec l'équipe de Marie serait une bonne façon pour eux de réfléchir effectivement à ce qu'ils ont appris lors du travail qu'ils ont effectué sur la prévention des traumatismes médullaires. Cela n'aiderait pas seulement l'équipe de Marie, mais permettrait également de conserver ces connaissances pour leur propre usage à l'avenir.

Le jour de la réunion, Marie définit ce que son équipe (l'équipe de projet) aimeraient retirer du processus. Elle expose les objectifs

de la journée et renvoie à la documentation que l'équipe de Dave (l'équipe ressource) a reçue à l'avance. Dans la salle de conférence dans laquelle les deux équipes se rencontrent, les murs sont couverts de maquettes des produits d'information sur lesquels l'équipe de projet a travaillé, ainsi qu'un organigramme de l'USIC et plusieurs exemples de produits d'information que cette dernière a réalisés par le passé.

À la fin de son exposé d'introduction, Marie présente la pharmacologue de l'équipe de projet qui examine quelques-uns des produits de recherche en santé que l'équipe de projet aimerait intégrer à sa stratégie de promotion avec l'USIC. Après son allocution, les membres de l'équipe ressource posent des questions à la pharmacologue ainsi que l'un à l'autre au sujet du projet antidopage, du projet de prévention des traumatismes médullaires et de plusieurs autres projets auxquels ils ont participé individuellement auparavant. La pharmacologue cède ensuite la parole à l'agent des services aux sportifs de l'équipe de projet qui entame bientôt une discussion semblable avec l'équipe ressource sur la mise en œuvre de la politique : vaut-il mieux que l'initiative vienne du haut vers le bas, ou vice-versa, et de quelle façon peut on impliquer efficacement une organisation partenaire dans l'une ou l'autre approche?

Après de brefs exposés par le reste de l'équipe de projet, Marie signale à l'équipe ressource que la présentation d'information sur son projet est terminée. L'équipe ressource revient aux objectifs originaux et demande davantage d'éclaircissements sur certains points, à la lumière de ce que les membres de l'équipe savent à présent du projet. Après d'autres discussions, l'équipe ressource prend le temps d'examiner ce qu'elle a entendu et élaborer une réponse. L'équipe ressource commence à examiner certaines options qu'elle pourrait présenter à l'équipe de projet et les affiche sur un tableau de conférence au fur et à mesure. Le débat est très animé et les membres de l'équipe critiquent réciproquement leurs suggestions et proposent des idées novatrices pour stimuler le débat. Les membres de l'équipe ressource comptent certes sur leurs connaissances en matière de projets qu'ils ont tirées du projet sur la prévention des traumatismes médullaires, mais ils puisent également dans des décennies d'expérience conjointe dans différents milieux et contextes de projet. Cette diversité et différence de point de vue augmentent fortement la portée des idées qu'ils élaborent.

Lorsque l'équipe ressource est prête à présenter sa réponse à l'équipe de projet, le porte-parole remercie le groupe de Marie et mentionne les avantages qu'il y a à se rendre compte qu'une telle quantité de connaissances en matière de projet peut être transposée à des situations différentes. L'équipe de projet écoute soigneusement la réponse de l'équipe ressource et demande des éclaircissements ou de l'information supplémentaire au besoin. Dans la réponse, l'équipe ressource propose plusieurs options pour la façon dont Marie et son équipe pourraient aborder le partenariat avec l'USIC et expose plusieurs autres façons dont elle pourrait réaliser les objectifs du projet. À la fin de la réponse, Marie et l'équipe de projet remercient l'équipe ressource pour les suggestions et options novatrices qu'elle a trouvées dans un temps aussi court. Marie reconnaît qu'elle n'était pas sûre que son équipe était prête pour un apport de l'extérieur parce qu'elle n'avait pas effectivement commencé le processus de partenariat; elle déclare cependant qu'elle est satisfaite à présent de pouvoir prendre en ligne de compte les suggestions de l'équipe ressource avant de s'engager entièrement à l'égard d'un plan d'action ou d'un type particulier de partenariat.

Après l'atelier, plusieurs membres de l'équipe ressource demandent à Marie de les tenir au courant des progrès du projet et lui proposent d'examiner n'importe quel aspect du projet avec les membres de l'équipe de projet. Marie les remercie et leur propose le même type d'aide pour des projets futurs pour lesquels elle-même et d'autres membres de son équipe pourraient être en mesure de partager quelques connaissances.



Pourquoi tenir un atelier d'aide des pairs

Imaginez-vous que vous ne puissiez jamais demander de l'aide. Vos collègues ne vous montreraient pas comment faire fonctionner le photocopieur capricieux. Votre femme serait la seule personne capable de fermer convenablement la porte de votre voiture qui coince. Et le mystère du génie jardinier de votre voisin resterait à jamais un secret.

Heureusement, nous nous entraïdons chaque jour, de petites façons, en échangeant des connaissances que nous avons acquises par l'expérience. Pourquoi en serait-il différent des leçons plus complexes apprises au sein d'EC? Conserver la connaissance existante, l'adapter à de nouvelles situations et la réutiliser au sein du ministère est logique.

Il peut sembler difficile de justifier l'engagement de précieuses ressources pour tenir un atelier d'aide des pairs aux premières étapes d'un projet. Cependant, si un atelier d'aide des pairs peut vous aider à gagner du temps et des ressources précieuses plus tard, il peut être une bonne idée d'y investir au départ.

« Il nous aurait fallu des mois pour réunir toute cette information au moyen de messages électroniques. »

un membre d'une équipe de projet

En tant que chef de projet, vous pouvez gagner du temps, de l'argent et vous épargner de la frustration en tenant un atelier d'aide des pairs. Votre équipe ressource, qui a mené à bien un projet semblable auparavant, vous fera profiter de son expérience : ce à quoi il faut faire attention, à qui il faut parler, qui il faut éviter, ce qu'il faut faire et ne pas faire.

Pour l'équipe ressource, les avantages sont moins évidents mais tout aussi importants. Dans un milieu de travail où il y a trop de choses à faire et trop peu de temps pour les faire, l'occasion de réfléchir à ce que vous avez appris et de le synthétiser est un cadeau rare.

En outre, l'aide des pairs permet à l'équipe ressource d'examiner ce qu'elle a appris et de déterminer quelles parties sont applicables en général (un enseignement que l'équipe peut réutiliser dans des projets futurs) et lesquelles sont propres à un projet. Il s'agit d'une façon efficace d'apprendre grâce à l'expérience d'un tiers. La rétroaction de l'équipe de projet après l'atelier peut élargir encore cet apprentissage « à distance ».

L'aspect véritablement particulier de l'aide des pairs, qui est peut-être son principal avantage par rapport à d'autres types de réunions, est la dynamique qu'elle stimule entre les participants. Lorsqu'ils ont le temps et le lieu propice pour se concentrer sur un enjeu intéressant, des personnes curieuses et impliquées avec lesquelles entamer un dialogue, et un degré de confiance qui permet d'élaborer des idées novatrices, les membres de l'équipe de projet et de l'équipe ressource s'investissent entièrement dans le processus d'aide des pairs, comme nous avons pu le constater. Essayez donc de parvenir au même résultat au moyen d'une téléconférence d'une heure ou d'une suite de messages électroniques impersonnels!

« La collaboration avec l'équipe ressource m'a fourni un cadre pour aller de l'avant plus consciemment – Je suis davantage conscient des questions qu'il faut poser. »

un membre d'une équipe de projet

« Le processus d'aide des pairs m'a permis d'analyser l'expérience stratégique que j'avais acquise au cours des ans. Je ne me rendais pas compte de ce que j'avais acquis. »

un membre d'une équipe ressource

L'aide des pairs vous convient-elle?

Vous vous êtes probablement déjà fait une bonne idée en lisant la section précédente des avantages éventuels du processus d'aide des pairs. La question est donc de savoir si ce processus est la meilleure façon de partager des connaissances dans votre situation.

En premier lieu, êtes-vous prêts à demander de l'aide? Souvenez-vous qu'en demandant de l'aide des pairs, vous prouvez que vous êtes suffisamment intelligent pour vouloir éviter de réinventer la roue.

Est-ce le bon moment? Décidez si votre projet a suffisamment progressé pour que vous soyez sûr qu'il s'agit effectivement de la roue que vous voulez créer. Êtes-vous parvenu au point où votre projet est suffisamment bien défini pour vous permettre de l'expliquer à quelqu'un d'autre? Des définitions de projet vagues produisent habituellement des résultats d'aide des pairs vagues.

À l'opposé, avez-vous suffisamment de latitude pour apporter des changements importants à votre plan de projet si cela est nécessaire? Une aide des pairs n'est utile que si elle peut effectivement influencer sur la façon dont vous menez à bien votre projet.

En deuxième lieu, pouvez-vous déterminer des secteurs ou des enjeux pour lesquels une expérience extérieure serait particulièrement précieuse? Des analyses de rentabilisation, des initiatives ou des scénarios qui englobent quelques-unes des questions plus vastes inhérentes à votre projet peuvent être une façon particulièrement utile de structurer une aide des pairs. Faites en sorte de pouvoir déterminer des questions, des enjeux ou des préoccupations spécifiques et concrètes auxquelles les membres de l'équipe ressource éventuels peuvent réfléchir.

En troisième lieu, y a-t-il des personnes auxquelles vous pouvez avoir accès dans votre ministère, au gouvernement ou dans un autre groupe qui possèdent les connaissances qui vous seraient utiles? Songez à des personnes à l'extérieur de votre bassin de personnes-ressources habituel; des personnes qui travaillent à des projets semblables dans un secteur complètement différent d'EC peuvent souvent apporter une perspective précieuse. Pouvez-vous réunir toutes ces personnes dans une même pièce en même temps? Ne soyez pas tenté de faire participer des personnes par téléconférence. D'après notre expérience, ce n'est pas une bonne idée car cela casse la dynamique de l'atelier.



Que puis-je faire d'autre?

Voici d'autres outils et techniques possibles pour partager des connaissances :

- Examen de votre plan de projet par des pairs
-
- Consultation(s) téléphonique(s) – conversations individuelles
-
- Donner un mandat à un expert-conseil
-
- Consultation des intervenants
-
- Groupe témoin
-
- Cours, formation
-
- Lecture, recherche
-
- Téléconférence
-
- Se joindre à une « communauté de pratiques »



Pour en savoir plus long sur les communautés de pratiques, consultez le Centre de gestion du savoir d'EC sur Infolane, disponible à <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>



Enfin, votre équipe a-t-elle la capacité, les ressources et le soutien nécessaires pour tirer parti d'une aide des pairs? Votre équipe est-elle engagée non seulement à l'égard de l'aide des pairs, mais également à suivre les recommandations qui s'en dégagent? Y a-t-il suffisamment de personnes (au moins quatre) impliquées dans le projet pour justifier un atelier, mais assez peu pour permettre à chacun d'y participer (pas plus de huit)?

Disposez-vous d'un peu d'argent et de quelques jours à consacrer à ce processus? Tenez compte du temps nécessaire pour trouver une équipe ressource, organiser l'atelier et faire quelque travail préparatoire. Devrez-vous implorer votre gestionnaire pour chaque minute/cent que vous dépensez pour ce processus? Une aide des pairs qui n'a pas l'appui de la direction est difficile à lancer.



Comment choisissez-vous les équipes?

L'aide des pairs implique le partage de connaissances entre une équipe de projet et une équipe ressource. L'équipe de projet, qui demande et organise habituellement l'aide des pairs, est un groupe qui se trouve aux premières étapes d'un projet. L'équipe ressource est un groupe possédant de l'expérience dans un secteur de projet semblable. Cette équipe peut avoir travaillé ensemble auparavant ou peut être réunie aux fins de l'aide des pairs. Trouver les bonnes personnes pour chaque équipe et faire en sorte que les équipes s'harmonisent sont des étapes essentielles du processus d'aide des pairs.

En quoi consiste une équipe de projet?

L'équipe de projet est l'équipe qui recherche les conseils d'une équipe plus expérimentée.

« Mais je ne travaille pas à des « projets »... »

Vous ne considérez peut-être pas que vous travaillez à un projet – il serait plus exact de définir votre travail comme une « initiative » ou un « programme ». Cela ne signifie pas que votre groupe ne peut pas constituer une équipe de projet. Une équipe de projet est constituée de personnes qui travaillent ensemble (de l'autre côté de la salle ou de l'autre côté du pays) à la réalisation d'un objectif commun et bien défini.

Lorsque vous décidez qui devrait participer à l'aide des pairs en tant que membres de l'équipe de projet, prenez en ligne de compte ce qui suit :

La composition de l'équipe doit être représentative de la diversité des rôles et des sujets impliqués dans le projet.

Il est important d'inclure les personnes qui seront chargées de la mise en œuvre du travail qui est examiné lors de l'atelier.

Il y a des avantages et des désavantages à faire participer vos gestionnaires.

Certains défenseurs enthousiastes de l'aide des pairs ne recommandent pas d'inviter vos gestionnaires d'atelier, parce que la présence de la direction peut parfois empêcher les participants de parler librement. Il s'agit d'une observation valable. Il peut cependant y avoir une valeur stratégique à inviter un cadre qui est chargé des objectifs d'ensemble du projet. Si vous retirez de l'aide des pairs de nouvelles idées qui auront un impact important pour le projet, il peut être utile que votre gestionnaire participe à leur élaboration.

Demandez-vous si les enjeux de gestion sont un facteur important du projet. Réfléchissez aux personnalités impliquées et demandez-vous si un débat ouvert peut être restreint par la présence d'un gestionnaire.

L'équipe de projet ne devrait être ni trop grande ni trop petite.

Six personnes est une bonne taille pour une équipe de projet, mais n'importe quel nombre entre quatre et huit pourrait faire l'affaire. Vous avez besoin de suffisamment de participants pour représenter les différents rôles du projet. S'il y a trop de personnes présentes, certaines d'entre elles adopteront naturellement une « attitude passive ». Le groupe doit être suffisamment petit pour que les personnes puissent se sentir à l'aise et apprendre à se connaître afin que le dialogue puisse s'établir.

Ne vous inquiétez pas au sujet du rare sceptique.

Dans le meilleur des cas, les personnes invitées à un atelier d'aide des pairs se présenteront avec un esprit ouvert et seront prêtes à participer. Certains acteurs clés de votre projet peuvent être moins désireux de participer à quelque chose qu'ils perçoivent comme du « tâtonnement ». Encouragez-les à venir et ne vous en faites pas. Tant qu'il y a une masse critique de participants bien disposés, ceux qui le sont moins ne risquent pas de nuire à la réussite de l'atelier. En fait, de tels participants peuvent présenter un défi pour le groupe, ce qui peut faire jaillir de nouvelles idées.

Ne vous inquiétez pas d'intervenants clés qui ne peuvent pas participer.

Il y a aura inévitablement des personnes dont la participation serait précieuse mais qui ne peuvent pas assister. Dans ce cas encore, ne vous en faites pas. Lors de l'atelier, il s'agira principalement de tirer le meilleur parti de l'expertise et de l'expérience présentes et pas de se demander ce qui aurait pu être ou ce qui aurait dû être. Les « bonnes personnes » sont celles qui sont dans la pièce et quoiqu'il se passe à l'atelier, c'est la seule chose qui pouvait arriver.

Ne faites pas de téléconférence.

Cela peut paraître une idée assez simple – il suffit que la personne qui ne peut se joindre à l'atelier d'aide des pairs y participe par téléphone. Cependant, faire participer des personnes sous forme de voix désincarnée émanant du milieu de la table change effectivement la dynamique du dialogue. La personne au téléphone est coupée de la myriade d'indices visuels et auditifs subtils qui sont tellement précieux lors du dialogue. Souvent, les participants n'entendent pas assez bien. Ils commencent à abandonner les remarques moins sérieuses et l'humour, et l'échange devient beaucoup plus formel.

Des téléconférences exigent que ceux qui parlent restent assis à la table; les gens ne peuvent pas se lever ou prendre des notes sur le tableau de conférence par exemple. Tout ceci peut saper les efforts déployés pour créer la confiance et le confort à l'intérieur du groupe. Sur un plan plus pratique, la technologie des téléphones à mains-libres rend difficile à l'animateur d'intervenir quand c'est nécessaire pour garantir que le débat ne s'écarte pas du sujet.



Élargir le cercle

Vous souhaitez peut-être impliquer des personnes qui ne pouvaient pas participer à l'atelier autrement en demandant leur apport au travail préliminaire ou en partageant le rapport d'atelier avec elles et en demandant leur rétroaction.

Qu'est-ce qui constitue une équipe ressource?

L'équipe ressource possède de l'expérience et de l'expertise à partager avec l'équipe de projet.

L'équipe ressource peut déjà exister ou être une équipe mixte.

L'équipe ressource peut être constituée de personnes du ministère, d'autres ministères ou de l'extérieur du gouvernement. L'équipe ressource peut être une équipe *existante*, en l'occurrence une équipe qui a travaillé ensemble sur un projet par le passé. Il peut aussi s'agir d'une équipe *mixte* – composée de personnes différentes qui possèdent toutes une expérience correspondant aux besoins de l'équipe de projet, mais qui n'ont pas nécessairement travaillé ensemble auparavant.

La composition de l'équipe doit être le reflet de la diversité des rôles et des sujets impliqués.

Si l'équipe ressource est une équipe existante, essayez d'inviter des personnes qui représenteront la diversité de rôles et de sujets inhérentes au projet de l'équipe ressource. Si l'équipe ressource est une équipe mixte, essayez d'obtenir la diversité des rôles et des sujets qui convient au projet de l'équipe de projet.

Vérifiez le nombre de participants et comprenez les objectifs.

À l'instar de l'équipe de projet, l'équipe ressource doit comprendre des personnes (de préférence six) qui sont prêtes et disposées à partager leur expérience et qui comprennent que l'objet de l'aide des pairs est d'adapter leur expérience au contexte de l'équipe de projet et d'élaborer des options concrètes pour examen par l'équipe de projet.

Quels sont les ingrédients d'un bon appariement?

Lorsque l'on envisage qui inviter comme membre de l'équipe ressource, il peut être utile de réfléchir à la façon dont fonctionne le partage de connaissances lors d'un atelier d'aide des pairs. L'équipe de projet possède un certain contexte et une certaine compréhension de son projet dans ce contexte (représenté par les deux cases inférieures de la figure A). L'équipe ressource possède également un contexte et une compréhension de ce qui a réussi par le passé (les deux cases de gauche de la figure A). Il y a un certain chevauchement des connaissances des deux équipes (la case inférieure gauche). Ces connaissances communes, en l'occurrence un langage commun, la compréhension des contraintes ou la compréhension des objectifs, sont importantes, car

Pourquoi une équipe mixte?

Une équipe ressource mixte peut présenter des occasions d'apprentissage qu'une équipe ressource existante peut ne pas posséder. Comme les membres d'une équipe ressource mixte n'auront pas travaillé exactement dans le même contexte, ils apportent à l'aide des pairs un éventail d'expérience, plutôt que l'expérience plus homogène d'une équipe ressource existante. Ceci peut engendrer des comparaisons et faire ressortir des contrastes parmi les membres individuels de l'équipe ressource, et ces comparaisons peuvent donner à l'équipe une idée plus élaborée de ce qui peut fonctionner le mieux dans son contexte.

Pour ce qui est d'apparier une équipe de projet sur la faune et une équipe de ressource sur l'eau : « il était probablement utile pour le dialogue que les secteurs scientifiques n'étaient pas les mêmes, mais qu'ils étaient au moins complémentaires (les deux portant sur l'écosystème). »

un membre d'une équipe ressource

il s'agit du fondement sur lesquels il faut adapter de bonnes pratiques pour un nouveau contexte (la case supérieure droite).

Lorsque ce chevauchement de connaissances est trop faible, vous obtenez la situation représentée dans la figure B. Une compréhension commune insuffisante entraîne de trop nombreuses possibilités à examiner, ce qui rend difficile de recommander des options réalisables à l'équipe de projet.

Une trop grande compréhension commune entre les équipes de projet et ressource n'est pas recommandée non plus (figure C). Dans ce cas, vous vous retrouvez dans une situation qui limite le potentiel de solutions originales, simplement parce que chacun qui est présent pense « selon les mêmes paramètres ».

Les expériences des équipes de projet et ressource doivent être suffisamment différentes pour que les modèles mentaux soient contestés et qu'une nouvelle façon de penser se dégage. Il peut être difficile de trouver des personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de votre ministère pour constituer une équipe ressource qui présentera le bon équilibre avec l'équipe de projet. La prochaine section donne quelques conseils pratiques à ce sujet.

Comment trouver une équipe ressource?

Lorsque vous cherchez une équipe ressource, votre objectif consiste à trouver une équipe ou un ensemble de personnes qui peuvent agir en tant que ressource pour votre équipe, l'équipe de projet.

Cette partie semble être la plus redoutable. Comment trouver des personnes qui ont travaillé à des projets semblables (mais pas trop semblables) au ministère? En premier lieu, appelez les personnes que vous connaissez, dites-leur ce que vous recherchez et demandez-leur si elles connaissent quelqu'un qui peut avoir l'expertise que vous recherchez. Ensuite, foncez et appelez les personnes qui vous ont été recommandées par vos personnes-ressources.

Vous pouvez également surfer sur l'intranet du ministère ou l'Internet pour trouver des pistes. Certaines organisations possèdent des répertoires de connaissances dans lesquels des employés individuels créent des profils pour eux-mêmes, indiquent leur expertise, leur expérience et leur secteur d'intérêt.



Figure A Dans le jumelage idéal, la proportion des connaissances, de l'expertise et de la compréhension commune permet d'engendrer de nouvelles options réalisables pour l'équipe de projet. (D'après Collison et Parcell).



Figure B Lorsque le chevauchement des connaissances des équipes est trop restreint, la gamme d'options qui se dégagent du débat est trop importante.

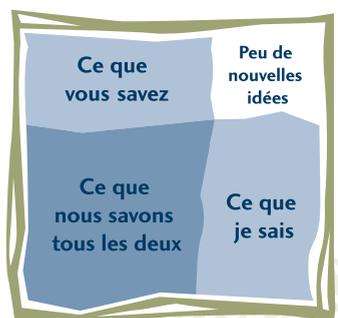


Figure C Lorsque le chevauchement est trop important, la gamme d'options produite est trop restreinte.

« Je cherche quelqu'un du ministère qui a de l'expérience des projets qui traitent de X et untel m'a donné votre nom. Est-ce un sujet sur lequel vous avez travaillé? Connaissez-vous quelqu'un du ministère qui a entrepris un travail dans ce sens? »



Outil 2 – page 53

Modèle de lettre d'invitation
à l'équipe ressource

Utilisez vos contacts à l'intérieur et à l'extérieur du ministère pour trouver de l'expertise extérieure s'il semble que votre atelier d'aide des pairs profitera d'un point de vue extérieur. Souvenez-vous cependant qu'il y aura de la paperasse à remplir si vous voulez payer pour le voyage d'une personne de l'extérieur ou verser des honoraires.

Le moyen de trouver une équipe ressource revient essentiellement à ce qui suit : « poser des questions ». Vous découvrirez que vous pouvez en apprendre beaucoup simplement en posant des questions. N'allez pas penser que si vous demandez de l'aide vous avouez des faiblesses. La plupart des gens seront flattés que vous appréciez leur expertise et ils vous seront reconnaissants d'avoir l'occasion d'analyser leur réussite.

Lorsque vous avez déterminé les membres en puissance de votre équipe ressource et leur avez parlé, envoyez-leur une lettre d'invitation plus officielle.

La lettre d'invitation



Échéance : 8 semaines

Lorsque vous rédigez la lettre d'invitation, votre objectif consiste à officialiser la relation entre les deux équipes. Veillez à ce que les deux équipes comprennent clairement l'enjeu ou les enjeux qu'il faut aborder lors de l'atelier d'aide des pairs, qu'elles comprennent le processus d'aide des pairs et s'y engagent et qu'elles conviennent des dates, des heures et des implications sur le plan des coûts.

Dans la lettre d'invitation, faites en sorte d'énoncer clairement :

- vos attentes à l'égard de l'atelier d'aide des pairs,
- ce que vous fournirez à l'équipe ressource (y compris les coûts de voyage et d'hébergement),
- ce que vous attendez que l'équipe ressource fasse pendant l'atelier et pour s'y préparer,
- où l'atelier d'aide des pairs se déroulera, et
- l'échéancier du processus.

Dans la lettre, il est important de vous engager à un suivi après l'atelier, car ceci peut être une partie importante des retombées pour l'équipe ressource (voir la page 47).



Avez-vous besoin d'aide professionnelle?

Un animateur peut être un collaborateur crucial pour un atelier d'aide des pairs. Un animateur qui utilise des outils et des méthodes d'animation établies fait office d'organe neutre pour gérer le processus sans en influencer le résultat. L'animateur n'a pas besoin d'être un expert sur le sujet de l'atelier. En fait, un point de vue extérieur peut aider à contester des à priori ou signaler des lacunes ou des incohérences dont les deux équipes peuvent ne pas avoir conscience ou qu'elles ne partagent pas. Envoyez des copies du travail préliminaire à l'animateur (voir la page 22) ou impliquez-le dans ce travail; cela servira à le mettre au courant des éléments essentiels du sujet qui est étudié.



Travailler en solo

Vous pouvez choisir de « le faire en solo » et d'animer vous-même votre atelier. Ceci impose un plus lourd fardeau à l'équipe de projet puisque, en plus de devoir vous concentrer sur le contenu, vous devrez également gérer le processus de l'atelier. Le point de vue extérieur et neutre qu'apporte

l'animateur est perdu.

Cela peut être meilleur marché au départ, mais si vous payez pour réunir des personnes qui mettent de côté d'autre travail pour pouvoir participer, vous voulez faire en sorte que le temps de l'atelier soit aussi productif que possible. Le coût de l'animation n'est qu'une faible portion du coût d'ensemble de l'atelier. Notez également que l'animation d'un atelier exige un ensemble de compétences très différent de celui nécessaire pour présider une réunion.

Du côté positif, l'autoanimation indique clairement que vous assumez la responsabilité du processus et que vous êtes engagé à son égard.



Coanimation

L'animation d'un événement de transfert de connaissances tel qu'un atelier d'aide des pairs peut être amélioré en ayant deux animateurs. Il peut être particulièrement précieux d'avoir deux points de vue extérieurs pour souligner des à priori. La coanimation est une façon efficace de former ou d'encadrer un animateur débutant au ministère, ce qui permet ainsi de renforcer la capacité d'EC pour de futurs ateliers.

Rôle de l'animateur lors d'un atelier d'aide des pairs

L'animateur collabore avec vous afin d'adapter le processus d'aide des pairs à vos besoins. Il vous aide à clarifier et à communiquer vos objectifs et vos attentes en tant qu'équipe de projet pour l'atelier. Avant l'atelier, il travaille pour faire en sorte que ces objectifs et attentes soient abordés en peaufinant l'ordre du jour de l'atelier, en animant la ou les réunions des chefs d'équipe (ou les téléconférences) et en aidant, au besoin, au travail préliminaire. Pendant l'atelier, l'animateur permet un débat productif, signale des à priori et des malentendus qui peuvent empêcher ou déformer le transfert de connaissance, veille à ce que tous les participants aient une occasion égale de contribuer, amène le groupe à prendre des décisions et à terminer en temps voulu et aide les équipes à documenter ce qu'elles ont appris. Après l'atelier, l'animateur peut effectuer un débriefing de la séance et vous aider à planifier un suivi.

Trouver un animateur

Pour trouver un animateur, il faut poser des questions. Demandez à vos collègues s'ils peuvent recommander des personnes qui ont animé avec succès des ateliers ou des événements qu'ils ont organisés ou auxquels ils ont participé. Utilisez l'Internet pour rechercher des associations d'animateurs dans votre collectivité.

Outre les experts-conseils rémunérés, de nombreux employés du ministère sont formés comme animateur ou possèdent de l'expérience dans ce domaine. Vous pourrez peut-être « emprunter » quelqu'un d'une autre direction pour animer votre atelier. Ainsi vous économisez des coûts pendant que l'animateur acquiert de nouvelles connaissances sur une autre partie du ministère. Notez que vous devrez vous assurer que le gestionnaire de l'animateur n'a pas d'objection à prêter

deux ou trois jours du temps d'un employé à votre direction. De même, les personnes d'autres ministères peuvent être disponibles pour de brèves activités d'animation. Vous devriez prendre à votre charge les coûts des animateurs bénévoles.

Prenez un premier contact avec chaque animateur en puissance, déterminez s'il est disponible aux dates que vous préférez et partagez ce manuel avec lui. Le manuel aidera l'animateur à comprendre ce que vous essayez de réaliser et lui permettra d'évaluer son rôle dans le processus et d'évaluer le temps et le coût de la prestation de ces services. Demandez à l'animateur de vous faire parvenir un CV et une brochure de son cabinet. Lorsque vous avez tous deux eu le temps d'examiner le matériel de base de l'autre, organisez un appel ou une réunion de suivi pour aborder les points suivants :

- **Type d'atelier :** Faites bien comprendre à l'animateur ce que vous essayez de réaliser – le transfert de connaissances entre équipes – et assurez-vous qu'il dispose des suggestions et des questions qui vous aideront à réfléchir au processus.
- **Compétence :** Comme les ateliers d'aide des pairs semblent mieux fonctionner avec des groupes de petite taille (10 à 15 personnes au total), l'animateur doit être capable de travailler dans une dynamique de petit groupe. Une formation ou de l'expérience en consolidation d'équipe, encadrement, négociation, médiation ou règlement de différends laisse entendre que l'animateur a la pratique d'interventions avec de petits groupes.
- **Langue :** Si les participants à l'atelier parlent anglais et français, recherchez un animateur bilingue afin que tous les membres de l'équipe puissent communiquer dans la langue officielle de leur choix.



Le manuel est disponible en ligne sur le site Web du Centre de gestion du savoir, à l'adresse <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>



Outil 3 – page 55

Modèle d'invitation à un employé n'appartenant pas à EC de participer à l'atelier



Intervenant expert

En plus d'un animateur, vous pouvez envisager de recruter un expert dans le domaine en question. Une telle personne peut fournir un point de vue extérieur et établir des rapports et des distinctions entre votre projet et des thèmes et schémas communs de projets semblables qui se sont déroulés ailleurs.

Si vous payez pour les services de cette personne, vous pouvez utiliser soit un contrat de services ou lui verser des honoraires. La procédure pour mettre en place un contrat de services est donnée ci-dessous. Pour les honoraires, vous devez fournir une lettre d'invitation à la personne dans laquelle vous énoncez les services qui sont attendus, le montant des honoraires, les dépenses qui seront prises en charge et celles qui seront remboursées. Le montant promis ne doit pas dépasser 5 000 \$, voyage et TPS inclus. Lorsque le moment de rembourser est venu, l'intervenant expert doit présenter une facture détaillant les honoraires et les dépenses engagées (le cas échéant), à laquelle les reçus originaux sont joints. Après les avoir reçus, vous devez les présenter aux Finances accompagnés d'une copie de la lettre d'invitation.

Soyez clair

Même si vous travaillez avec un animateur bénévole, indiquez clairement ce dont vous convenez – quelles dépenses vous prendrez à votre charge, comment elles seront remboursées, ce que vous attendez de l'animateur et le temps qu'il doit y consacrer.

Vous trouverez à la section Logistique des instructions pour l'établissement de *pièces de journal* pour rembourser les dépenses d'EC à l'extérieur de votre direction.

Une *lettre d'invitation*, nécessaire pour rembourser les dépenses de personnes de l'extérieur du ministère qui participent à l'atelier, figure à la section Outils.

- **Disponibilité** : Si vous connaissez les dates de votre atelier, et même si vous ne les connaissez pas, confirmez le créneau de disponibilité de l'animateur.
- **Volonté de voyager** : Il est important de signaler lorsque l'atelier ne se déroule pas dans la ville de résidence de l'animateur. Vous devrez prendre à votre charge les frais de déplacement engagés par l'animateur.
- **Engagement budgétaire et à l'égard de la durée estimative.**

Organisez des entrevues avec trois ou quatre candidats animateurs, dans la mesure du possible. À la fin du compte, votre choix dépendra de l'expertise et de la disponibilité de l'animateur, de votre budget et, bien entendu, du rapport entre vous et l'animateur. Obtenez et vérifiez des références pour votre ou vos candidats préférés. Conservez vos notes d'entrevue comme référence pour la gestion du matériel si ce service conteste un marché à fournisseur unique ultérieur. Ces notes peuvent également se révéler utiles à l'avenir lorsque vous rechercherez un animateur – possédant éventuellement un ensemble de compétences différent à cette occasion.

Passation de marché pour l'animation ou d'autre expertise externe

Si vous choisissez de recruter un expert-conseil, qu'il s'agisse d'un animateur ou d'un intervenant expert, vous devrez établir un contrat de services.

Un modèle d'*Énoncé des travaux* figure comme outil 4 à la section Outils. Utilisez-le comme point de départ pour préparer votre contrat avec l'animateur. Les taux habituels des animateurs vont de 600 \$ à 2 000 \$ par jour. La préparation, la tenue et le débriefing d'un atelier d'aide des pairs de 1,5 jour peuvent exiger 2 à 4 jours du temps d'un animateur. La quantité de temps de préparation dépendra du degré d'organisation et de concentration de votre équipe. Utilisez ce manuel pour faire votre propre travail avant d'appeler l'animateur.

Vous aurez également besoin de budgéter les dépenses d'hébergement et de voyage de l'expert-conseil dans le contrat. Les dépenses de voyage de l'expert-conseil doivent être conformes aux taux cités dans la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor. Ces frais sont comptés dans le prix total du marché à l'égard du seuil de 10 000 \$ pour les marchés à fournisseur unique. La TPS compte également



Outil 4 – page 56

Modèle d'« Énoncé des travaux » et de justification de marché à fournisseur unique



Outil 5 – page 60

Modèle de lettre pour demander qu'un employé n'appartenant pas à EC bénéficie des tarifs gouvernementaux à l'hôtel

dans le prix total du marché. Notez également qu'en tant que fonctionnaire, vous ne pouvez réserver le voyage pour les experts-conseils (p. ex., pour obtenir des tarifs gouvernementaux pour les billets d'avion). Cependant, vous pouvez fournir une lettre qui leur permet d'obtenir les tarifs gouvernementaux dans des hôtels lorsqu'ils voyagent en service commandé pour le gouvernement.

Pour les marchés à fournisseur unique, vous devez fournir une justification de la raison pour laquelle vous n'avez pas demandé des soumissions concurrentielles. Cette justification peut décrire comment l'expertise et l'expérience de l'expert-conseil conviennent particulièrement au travail en question, ou comment les contraintes de temps vous ont empêché de demander d'autres soumissions. Si vous avez interviewé plusieurs experts-conseils, mentionnez-le comme partie de votre justification du marché à fournisseur unique et expliquez en quoi l'expert-conseil retenu répond davantage à vos besoins que les concurrents.

Lorsque vous aurez élaboré un Énoncé des travaux, fournissez-le à l'expert-conseil comme base d'une lettre d'offre d'effectuer ce travail pour vous. Présentez l'original signé de la lettre d'offre de l'expert-conseil ainsi que votre énoncé des travaux, votre justification pour le marché à fournisseur unique et un formulaire 02-1884 « Demande de marché de services » (disponible par l'entremise du système de dossiers publics dans le fichier « Formulaires ministériels ») dûment rempli à la gestion du matériel au moins 10 jours ouvrables avant la date d'entrée en vigueur du contrat. Notez que le délai est plus long pendant la période précédant la fin de l'exercice. Vérifiez les dates limites pour la présentation de contrats avec votre agent des Finances si vous prévoyez accorder un marché au cours des trois derniers mois de l'exercice.



Consultez la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor à l'adresse suivante
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv_f.asp

Conservez votre formulaire

Le système électronique pour remplir le formulaire 02-1884 est difficile et ne supporte pas le partage de fichiers électroniques. Vous trouverez qu'il est plus rapide d'imprimer le formulaire et de le remplir. Conservez un exemplaire imprimé pour vos dossiers.



Comment se préparer intellectuellement?

Comme le temps que vous passerez en tête-à-tête avec l'équipe ressource sera limité, vous ne voudrez pas le gaspiller pour dire à l'équipe les choses qu'elle aurait pu lire facilement au préalable. En agissant comme suit et en demandant à l'équipe ressource de faire la même chose, vous serez en mesure de commencer l'atelier sur la lancée. Un animateur ou une autre personne de l'extérieur du projet peut être en mesure de vous aider à élaborer des produits clairs pour chacune des activités ci-dessous.

Préparation de l'équipe de projet

Description du projet et présentation de l'équipe de projet



Échéance : 6 semaines avant l'atelier

Logistique : Votre chef d'équipe devrait réunir la description du projet et les notices biographiques et les expédier au chef de l'équipe ressource.

Les membres de l'équipe devraient préparer chacun une brève notice biographique comprenant leurs rôles et responsabilités dans le cadre du projet en question, ainsi que tout autre renseignement fondamental pertinent, notamment les études, les compétences et l'expertise.

Pour la description du projet, consignez par écrit les renseignements concrets, factuels et sans ambiguïté, afin de pouvoir les partager avant la réunion – lieu du projet, qui y participe, calendrier, ressources, etc. Le contexte, l'historique et les défis du projet seront présentés pendant l'atelier proprement dit.

La description du projet doit comprendre une liste de tous les membres de l'équipe (pas seulement ceux qui participent à l'atelier d'aide des pairs), accompagnée de leurs rôles et responsabilités. Ceci permettra à l'équipe ressource de mieux comprendre votre projet et peut aider les membres de l'équipe à déterminer des secteurs où une expertise est nécessaire.

En plus de la description du projet, vous souhaitez peut-être élaborer de la documentation. Le niveau de détail de cette documentation dépendra de la nature de votre enjeu. Ainsi, les questions très techniques peuvent vous obliger de fournir à l'équipe ressource une grande quantité de lecture préalable afin que vous ne passiez pas tout l'atelier d'aide des pairs à expliquer des détails à l'équipe. Rappelez-vous cependant de donner suffisamment de temps à l'équipe ressource avant l'atelier pour lire la documentation que vous fournissez.

Préparation de l'exposé de l'équipe de projet



Échéance : Vous êtes le mieux placé pour juger de combien de temps vous aurez besoin – faites seulement en sorte de ne pas tout faire à la hâte au dernier moment!

Logistique : Vous présenterez votre exposé à l'équipe ressource au début de l'atelier.



Outil 6 – page 61

Instructions pour la description du projet de l'équipe de projet

La vision est toujours parfaite après coup

Une des équipes de projet avec laquelle nous avons travaillé a choisi de ne pas élaborer de documentation. Bon nombre des observations des membres de l'équipe après l'atelier portaient principalement sur la quantité de temps qui avait été perdue à informer l'équipe ressource des détails techniques qui étaient essentiels à la compréhension du projet, mais qui auraient pu être rédigés et expédiés à l'avance.



Outil 7 – page 62

Directives pour la préparation de l'exposé de l'équipe de projet

En plus de récapituler brièvement les points cruciaux du projet (certaines personnes risquent de ne pas avoir eu assez de temps pour lire la documentation), ajoutez de l'information qu'il est essentiel de connaître et qui n'avait pas été mise par écrit dans la description du projet. Vous devrez signaler les éléments stratégiques et le contexte de votre projet (p. ex., si le projet émane d'un autre service du ministère) au cours de l'exposé. Songez à impliquer toute votre équipe dans l'exposé et essayez d'être bref – une demi-heure devrait suffire pour transmettre vos points les plus importants.

Des façons différentes de présenter l'exposé peuvent aider à susciter des façons différentes de réfléchir au projet. Souvenez-vous que vous voulez une conversation avec l'équipe ressource et que les présentations ont tendance à étouffer la conversation. Envisagez de simplement parler de votre projet à l'équipe ressource – parler est une forme de communication étonnamment efficace, ou alors utilisez des affiches qui peuvent montrer les choses qui vous enthousiasment au sujet de votre projet comme base de votre exposé. Évitez de distribuer de la documentation, car les gens auront tendance à la lire plutôt que de vous écouter.

Préparation de l'équipe ressource

Vous devrez guider le travail préparatoire de l'équipe ressource et évaluer ce qu'il est raisonnable de demander aux membres de l'équipe de faire. Le type d'équipe ressource que vous avez réunie (indépendamment du fait que ses membres ont travaillé ensemble auparavant ou non) déterminera également laquelle des activités décrites ci-dessous convient.



Outils 8a et 8b – pages 63 et 65

Directives pour la synthèse
par l'équipe ressource



Échéance : 6 semaines avant l'atelier

Logistique : Aucun document écrit n'est nécessaire.

Demandez à l'équipe ressource, s'il s'agit d'une équipe existante, d'élaborer la synthèse de son expérience pertinente *en tant qu'équipe* (pas individuellement). Ceci constituera vraisemblablement un exercice valable pour les membres de l'équipe, car il leur donne l'occasion de retourner en arrière et d'examiner véritablement leur expérience.



Options pour les équipes ressources mixtes

Synthèse des connaissances pertinentes entourant la description du projet de l'équipe de projet

Si l'équipe ressource consiste en des personnes qui ne travaillent normalement pas ensemble, elle préférera peut-être axer ses discussions préparatoires sur les besoins de l'équipe de projet plutôt que sur ses propres expériences individuelles.

Synthèse individuelle et débat

Chaque individu ou sous-équipe peut faire la synthèse de son propre projet. L'équipe ressource mixte peut ensuite se réunir (éventuellement par téléconférence) pour comparer ses expériences et distiller l'enseignement qui est le plus facile à transposer à l'enjeu de l'équipe de projet.

L'équipe ressource devrait entreprendre la synthèse pour garantir que les membres de l'équipe ont une compréhension commune des éléments de leur(s) projet(s) qui ont fonctionné ou non et pour quelles raisons (afin qu'ils ne le fassent pas pendant l'atelier d'aide des pairs!). Il s'agit d'une partie importante du processus d'aide des pairs et il se révélera probablement très profitable pour l'équipe ressource.

Une réunion en personne est la meilleure façon pour ce genre de synthèse. Cette réunion, qui peut se dérouler pendant le repas du midi ou être accompagnée d'un casse-croûte qui stimulent la réflexion (vous voudrez peut-être les fournir en guise de remerciement à l'équipe ressource) donnera l'occasion à l'équipe ressource de réfléchir au sujet du projet pendant une heure ou deux sans interruption.

Description du projet et présentation de l'équipe ressource



Échéance : 4 à 5 semaines avant l'atelier

Logistique : Demandez au chef de l'équipe ressource de vous envoyer sa description de projet et les notices biographiques pour distribution à votre équipe.

Vous souhaitez peut-être demander à l'équipe ressource de fournir une description du projet semblable à celle que vous aurez élaborée à ce point. Une telle description aidera vraisemblablement votre équipe à comprendre l'ampleur de l'expérience que l'équipe ressource apportera à l'atelier d'aide des pairs. Vous tiendrez absolument à demander que l'équipe ressource vous fournisse de brèves notices biographiques.

« Pour moi, la synthèse du projet était l'une des parties les plus valables du processus. Elle m'a aidé à réfléchir à mon projet d'une nouvelle façon et de comprendre plus pleinement ce que j'avais appris. »

un membre d'une équipe ressource



**Outils 9a et 9b –
pages 67 et 68**

Directives pour la description
du projet de l'équipe
ressource



Exposé de l'équipe ressource

Votre équipe est peut-être intéressée à en apprendre un peu plus sur le projet de l'équipe ressource au début de l'atelier. Si tel est le cas, faites le savoir à l'équipe plusieurs semaines à l'avance afin que ses membres soient préparés à présenter un bref exposé informel.

Examen de la documentation de l'équipe de projet par l'équipe ressource



Échéance : 3 semaines avant l'atelier

Logistique : Veillez à ce que l'équipe ressource reçoive toute la documentation suffisamment à l'avance pour la lire avant l'atelier.

L'examen de la documentation de l'équipe de projet amènera l'équipe ressource à réfléchir au projet et à la façon dont elle peut contribuer pour qu'il fonctionne mieux. L'équipe ressource devrait examiner la documentation individuellement et en groupe. Toute question qui surgit devrait être notée et transmise à l'équipe de projet, tout comme les demandes de documentation supplémentaire.

Vous pouvez également suggérer que l'équipe ressource implique des participants supplémentaires dans cette activité. Même si ces personnes supplémentaires ne peuvent aller à l'atelier, elles peuvent quand même fournir un apport précieux que les membres de l'équipe qui participeront à l'atelier pourront y apporter.

Préparation conjointe

Conférence/téléconférence des chefs d'équipe



**Échéance : 2 à 3 semaines avant l'atelier (ou selon
les besoins pendant le processus de planification)**

Les chefs d'équipe ou le nombre de participants nécessaire devraient examiner les objectifs et les plans de l'atelier. Ils doivent faire en sorte que les objectifs de l'aide des pairs sont clairs au regard de la description du projet et de la documentation échangée; déterminer si de l'information supplémentaire devrait être fournie avant (ou pendant) l'atelier; et cibler davantage, déplacer ou élargir le but de l'atelier d'aide des pairs en fonction des nouvelles connaissances (ou des connaissances plus détaillées) dont on dispose à présent.

Il vaut probablement mieux tenir cette téléconférence (ou réunion) après que les deux équipes ont eu l'occasion de partager leur description du projet. Cependant, s'il semble y avoir des lacunes dans votre information, n'hésitez pas à téléphoner tôt et souvent. Veillez à ce que tous les membres de l'équipe soient informés lorsque vous obtenez de nouveaux éléments d'information.



Comment se préparer sur le plan technique?

Nous vous recommandons, en tant qu'équipe de projet, de gérer et de financer la logistique car vous demandez aux membres de l'équipe ressource de sacrifier leur temps pour vous aider à faire progresser votre travail.

La gestion de la logistique peut être fastidieuse. Il faut tenir compte de règles, de procédures et de permissions pour le voyage, l'hébergement et l'accueil. Elle exige un certain temps de préparation et il est donc essentiel de planifier.

Accoler l'atelier à une autre réunion

Pour réduire les coûts, examinez s'il y a d'autres ateliers ou réunions qui réuniront quelques-uns des participants à l'atelier d'aide des pairs. Les coûts de voyage peuvent être réduits en organisant deux réunions dos à dos.



La Directive sur les voyages du Conseil du Trésor actuelle est disponible à l'adresse suivante :

http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv_f.asp.

Fournissez les fournitures

Désignez quelqu'un pour qu'il veille à ce que toutes les fournitures de bureau dont vous avez besoin pendant l'atelier soient disponibles sur place. Cela signifie qu'il faut emballer une boîte de fourniture que vous emporterez avec vous.



Outil 10 – page 69

Liste des fournitures
et du matériel

Où se réunir?

Il vaut la peine d'éloigner les participants de leur lieu de travail habituel. Ceci garantit que les personnes présentes sont véritablement présentes et qu'elles ne sortent pas en catimini pour aller vérifier leur courrier électronique. Cela encourage également à penser en dehors des sentiers battus; un espace physique différent peut aider à créer un espace mental différent et concourir ainsi aux objectifs de l'aide des pairs. (Rappelez-vous cependant que la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor actuelle déclare que les personnes doivent être éloignées de plus de 16 kilomètres de leur bureau pour être réputées être en voyage, et avoir droit au remboursement des frais de voyage et d'hébergement.) Si vous déplacez les deux équipes, vous augmentez la probabilité que chacun sera en mesure de participer à une activité en soirée, par exemple, un souper.

La salle de réunion doit être spacieuse et confortable et avoir des fenêtres de préférence. Nous avons trouvé que le débat autour d'une grande table fonctionne bien, bien que des tables plus petites (agencées de façon à ce que personne ne tourne le dos à personne d'autre) fassent également l'affaire. Pour un groupe d'environ 14 personnes, cherchez une pièce mesurant entre 750 et 1 000 pieds carrés. Les hôtels sont le choix évident, mais des auberges plus petites, des centres de retraite, des centres communautaires, des bibliothèques municipales et des universités peuvent offrir d'excellentes salles de réunion dans un milieu agréable et stimulant.

Vous souhaitez peut-être disposer dans votre salle de réunion de certaines commodités qui vous aideront au déroulement de la réunion, notamment une connexion Internet, un écran de projection et trois ou quatre tableaux de conférence. Rappelez-vous de vous renseigner auprès de l'établissement d'accueil au sujet de ces détails et demandez la permission de coller des choses au mur. Pensez également à des choses qui peuvent perturber une réunion : bruit de la circulation à l'extérieur, proximité d'une maternelle, d'un terrain de jeu, animaux de ferme et autres animaux sauvages (c'est déjà arrivé!). Demandez à l'établissement d'accueil quels autres groupes peuvent se trouver à proximité de votre lieu de réunion le jour de votre réunion. Par exemple, une convention de meneuses de claques pourrait être une source de distraction. Quant à une personnalité en visite, elle pourrait rendre la logistique très difficile.

Quelle doit être la durée de la réunion?

La durée de l'atelier d'aide des pairs peut varier de un à deux jours. Un atelier de 1,5 jour fonctionne bien lorsque le voyage peut être effectué dans la matinée de la première journée et pendant la soirée de la seconde. Ceci réduit au minimum le temps qu'il faut y consacrer, car les participants qui voyagent ne seraient pas tenus de passer la nuit avant ou après l'atelier. Cependant, l'organisation de voyages pour le matin de l'atelier peut être hasardeuse, particulièrement en hiver, en raison des retards imputables aux conditions météorologiques.

Lorsque des participants viennent de loin, par exemple de la côte est à la côte ouest, la question de temps pour l'atelier se complique, car le décalage horaire et les différents fuseaux horaires doivent être pris en ligne de compte. Les participants auront également besoin de jours supplémentaires pour voyager.

Élaboration d'un budget

Votre budget variera selon la distance que les participants doivent parcourir. Selon notre expérience, les ateliers de 15 personnes ont coûté entre 9 000 \$ (quand chacun a parcouru moins de 300 kilomètres à partir de son lieu de travail) et 15 000 \$ (quand la moitié des participants ont fait plus de 4 000 kilomètres). Voici un guide approximatif des coûts pour un atelier de 1,5 jour avec 14 participants (en 2004) :

Appels conférence	Pendant les étapes de planification	200 \$
Vols, autres voyages, frais divers	800 \$ par personne (varie fortement selon la distance parcourue)	9 600 \$
Hébergement	120 \$ la nuit est raisonnable. Souvenez-vous de demander le tarif gouvernemental.	1 680 \$
Accueil (comprend les pourboires et les taxes)	Suivez les derniers moyennes et maximums du CT. Le chiffre est fondé sur la moyenne actuelle autorisée pour un repas le soir, un petit déjeuner, un repas le midi et deux pauses pour 14 personnes.	1 534 \$
Salle de réunion plus location de matériel audiovisuel	Ceci peut coûter davantage que vous le pensez. Cependant, les hôtels renoncent souvent au coût de la salle de conférence si vos participants logent à l'hôtel.	900 \$
Contrat de services pour l'animateur	1 000 \$/jour x 3 jours	3 000 \$
Honoraires pour un intervenant expert	Si vous offrez des honoraires à un intervenant expert, vous devrez rédiger une lettre d'invitation (voir page 19 et l'outil 3, page 55). Les honoraires ne peuvent pas dépasser 5 000 \$, frais de déplacement et TPS compris.	600 \$
Total (avant TPS, sauf pour l'accueil, dans lequel la TPS est comprise dans les tarifs du CT)	Le gouvernement fédéral est exempté de la taxe provinciale sur les ventes : faites-le savoir à vos vendeurs, fournissez aux vendeurs votre code d'exemption de TVP et veillez à ce qu'ils n'ajoutent pas la TVP à votre facture.	17 514 \$

« Le souper le premier soir était une façon extraordinaire d'apprendre à mieux connaître les gens et d'aborder la question dans un milieu plus informel. La nourriture délicieuse n'a pas gâté les choses non plus! »

un membre d'une équipe ressource



L'actuelle Politique sur l'accueil du Conseil du Trésor peut être consultée à l'adresse suivante :
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/HOSP_f.asp

Accueil – règles, options

Prendre les repas ensemble est extrêmement valable. Au début de l'atelier, un repas pris en commun aide les participants à nouer des contacts dans un contexte social et à développer un niveau de confort et de confiance au sein du groupe. Le décor est ainsi planté pour des débats efficaces pendant l'atelier d'aide des pairs. Pendant l'atelier, prendre les repas ensemble permet de gagner du temps et de poursuivre dialogue.

Cependant, si vous ne pouvez pas vous permettre de nourrir vos participants, vous devrez le faire savoir clairement dans l'invitation et l'ordre du jour. Lorsque vous planifiez, vous devez prendre en ligne de compte l'endroit où les personnes peuvent obtenir des repas et des casse-croûte, et combien de temps il leur faudra pour cela. Il faut souvent deux fois plus longtemps que vous ne le pensez – le midi, les gens partent dans toutes les directions et sont invariablement retardés (pour avoir une table à un restaurant, attendre pour payer la facture, revenir à la salle de réunion, etc.).

Si vous avez un budget d'accueil, il y a certaines règles et procédures que vous devez suivre.

- 1) Le Conseil du Trésor publie des moyennes et des maximums par personne pour chaque repas offert dans le cadre de l'accueil. Vous trouverez les taux dans l'actuelle politique du Conseil du Trésor sur l'accueil. Ne dépassez pas ces taux.
- 2) Environnement Canada a mis en place des procédures sur la façon de demander l'approbation pour l'accueil. Au moment de la rédaction de ce manuel, ces procédures étaient en train de changer. Demandez à votre agent des Finances local quelles sont les règles actuelles. Il vaut encore mieux découvrir à qui parler au service des finances de l'administration centrale au sujet de l'accueil. Faites-le dès les premières étapes de votre planification, car il peut facilement falloir des semaines pour obtenir les approbations nécessaires, et vous devez obtenir l'approbation avant de prendre des dispositions pour la restauration. À l'heure actuelle, tout accueil de plus de 1 500 \$ exige l'approbation du sous-ministre.

Hébergement

Lorsque vous planifiez l'hébergement, appelez l'hôtel pour connaître les tarifs et pour « bloquer » le nombre de chambres dont vous aurez besoin. Le « blocage de chambres » est une sorte de pré-réservation fondée sur le nombre de personnes qui réserveront une chambre selon vos prévisions. Lorsque les chambres sont bloquées, faites savoir à tous les participants ce qu'ils doivent faire pour réserver leur chambre (nom de l'hôtel, nom de la manifestation au nom de laquelle les chambres ont été bloquées, tarif cité et date limite pour les réservations). Les participants payent ensuite leur propre chambre et sont remboursés au moyen de leur demande de remboursement de frais de voyage.

Les hôtels offrent souvent des tarifs spéciaux pour les fonctionnaires. N'oubliez pas de demander le tarif gouvernemental à l'hôtel. Si vous invitez également des participants de l'extérieur de la fonction publique (experts-conseils, membres d'ONG, etc.) fournissez-leur une lettre demandant le tarif gouvernemental afin qu'ils puissent la présenter à l'hôtel.

Qui paye

Il est logique que l'équipe de projet paye pour l'atelier et les frais de voyage de tous les participants, puisque l'équipe de projet retirera les avantages les plus directs de l'atelier d'aide des pairs. Tous les participants doivent présenter des demandes de remboursement de frais de voyage à leur unité d'attache. L'équipe ressource doit demander à son agent d'administration d'utiliser une pièce de journal (PI) pour recouvrer les coûts de l'unité de travail de l'équipe de projet.

Pour les participants non fonctionnaires, les frais de voyage sont payés sur présentation d'une facture du participant exposant les dépenses engagées, accompagnée des reçus originaux. Lorsque vous recevez ces documents du participant, vous devez quant à vous les présenter aux Finances, accompagnés d'une copie de la lettre invitant les participants à l'atelier d'aide des pairs, dans laquelle vous déclarez quels coûts seront pris en charge et signée par la personne de l'unité de l'équipe de projet qui est fondée de pouvoir de dépenser.

Casse-croûte sur place, repas à l'extérieur

Lorsque vous prenez des dispositions pour la restauration, demandez à l'établissement d'accueil d'organiser les pauses-rafraîchissement à l'extérieur de la salle de réunion. Ceci permet aux personnes de se lever et de se rafraîchir en perturbant au minimum le flot de la discussion. Cependant, lorsque vient le moment des repas véritables, par exemple à midi ou le soir, il vaut souvent mieux les faire servir à un endroit différent, par exemple, dans un coin salon à l'extérieur de la salle de conférence principale. Ceci permet aux participants de changer de décor et d'éviter que des odeurs de nourriture persistent dans la pièce, ce qui peut être désagréable.



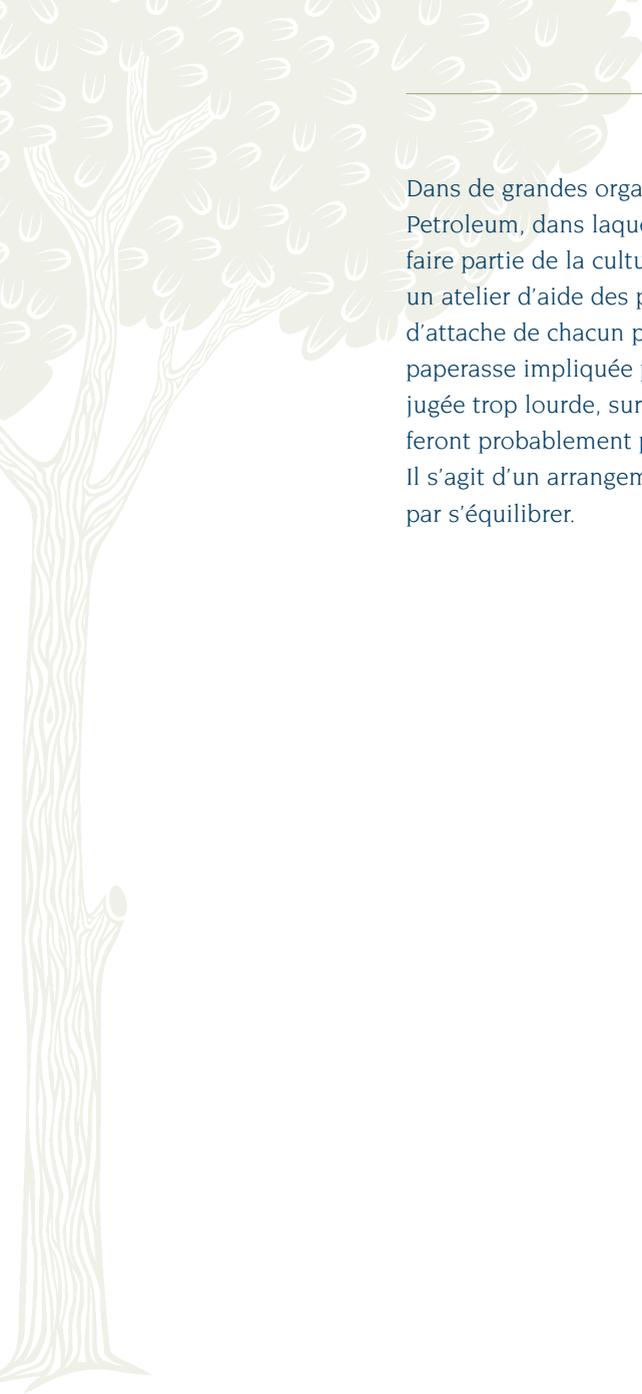
Outil 5 – page 60

Modèle de lettre pour demander qu'un employé n'appartenant pas à EC bénéficie des tarifs gouvernementaux à l'hôtel



Outil 3 – page 55

Modèle de lettre d'invitation demandant à l'employé n'appartenant pas à EC de participer à l'atelier.



Dans de grandes organisations du secteur privé comme British Petroleum, dans laquelle les ateliers d'aide des pairs ont fini par faire partie de la culture de travail quotidienne (chaque semaine, un atelier d'aide des pairs se déroule quelque part chez BP), l'unité d'attache de chacun prend à sa charge les coûts de voyage. La paperasse impliquée pour imputer les coûts à une autre unité est jugée trop lourde, surtout puisque les membres de l'équipe ressource feront probablement partie d'une équipe de projet à un point donné. Il s'agit d'un arrangement réciproque à long terme : tout finira par s'équilibrer.



Comment mener l'atelier?

L'aide des pairs est essentiellement un dialogue entre deux équipes. Par conséquent, l'atelier doit créer les conditions propices à un dialogue productif :

- égalité parmi les participants,
- écoute empathique,
- insistance sur le besoin d'exprimer les idées et de les remettre en question.

Le dialogue productif permet aux participants de soulever des questions, de faire entendre leurs points de vue différents et de parvenir à une compréhension qui profite des connaissances et de l'expertise combinées de tous les participants.



Types d'écoute

Écoute symbolique : lorsque vous faites semblant d'écouter, mais que votre regard traverse ou contourne la personne (écoute désintéressée).

Écoute de cocktail : lorsque vous écoutez à moitié la personne à côté de laquelle vous vous tenez et à moitié d'autres conversations pour en trouver de plus intéressantes.

Écoute à l'affût : lorsque vous écoutez seulement pour trouver une pause dans le discours de l'autre personne afin d'interjeter votre propre histoire « plus intéressante ».

Écoute destructrice : lorsque vous écoutez pour trouver des fautes dans le discours de l'orateur afin de pouvoir lui tomber dessus dès qu'il a terminé.

Écoute empathique : lorsque vous prenez effectivement le temps d'entendre ce que les autres personnes disent, afin de paraphraser leurs points pour confirmer que vous avez bien compris et pour vous imaginer dans leur position.

La confiance est essentielle à un dialogue efficace et particulièrement au partage de connaissances. Vous constaterez que vous n'écoutez pas seulement le contenu des conseils, mais également la motivation, la profondeur de la compréhension et la compétence du membre de l'équipe ressource qui donne le conseil. À l'inverse, les membres de l'équipe ressource partageront vraisemblablement leur expertise et expérience durement acquises seulement s'ils sont confiants qu'elles sont respectées et utilisées de façon appropriée.

Ce que vous tentez de réaliser ressemble à une discussion animée autour d'une table de cuisine (plutôt qu'une discussion formelle autour d'une table de salle de conseil). Les gens devraient se sentir à l'aise et avoir l'impression que leurs interventions sont bienvenues. Il y a une tâche à accomplir, cependant, et les participants devraient avoir retroussé leurs « manches » métaphoriques, et être prêts à abattre le travail. Aménager votre pièce avec une grande table peut permettre d'y parvenir, de même que la disponibilité de casse-croûte.



Intervenant expert pour les deux équipes

Une façon d'abaisser le seuil auquel la confiance s'établit entre les groupes est par l'entremise d'un courtier, quelqu'un que les deux équipes connaissent et à qui elles font confiance. Cette personne fait office d'intervenant, garantissant ou attestant les connaissances et l'information qui sont transmises d'une équipe à l'autre. Le courtier peut également fournir une « interprétation » pour surmonter le jargon et les circonstances propres à une équipe seulement.

Un tel entremetteur peut être particulièrement précieux pour permettre le transfert de connaissance sur des éléments qui n'ont pas fonctionné.

Rôles d'ensemble pour l'atelier

En tant que membre de l'équipe de projet, votre rôle principal est d'écouter afin de comprendre et d'apprendre. Votre équipe devrait désigner une personne de votre groupe pour prendre des notes lors de chaque séance. Vous ne devriez pas compter sur l'animateur pour assimiler l'apprentissage de l'atelier. Les animateurs sont responsables de la démarche, non pas du contenu. Prenez la direction de l'atelier, afin que les conseils soient suffisamment bien assimilés pour être utilisés dans votre propre contexte après l'atelier.

Les rôles principaux de l'équipe ressource sont la fonction de contestation et l'élaboration d'options. Il est important de bien expliquer aux membres de l'équipe ressource qu'ils sont responsables des options, non des solutions. Les solutions suivront plus tard, lorsque votre équipe aura eu suffisamment de temps pour digérer entièrement les options proposées par l'équipe ressource.

L'animateur est là pour aider à guider les questions, pour que la discussion soit respectueuse mais aille au fond des choses. Lorsqu'il y a litige, l'animateur doit rester concentré sur le problème, non la personne.

De toute évidence, les participants changeront de rôle au cours de l'atelier. Cependant, la compréhension du rôle global de chaque personne peut aider à maintenir le flot du dialogue.

L'ordre du jour

Vous trouverez ci-dessous un exemple d'ordre du jour annoté de l'atelier, suivi d'une discussion de chaque point. Ceci peut vous servir de guide lors de l'élaboration de l'ordre du jour de votre atelier avec l'apport de votre propre équipe, de l'équipe ressource ainsi que de l'animateur et de l'intervenant expert (le cas échéant). Vous trouverez peut-être que vous avez besoin d'un atelier plus long pour couvrir toutes les questions que les deux équipes ont en commun. Vous souhaitez peut-être ajouter d'autres activités, notamment une visite sur place. Cette section vous guidera à travers ces décisions. Pour chaque point de l'ordre du jour, la durée approximative est donnée, ainsi que des techniques proposées et des points à examiner.

Notez cependant que même si votre ordre du jour est bien pensé, vous risquez de découvrir que vous devez l'ajuster ou remanier complètement le flot de la réunion lorsque l'atelier est en cours. Comprendre vos buts et objectifs pour l'atelier et envisager un ensemble de techniques à l'avance vous aidera à donner la souplesse de « suivre le mouvement » lorsque vous « vivez » effectivement l'événement.



Visite sur place

Une visite de l'endroit du projet peut fournir des détails et un contexte supplémentaires, le rendre « réel » pour l'équipe ressource. De même, une visite du milieu de l'équipe ressource peut donner à votre équipe une meilleure compréhension de son expertise et de son expérience dans laquelle vous puisez. L'équipe hôte devrait organiser la visite sur place, y compris la logistique, et devrait confirmer avec l'autre équipe bien à l'avance, afin que les membres de l'équipe puissent y consacrer le temps supplémentaire.

La visite sur place donne non seulement une vision plus concrète du projet, mais elle aide les deux équipes à apprendre à se connaître mieux. Cependant, il faut du temps supplémentaire et éventuellement de l'argent supplémentaire pour l'organiser et l'exécuter.

A L'introduction est un élément crucial de l'atelier. Elle donne le ton et fixe les objectifs pour l'aide des pairs.

B Les gens prennent toujours plus de temps pour la pause qu'il ne leur en est accordé. Par conséquent, proposez 10 minutes et attendez-vous à ce qu'il en faille 20. Cependant, les pauses ne sont pas du temps perdu. Les gens continuent souvent leur conversation. Vous pourriez demander s'il y a des observations, commentaires ou idées à partager après chaque pause.

C Option : Lorsque l'équipe ressource a des questions pour lesquelles elle demande un apport ou lorsque l'équipe de projet a besoin d'une compréhension plus détaillée du travail de l'équipe ressource pour pouvoir utiliser ses conseils, un bref exposé par l'équipe ressource peut être justifié.

D Si votre budget d'accueil ne suffit pas pour le souper, vous pourriez proposer une réunion en groupe dans un restaurant.

E Un penseur invité peut encourager une réflexion hors des sentiers battus et inspirer les participants dans leur travail. Il pourrait s'agir d'un témoignage professionnel d'approbation au sujet de la valeur du projet de l'équipe ressource formulé par quelqu'un de l'extérieur de l'équipe ressource, ce qui corroborerait l'expertise et l'expérience de l'équipe ressource. Il pourrait s'agir d'un membre de la collectivité qui parle de la valeur du projet de l'équipe de projet, de la façon dont il profitera à la collectivité ou en quoi consiste le défi.
Durée : 60 minutes

Il s'agit d'une chose qui peut rendre l'atelier unique, mémorable et aider à nouer des liens d'expérience commune entre les participants. Invitez la personne à rester pour le souper afin de l'engager dans une discussion plus informelle, si le temps le permet.

Modèle d'ordre du jour annoté

Vous trouverez cet ordre du jour au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

JOUR UN – APRÈS-MIDI

12 h 00 Repas : Une façon invitante de commencer l'atelier qui permet aux personnes d'apprendre à se connaître informellement. Permet également d'absorber les retards des arrivées.

13 h 00 Présentation : L'animateur souhaite la bienvenue à chacun à l'atelier et trace les grandes lignes de l'ordre du jour. Les participants déterminent de concert des règles simples pour travailler ensemble et formulent leurs points de vue des rôles et objectifs de l'atelier. **A**

13 h 45 Exposé par l'équipe de projet : L'occasion pour l'équipe de projet de décrire son projet en détail en se concentrant sur le contexte, les défis et les objectifs de l'aide des pairs.

14 h 30 Pause **B**

14 h 45 Débat : Dialogue entre les deux équipes portant principalement sur l'exposé. Les équipes peuvent soulever des questions, dont certaines peuvent être « mises de côté » pour examen le lendemain ou à l'avenir. **C**

Rafraîchissements, souper **D** et **conférencier invité** **E** sont des activités possibles en soirée qui permettent aux deux équipes d'interagir socialement. **F**

JOUR DEUX – MATINÉE **G**

8 h 00 Petit-déjeuner

8 h 30 Réflexion : Occasion pour réfléchir au sujet de ce qui a été entendu la veille. **H**

8 h 45 Présentation du jour 2 : Aperçu de l'ordre du jour de la journée et de la logistique et examen des règles du jeu élaborées la veille. Récapitulation des objectifs et bref examen des questions mises de côté.

9 h 00 Questions de l'équipe ressource : L'équipe ressource cherche à obtenir de l'information supplémentaire de l'équipe de projet, met en évidence les points importants et clarifie des hypothèses au sujet de ce que les participants ont entendu lors de l'exposé. À ce point, l'équipe ressource cherche à comprendre entièrement le projet de l'équipe de projet.

10 h 00 Pause

10 h 15 Analyse : L'équipe ressource examine ce que ses membres ont entendu de l'équipe de projet, et l'équipe de projet observe le débat. Le débat de l'équipe ressource dégage des questions déterminantes pour le projet sur lesquelles il faut faire porter principalement les discussions et recommandations supplémentaires. L'équipe ressource peut demander aux membres de l'équipe de projet des éclaircissements, au besoin.

11 h 00 Élaboration d'un consensus : Permet à l'équipe de projet de répondre à la liste de questions que l'équipe ressource a élaborée en faisant en sorte que les deux équipes sont d'accord sur la pertinence des questions pour le projet de l'équipe de projet.

11 h 20 Mise au point et évaluation des options : Les deux équipes examinent les problèmes déterminés pendant la séance d'analyse, réfléchissent à la façon dont ces problèmes peuvent être abordés pratiquement dans le contexte de l'équipe de projet. Ceci peut se faire sous forme d'élaboration d'options concrètes sur la façon de procéder ou il peut s'agir d'un débat axé davantage sur le problème.

JOUR DEUX – APRÈS-MIDI

12 h 00 Repas

12 h 45 Élaboration et évaluation des options : (suite)

Pause : Fournissez des boissons et des casse-croûte légers l'après-midi, mais ne prenez pas nécessairement une pause officielle.

15 h 30 Clôture : Remerciements et appréciation du travail acharné que chacun a accompli et de sa participation à cet atelier. Les équipes examinent brièvement ce qu'elles ont appris et élaborent un plan de suivi l'une avec l'autre. **I**

F Faites attention lorsque vous organisez les activités en soirée. Rendez-les facultatives, à moins que vous ayez déplacé chacun de son lieu de travail habituel et que vous ayez expliqué bien clairement que l'événement en soirée est crucial pour l'atelier (c'est-à-dire, dites aux gens qu'ils ne peuvent pas s'en aller pour rencontrer leur troisième cousin au deuxième degré).

G Le modèle est établi pour un atelier d'une journée et demie. Une raison cruciale pour structurer l'atelier de cette façon est que ceci crée un point de rupture naturel après l'exposé de l'équipe de projet. Les deux équipes peuvent apprendre à se connaître l'une l'autre et examiner le projet informellement pendant le souper, puis laisser la nuit leur porter conseil sur ce qu'elles ont entendu. Lorsque la deuxième journée commence, le décor est déjà entièrement planté, consciemment ou peut-être subconsciemment, et les participants se connaissent mieux et se sentent peut-être plus à l'aise les uns avec les autres.

H Option : Si vous avez recruté un intervenant expert, un sommaire ou des observations présentés par cette personne sur les activités qui se sont déroulées jusqu'à ce jour peuvent donner de bons résultats à ce point. Parlez de ceci à l'avance avec l'intervenant.

I Si les participants voyagent pendant la soirée du deuxième jour, vous devez tenir compte des heures de départ lorsque vous planifiez la séance de l'après-midi. Sachez quand les personnes doivent partir et faites en sorte que les décisions dans lesquelles l'ensemble du groupe ou des membres clés du groupe sont impliqués sont prises avant que ces personnes doivent partir.

Ordre du jour, étape par étape

Introduction



Durée : 45 minutes

Le chef de l'équipe de projet accueille chacun et présente une brève introduction à l'atelier. Le chef doit se concentrer sur ce que vous essayez de réaliser. L'animateur donne ensuite un aperçu de l'ordre du jour et aborde les questions logistiques importantes, notamment les toilettes, les téléphones, le repas de midi, et l'heure à laquelle les chambres doivent être libérées.

Si les participants ne se connaissent pas tous les uns les autres, il faut faire des présentations personnelles. Comme entrée en matière efficace au dialogue, envisagez de demander à chaque participant à tour de rôle de dire quelque chose au sujet de son expérience passée qui est pertinent pour le sujet de l'atelier. De même, dans le cadre des présentations personnelles (ou au lieu de cela, si chacun se connaît déjà), demandez aux participants d'énoncer leur objectif pour l'atelier d'aide des pairs. Inscrivez-les sur des tableaux de conférence, afin que le groupe puisse y revenir au cours de l'atelier. Reconnaissez cependant que les objectifs peuvent changer au fur et à mesure que l'atelier se déroule. Si vous les notez et y revenez, vous pouvez rendre ce changement explicite et, par conséquent, en faire une partie de l'apprentissage de l'atelier.

Il vaut la peine de prendre le temps de déterminer ensemble des règles simples pour travailler ensemble. Vous pouvez aider à créer un engagement envers le processus de dialogue en invitant les participants à lancer un mot ou une brève phrase qui représente une valeur cruciale nécessaire pour une aide des pairs efficace, par exemple, ouverture d'esprit, franchise et respect. Vous pouvez, si vous le voulez, consigner ces valeurs sur un tableau de conférence.

Vous pouvez également demander aux participants de formuler leur rôle à l'atelier. Demandez à chaque personne de donner un mot ou une phrase qui représente le rôle ou la perspective qu'elle apporte à l'atelier. Amorcez l'exercice en suggérant certains rôles inhabituels, voir fantaisistes, tels qu'éponge, encadreur, éclaireur, navigateur, lèche-vitrine, traducteur, touriste, garçon de café, pompiste, agent provocateur.

Se brancher

Rappelez à tous les participants qu'ils doivent être présents à l'événement : pas de téléphone cellulaire, pas de Blackberries^{MD}.

Reconnaissez que les gens peuvent avoir besoin de rester en contact avec leur travail de tous les jours. Cependant, demandez-leur de respecter l'atelier et d'utiliser les pauses et les heures de repas pour contacter leur lieu de travail.



Sondage évaluatif

Groupez les participants par deux (un de l'équipe ressource avec un de l'équipe de projet) et demandez-leur de s'interviewer l'un l'autre pendant cinq minutes à la fois. Suggérez des questions d'entrevue telles que : « Qu'est-ce qui donne une signification au travail que vous faites? » ou « Pourquoi votre travail a-t-il de l'importance? » Chaque personne peut ensuite présenter son partenaire au groupe. Ceci contribue à créer des liens plus étroits entre les membres individuels des deux équipes et fait habituellement ressortir des caractéristiques mémorables au sujet de chaque participant.

Exposé par l'équipe de projet



Durée : 45 minutes

Présentez votre projet. Soyez direct, franc et succinct. Récapitulez les points factuels fondamentaux abordés dans la description du projet distribuée à l'avance de l'atelier, mais concentrez-vous sur le contexte et les défis. Ceci est votre occasion d'articuler les éléments les plus sensibles ou politiques du projet qui ne se prêtent pas à être imprimés. Soyez très clairs au sujet de vos objectifs ultimes pour le projet, ainsi que de vos objectifs plus immédiats pour l'atelier.

L'animateur crée un espace pour que l'équipe de projet puisse présenter son exposé sans que des questions soient posées ou que des options soient examinées prématurément. Ceci établit la discipline d'écouter respectueusement dès le début de l'atelier. Cela donne également à l'équipe ressource un aperçu de l'ensemble du projet tel que le comprend l'équipe de projet.

Débat



Durée : 1 heure 45 minutes

Après que l'équipe de projet a présenté son exposé, l'animateur ouvre le débat pour l'équipe ressource. Ce dialogue doit se concentrer sur les éclaircissements et les premières impressions. Invitez l'équipe ressource à décrire ce que ses membres ont entendu et ce qu'ils n'ont pas entendu et qui les a surpris. Vous pouvez demander à chaque membre de l'équipe ressource à tour de rôle de présenter une première évaluation des domaines dans lesquels ils peuvent être en mesure de donner des conseils, quelles circonstances sont semblables et lesquelles sont profondément différentes. Ceci commencera à planter le décor pour le débat ultérieur.

Les membres de l'équipe ressource doivent également décrire de quelle information supplémentaire ils peuvent avoir besoin pour formuler des options et l'obtenir (si c'est possible).

Préparez-vous à ce que les membres de l'équipe ressource redéfinissent la portée de l'aide des pairs. Ils peuvent percevoir les choses d'un point de vue différent, et c'est exactement pour cette raison que vous leur avez demandé de participer.



La remise

Au fur et à mesure que le dialogue dépasse inévitablement le stade des éclaircissements et des premières impressions, proposez que des options, des solutions possibles et des questions plus systématiques soient notées sur des Post-it^{MD} et mis de côté pour être analysés davantage le lendemain.

Collez la « remise » au-dessus de la table des rafraîchissements afin de rappeler aux gens les idées et les problèmes soulevés au cours de l'atelier. L'animateur doit vérifier que les points soulevés sont traités ou ont été remplacés.

Réflexion



Durée : 15 minutes (ou plus au besoin)

Au début de la deuxième journée, donnez aux personnes l'occasion de formuler toute pensée qui leur est venue pendant la nuit ou la matinée. Selon l'horaire de l'atelier, ces pensées peuvent avoir à être partagées à la table du petit déjeuner avec quelques collègues. L'animateur ouvre le dialogue à l'ensemble du groupe.

Introduction de la journée 2



Durée : 15 minutes (ou plus au besoin)

Vérifiez que l'ordre du jour de la journée et l'échéancier sont clairs pour chacun. Demandez si quelqu'un doit partir avant la fin prévue de la journée et prévoyez parvenir aux décisions clés avant cela. Débarrassez-vous de la logistique (téléphone, toilettes, repas du midi, heure de clôture). Rappelez aux gens les règles du jeu qu'ils ont élaborées la veille.

Vérifiez les objectifs de l'atelier notés la veille et attirez l'attention des participants sur les problèmes et options sur la « remise » à la table des rafraîchissements (ou à l'endroit où vous avez choisi de situer la remise).

Rien que les faits

Les personnes qui sont particulièrement douées pour le partage de connaissances passent souvent un temps considérable au début d'une conversation à essayer de déterminer ce que l'autre personne sait. Ceci les aide à choisir les accroches ou les liens qui donneront une résonance de leur propre expérience dans le contexte de l'autre personne. Ces personnes sont également à l'affût des différences, de ce qui peut empêcher le transfert de connaissances ou avoir besoin d'être adapté.

Dans le cas d'un atelier d'aide des pairs, prendre le temps d'apprendre les particularités de la situation de l'équipe de projet bâtit la confiance mais augmente également la probabilité que les options et les conseils que les membres de l'équipe ressource fourniront seront utiles.

Rétroaction de l'équipe ressource : Questions, analyse, consensus et options

Le reste de l'atelier est consacré principalement à amener les membres de l'équipe ressource à acquérir une compréhension totale du projet de l'équipe de projet, de l'analyser à travers le filtre de leurs propres expérience et connaissances et de collaborer avec l'équipe de projet à l'élaboration d'options et de conseils. Cette séquence est décrite de façon linéaire dans le modèle d'ordre du jour. Cependant, le déroulement sera probablement itératif. En fait, dans le cas de projets ayant des éléments clairement définis (des questions, étapes ou stades), vous pouvez établir l'ordre du jour spécifiquement de façon à exécuter cette séquence pour chaque élément. Cette approche compartimentée peut fonctionner, bien qu'elle puisse donner l'impression d'être bousculée, et les participants peuvent être frustrés s'ils ne peuvent pas aborder de façon adéquate les questions qui touchent tous les éléments.

Questions de l'équipe ressource



Durée : 1 heure

Invitez l'équipe ressource à poser des questions qui permettent aux membres de comprendre le projet et son contexte intégralement. Ils devraient se concentrer sur le « quoi » du projet, demander de l'information supplémentaire et souligner et clarifier les à priori. Ils peuvent vouloir revenir sur des objectifs déclarés pour l'aide des pairs à la lumière de ce qu'ils ont entendu lors de l'exposé de la veille.

L'animateur doit garder les membres de l'équipe ressource sur la bonne voie pour qu'ils comprennent le projet au lieu de se concentrer trop rapidement sur les solutions. La remise peut être utilisée pour les options et les conseils qui sont formulés trop tôt. L'animateur doit signaler les à priori des deux équipes.

Vous devez être franc et ouvert lorsque vous répondez aux questions de l'équipe ressource – soyez réceptifs à d'autres façons de penser au projet.

L'animateur doit encourager les membres de l'équipe ressource à se contester l'un l'autre pour faire en sorte qu'ils participent en tant qu'individus ayant des perspectives différentes, non comme une équipe soudée ayant une réponse collective.

Analyse



Durée : 45 minutes

Après être parvenu à une compréhension solide et commune du projet et son contexte, les participants peuvent déplacer le dialogue vers l'analyse des problèmes cruciaux et de leur causes profondes. Vous pouvez demander à l'équipe ressource de définir ce qu'elle considère comme le ou les enjeux déterminants de ce projet.

Réfléchissez avant d'agir

Les gens se précipitent souvent pour trouver des solutions immédiatement. Cependant, une action rapide peut court-circuiter le processus consistant à sonder la profondeur des pensées, perception, sentiments et à priori des autres participants – les éléments essentiels qui constituent la fondation d'une prise de décision éclairée.



Aquarium ou écoute forcée

Donnez à chaque équipe la chance de s'exprimer entièrement tout en exigeant de l'autre équipe qu'elle écoute entièrement. Reconnaissez qu'il peut être réellement difficile pour ceux qui écoutent de se retenir de faire des observations, mais qu'il est extrêmement valable pour ceux qui parlent d'exprimer tout ce qu'ils ont à dire.

Essayez d'encourager le dialogue avec chaque équipe pendant que les membres ont la parole, pas seulement des discours en série par chaque membre de l'équipe.

Élaboration d'un consensus



Durée : 20 minutes (ou plus au besoin)

Engagez l'équipe ressource dans un dialogue au sujet des raisons pour lesquelles elle pense que les défis qu'elle a déterminés sont cruciaux. Reconnaissez qu'il peut s'agir de secteurs pour lesquels l'équipe ressource peut fournir des conseils ou a le sentiment que des conseils sont justifiés. Cependant, ces secteurs peuvent ne pas être les défis cruciaux pour lesquels votre équipe a formulé un besoin d'aide. Veillez à ce que les deux équipes conviennent que les problèmes désignés ont un rapport avec la situation de l'équipe des projets avant de passer à l'élaboration d'options. Retournez à la « remise » pour vérifier qu'il n'y reste rien qui doit encore être examiné et discuté.

Connaissances juste-à-temps

Dans un atelier d'aide des pairs, le processus consistant à examiner les défis de l'équipe de projet extrait et utilise des connaissances que les membres de l'équipe ressource ne savaient peut-être même pas qu'ils possédaient. Il se révèle que les connaissances ne sont disponibles que lorsque vous en avez besoin.

Une participante à l'un des ateliers d'essai a fait observer qu'elle n'avait pas constaté à quel point elle connaissait bien les liens entre les sciences et la politique jusqu'à ce qu'elle soit confrontée au défi de concevoir un conseil consultatif pour un problème scientifique fortement politisé. Elle s'est tout d'un coup rendu compte qu'elle possédait un trésor d'expérience dans lequel elle pouvait puiser, des opinions bien arrêtées et de nombreux conseils concrets à offrir.

Élaboration et évaluation d'options



Durée : 2 à 3 heures

C'est ici que se situe le véritable avantage d'un atelier d'aide des pairs, le point où les choses deviennent sérieuses. Toutes les étapes qui ont mené à cette séance étaient conçues pour amorcer la pompe afin que vous puissiez à présent puiser un flot frais et clair de conseils, d'expertise et d'expérience du puits de connaissance de l'équipe ressource. En outre, vous découvrirez peut-être que votre propre équipe de projet, stimulée par l'équipe ressource et le processus de dialogue de l'atelier d'aide des pairs, puise quelques points de vue tout aussi rafraîchissants des profondeurs de son propre bassin de connaissances.

Lors de cette séance, les deux équipes élaborent et évaluent des options possibles pour aborder les problèmes que doit affronter l'équipe de projet et qui ont été déterminés lors des séances de question et analyse. L'équipe ressource doit faire des suggestions positives et constructives encadrées nettement par le contexte de ce que l'équipe a entendu de l'équipe de projet et alimentées par la propre expérience des membres. Ils doivent « traduire » leurs connaissances dans le nouveau contexte présenté par l'équipe de projet. Plutôt que de dire « Voici ce que nous avons fait, vous devriez le faire de cette façon », ils doivent se demander : « Comment pouvons-nous traduire ce que nous avons fait en quelque chose qui est utilisable dans la situation de l'équipe de projet? ».

L'animateur fait en sorte que le dialogue reste concentré sur les options, non sur les solutions, et empêche les participants de clore prématurément les possibilités. Il vaut mieux laisser l'élaboration de solutions jusqu'après l'atelier d'aide des pairs, comme les conseils et les options qui émanent de l'atelier d'aide des pairs peuvent changer profondément le projet, et que toute l'équipe de projet peut ne pas être présente à l'atelier, que la direction doit être consultée et qu'une journée et demie n'est pas un temps très long. Vous aurez besoin de temps pour digérer et examiner les conseils reçus et les adapter à votre réalité, sans mentionner que vous aurez besoin de dormir après avoir mené à bien cet atelier d'aide des pairs!

Clôture



Durée : 30 minutes

Remerciez les gens d'avoir pris le temps de participer à l'atelier et rendez hommage au travail acharné que chacun a effectué au cours de l'atelier. Soulignez les nouvelles connaissances acquises par les deux équipes, notamment les nouvelles relations qui se sont créées entre elles. Jetez les fondations qui permettront de maintenir ces liens en répétant l'engagement pris dans l'invitation d'assurer un suivi avec l'équipe ressource.

Terminez la séance en faisant un tour de table et en donnant à chacun l'occasion de faire de brèves remarques de clôture. Veillez à ce que la séance de clôture soit courte et agréable. C'est la fin d'une longue journée productive et, un peu à l'instar des chevaux qui sentent l'écurie, les gens auront envie de rentrer chez eux.



Travail en groupes

Compte tenu du petit nombre de participants à un atelier d'aide des pairs typique, il peut être difficile d'organiser des groupes. Cependant, lorsqu'il y a deux ou trois problèmes clés et une spécialisation manifeste dans les deux équipes qui correspond à ces problèmes, des groupes peuvent être un mécanisme efficace et qui fait gagner du temps pour transférer des connaissances de façon plus détaillée. Vous perdez cependant l'avantage de la diversité du groupe plus vaste.

Travailler tard

Ne prévoyez pas prolonger la séance au delà de 16 heures. Ce temps supplémentaire est typiquement peu productif. Cependant, s'il semble que la conversation se poursuivra au delà de l'heure de clôture prévue, faites la clôture, prenez acte du départ de ceux qui doivent quitter et recommandez un endroit pour ceux qui souhaitent continuer la conversation.

Comment cela a-t-il fonctionné dans la pratique?

Vous avez eu à présent la possibilité de tout lire au sujet de la tenue d'un atelier d'aide des pairs, et vous êtes peut-être intéressé de savoir comment certaines des idées proposées fonctionneraient dans la réalité. Voici quelques points saillants de notre expérience d'ateliers pilotes d'aide des pairs à EC qui peuvent vous aider à rendre le processus un peu plus réel pour vous. Des rapports par sujet plus détaillés pour chacun des ateliers sont disponibles à la page du Centre de gestion du savoir sur Inforoute.



Le Centre de gestion du savoir se trouve à l'adresse suivante :
<http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Liens sciences-politique

Cet atelier a réuni une équipe du Service canadien de la faune (SCF) et une équipe de l'Institut national de recherche sur les eaux (INRE) avec des représentants de la Direction générale de la coordination et des politiques relatives à l'eau et Le Fonds de durabilité des Grands Lacs. Ensemble ils ont examiné des mécanismes pour créer et renforcer des liens entre les sciences et la politique. L'équipe de projet du SCF travaillait à divers aspects réglementaires et stratégiques de la Loi sur les espèces en péril et espérait tirer parti de l'expérience acquise par l'équipe ressource de l'INRE pour établir des liens entre les sciences de l'eau et la politique.

Un aspect de l'atelier qui était particulièrement profitable aux deux équipes était la présence d'un intervenant expert, M^{me} Sarah Michaels de l'École de planification de l'Université de Waterloo. M^{me} Michaels a pu aider les participants de l'atelier à déterminer les secteurs de similarité et les secteurs de différence entre leurs projets et à établir un rapport entre leur expérience et celle acquise dans d'autres organisations. Elle a fourni une matrice conceptuelle qui a aidé les équipes à organiser leur pensée au sujet du problème difficile et quelque peu abstrait des liens entre les sciences et la politique.

L'atelier a remporté un autre succès lorsque deux membres de l'équipe du SCF ont présenté des initiatives particulières auxquelles ils travaillaient à l'époque. Ceci a donné à l'équipe ressource des défis très concrets à aborder. Il s'en est suivi que le dialogue était très animé pendant tout l'atelier. Plus précisément, les membres de l'équipe de projet ont emporté de l'atelier des suggestions tangibles et pratiques sur la façon de faire progresser leurs projets individuels.

Communiquer des connaissances scientifiques dans le Nord

Lors du deuxième atelier d'aide des pairs, une équipe du Service météorologique du Canada (SMC) s'est réunie avec des experts d'organisations inuites, du SCF et de la Région des Prairies et du Nord afin d'aborder la communication de la science de l'atmosphère, qui est complexe, aux activités du Nord. L'équipe du projet du SMC travaille dans des secteurs scientifiques extrêmement complexes et avait eu du mal à traduire ses connaissances scientifiques en messages faciles à comprendre pour le public, particulièrement dans les collectivités du Nord.

Un des points forts de cet atelier était l'équipe ressource mixte, qui était de petite taille mais forte. Elle consistait de deux membres d'organisations inuites impliqués dans la communication scientifique, d'un biologiste de la faune qui travaille dans le Nord et d'un agent de communication d'EC en poste à Yellowknife et apportait une expérience vaste et profonde à l'atelier d'aide des pairs. Dans le pur esprit de l'aide des pairs, l'équipe ressource a été en mesure de profiter de l'expérience presque autant que l'équipe de projet. Les communicateurs ont acquis une meilleure compréhension des besoins des chercheurs et des questions entourant la communication de leur travail.

Un élément tout aussi important de la réussite de l'atelier était l'attitude de l'équipe de projet. Après avoir connu de nombreuses frustrations en essayant d'élaborer des produits de communication pour son domaine scientifique, l'équipe du SCM, qui comprenait une gestionnaire, s'est engagée de tout cœur à retirer tout ce qu'elle pouvait du processus d'aide des pairs. Elle indiquait honnêtement dans quels secteurs elle avait besoin d'aide et demeurait ouverte à toute suggestion tout au long du processus. Lorsque les défis soulevés dépassaient le domaine de compétence du chercheur individuel, la gestionnaire s'engageait à les aborder à son niveau.

La gestion des risques environnementaux liés aux hydrocarbures extracôtiers

Ce troisième atelier de la série a permis à une équipe ressource de la région de l'Atlantique de partager son expertise de la gestion des effets environnementaux d'activités pétrolières et gazières au large des côtes avec une équipe de projet de la région du Pacifique et du

Yukon (RPY). L'équipe de la RPY, qui en était aux étapes initiales de la préparation du débat en Colombie Britannique au sujet du moratoire sur la recherche d'hydrocarbures au large de la Côte ouest, voulait tirer parti de la longue expérience de l'équipe de l'Atlantique en la matière.

Réunies durant une journée et demie à Vancouver, les deux équipes ont discuté d'une large brochette de dossiers liés à l'exploration et la mise en valeur d'hydrocarbures extracôtiers, privilégiant ainsi l'étendue des discussions plutôt que l'approfondissement des dossiers. En outre, se trouvant alors aux étapes initiales de la préparation du débat sur cette question émergente, l'équipe de la RPY n'a pas été en mesure de présenter un solide plan de ses activités. Toutefois, grâce à l'atelier, elle a pu faire une reconnaissance du domaine, réunissant des renseignements sur des questions cruciales et des options de gestion et établissant des relations avec les principales personnes chargées de cette sorte de dossier dans la région de l'Atlantique.



Pourquoi faire un suivi?

Nous n'assistons pas tous les jours à un atelier qui est tellement informatif et inspirant que nous en sortons en pensant avec enthousiasme aux manières dont nous pouvons appliquer ce que nous avons appris à notre travail et aux façons dont notre travail pourrait en profiter.

Cependant, lorsque cela se produit, il n'est que trop facile d'oublier l'inspiration lorsque nous sommes revenus au bureau et que nous sommes de nouveau immergés dans les exigences ordinaires du quotidien.

Empêchez que cela se produise après l'aide des pairs! Souvenez-vous de tout le travail que vous avez fait en préparation de l'atelier et essayez de faire un investissement comparable dans le suivi. Le suivi est un moyen de garantir que vous tirez pleinement parti des avantages de votre atelier d'aide des pairs.

Maintenir les liens



Échéance : 2 semaines à 6 mois après l'atelier d'aide des pairs

Après un atelier d'aide des pairs, il peut y avoir un suivi spontané entre les participants qui nouent des liens individuels pendant l'atelier. Au delà de ce genre de suivi, il est utile (et il peut être stratégique) d'effectuer quelques suivis délibérés :

- Il est de bon ton de remercier de nouveau l'équipe ressource lorsque chacun est retourné à son lieu de travail habituel. N'oubliez pas d'envoyer une copie conforme au gestionnaire de l'équipe ressource.
- Un suivi permet de faire savoir à l'équipe ressource que ses conseils ont été pris en ligne de compte, comment ses conseils ont été utilisés et quel en a été l'effet. Ceci ajoute à l'enseignement que l'équipe ressource a tiré de la participation à l'atelier d'aide des pairs.
- Le suivi renforce les liens établis pendant l'atelier d'aide des pairs et permet à l'équipe ressource de jouer un rôle continu d'encadrement et de conseil lorsque l'équipe de projet commence à mettre en œuvre les conseils.

Comment effectuer un suivi

Le suivi peut être planifié dans le cadre de la clôture de l'atelier d'aide des pairs. Il peut être clair à ce point en quoi le suivi consistera, compte tenu de la teneur du débat. Ainsi, il peut consister à partager la prochaine ébauche d'une proposition ou d'un plan de travail.

Les activités de suivi peuvent comprendre ce qui suit :

- la poursuite de la communication entre deux individus qui sont intéressés par un secteur particulier du projet,
- une téléconférence lors de laquelle l'équipe de projet informe l'équipe ressource de la façon dont la transposition de connaissances progresse,
- un message électronique envoyé à tous les participants de l'équipe ressource,
- un forum de discussion en direct (comme un serveur de liste) dans lequel les problèmes (ou les problèmes dérivés) peuvent être soulevés ou examinés davantage,
- une réunion en personne lors de laquelle des problèmes nouveaux ou en devenir relatifs à la transposition des connaissances peuvent être examinés,
- une rencontre casse-croûte sans ordre du jour officiel (si tous les participants ou la majorité sont en poste dans la même ville).



Que reste-t-il à dire?

Ce qui est extraordinaire avec les ateliers d'aide des pairs, c'est qu'ils vous permettent d'emprunter des idées et des expériences pour votre projet précisément au moment où vous en avez le plus besoin. Ils permettent également de partager des connaissances d'une façon qui tient compte du fait que nous n'avons pas besoin d'information seulement pour mener à bien des projets complexes; nous devons connaître les relations existant entre différents éléments d'information. Une bonne équipe ressource peut vous aider à utiliser ces bribes d'information reliées pour construire un nouvel ensemble, différent de celui que l'équipe a créé la première fois, mais fondé sur des connaissances éprouvées.



De l'information sur la technique de Forum ouvert est disponible à l'adresse suivante :
<http://www.openspaceworld.org/french>

Au delà de l'aide des pairs, il existe une documentation nourrie sur d'autres techniques d'animation qui pourraient convenir idéalement à vos besoins. Pour un groupe plus important, vous pouvez envisager la technique « Forum ouvert » qui s'appuie sur les personnes qui éprouvent une passion pour le sujet et qui sont disposées à assumer la responsabilité de mener la discussion où ils le veulent. Vous pourriez également envisager une aide des pairs par roulement, dans le cadre de laquelle les chefs de projet peuvent peaufiner leur problème en l'exposant plusieurs fois, et les équipes ressources peuvent recontextualiser leurs connaissances dans une variété de situations. Consultez la section Bibliographie et lisez au sujet de certaines techniques de substitution si elles vous intéressent – la méthode d'animation parfaite attend peut-être simplement que vous la découvriez!

Nous espérons que ce guide vous aura été utile et que vous serez en mesure d'appliquer l'aide des pairs à votre travail, à présent et à l'avenir. Vous souhaitez peut-être également vous préparer pour un appel vous demandant de contribuer votre expérience et votre expertise à un atelier d'aide des pairs. Même si vous n'avez pas le temps ou l'argent pour une aide des pairs structurée, il est toujours utile de dire « Je pense que je peux aider » ou de demander « Est-ce que ça vous dérangerait si je vous demandais des renseignements à ce sujet? » Essayez, et attendez-vous à être surpris par la réaction que vous obtiendrez.

Enfin, nous aimerions vous demander un coup de main. Si vous décidez d'utiliser les ateliers d'aide des pairs, ou même si vous ne faites que survoler ce manuel, veuillez nous faire savoir ce qui était utile et ce qui ne l'était pas, ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Vous pouvez nous écrire par courriel à scpolicy@ec.gc.ca pour nous faire connaître vos pensées au sujet de ce guide et du processus d'aide des pairs en général. Nous vous savons gré d'avoir pris le temps de nous aider à tirer l'enseignement de votre expérience.

Suzanne, Melanie et Shealagh
Direction des politiques scientifiques
7 février 2005



Collison, Chris and Parcell, Geoff (2004). **Learning to Fly. Practical Lessons from Some of the World's Leading Knowledge Enterprises.** 2nd ed. West Sussex : Capstone Publishing.

Dixon, Nancy (2000). **Common Knowledge : How Entreprises Thrive by Sharing What They Know.** Boston : Harvard Business School Press.
Voir également : <http://www.kwork.org/Stars/dixon.html> et http://leadership.gc.ca/static/dayinthelife/learning/features/summit/dixon_nancy_e.shtml. Consulté le 28 janvier 2005.

Environnement Canada (2003). **Le Centre de gestion du savoir d'EC.** Pages Web. Disponible à l'adresse suivante <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/> (sujet à modification). Consulté le 28 janvier 2005.

Communauté nationale des gestionnaires (2004). **Facile...l'art de promouvoir les « occasions de leadership » grâce à la facilitation.** Ottawa : Gouvernement du Canada. Disponible à l'adresse suivante : http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/facile/guide/menu_f.shtml. Consulté le 28 janvier 2005.

Communauté nationale des gestionnaires (2002). **Comment bâtir une organisation axée sur l'apprentissage.** Troisième édition. Ottawa : Gouvernement du Canada. Disponible à l'adresse suivante http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/cafe-exchange/tools/toolkit/toolkit_f.pdf. Consulté le 28 janvier 2005.

Owen, Harrison (non daté). **Opening Space for Emerging Order.** Page Web. Disponible à l'adresse suivante : www.openspaceworld.com/brief_history.htm. Consulté le 28 janvier 2005.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003). **Directive sur les voyages.** Pages Web. Disponible à l'adresse suivante : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/td-dv_f.asp. Consulté le 28 janvier 2005.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1993). **Politique sur l'accueil.** Pages Web. Disponible à l'adresse suivante : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/HOSP_f.asp. Consulté le 28 janvier 2005.

Yankelovich, Daniel (1999). **The Magic of Dialogue.** New York : Touchstone Books.



Outil 1 : Calendrier pour le processus d'aide des pairs

Vous trouverez ce calendrier au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Semaines avant l'atelier	Activités (endroit du manuel)
10	Désignez les membres de votre équipe et recueillez leur soutien pour un atelier d'aide des pairs (pages 11-13) Interrogez votre équipe et des personnes que vous connaissez pour recueillir des idées possibles au sujet de l'équipe ressource (pages 14-16) Établissez un budget (page 29) et un plan de travail détaillé pour le processus
9	Trouvez une équipe ressource (pages 15-16) Interviewez les animateurs éventuels (pages 17-21)
8	Envoyez une lettre d'invitation à l'équipe ressource (outil 2 - page 53) Déterminez les dates possibles pour l'atelier d'aide des pairs Élaborez un énoncé des travaux (pages 20-21, outil 4 - page 56) et fournissez-le à l'animateur (et/ou à l'intervenant expert rémunéré)
7	Terminez la paperasse pour les approbations de l'accueil (page 30) Réservez l'espace de réunion et la restauration (page 28), bloquez les chambres d'hôtel (page 31) Présentez l'énoncé des travaux, les lettres d'offre, la justification de marché à fournisseur unique (outil 4 - page 56) et la demande de contrat de services à la gestion du matériel afin de retenir par contrat un animateur ou un intervenant expert rémunéré (pages 20-21)
6	Préparez une description du projet et les présentations; envoyez-les à l'équipe ressource (pages 22-24, outil 6 - page 61) Demandez à l'équipe ressource de synthétiser son expérience pertinente (outils 8a et 8b - pages 63 et 65) Envoyez une lettre d'invitation à un intervenant expert non rémunéré ou à d'autres participants de l'extérieur non rémunérés (outil 3 - page 55)
5	Demandez à l'équipe ressource de préparer une description du projet et les présentations et de les envoyer à votre équipe (pages 24-26, outils 9a et 9b - pages 67 et 68)
4	Préparez un exposé sur votre projet pour l'atelier (pages 23-24, outil 7 - page 62) Réservez les vols et demandez à l'équipe ressource de faire la même chose (pages 31-32) Réservez les chambres d'hôtel (page 31) Confirmez que vos participants de l'extérieur ont pris les dispositions pour le voyage et l'hébergement
3	Tenez une réunion ou une téléconférence avec le chef de l'équipe ressource afin de clarifier les attentes et les objectifs de l'atelier (page 26) Préparez un ordre du jour pour l'atelier et partagez-le avec les deux équipes (pages 35-43)
2	Confirmez les nombres avec le traiteur, vérifiez si les participants ont des besoins alimentaires particuliers
1	Réunissez le matériel figurant sur la liste de matériel (outil 10 - page 69)

Outil 2 : Modèle de lettre d'invitation à l'équipe ressource

Vous trouverez ce modèle de lettre au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

M. [_____] :

Nous avons hâte de travailler avec vous lors du prochain atelier d'aide des paires sur [mentionnez le sujet de l'atelier]. L'atelier est actuellement prévu pour le [date de l'atelier], à [lieu de l'atelier]. Nous souhaitons faire en sorte que les deux équipes tirent le meilleur parti de cette expérience. À cette fin, j'ai énuméré ci-dessous ce que vous pouvez attendre de nous pendant que vous vous préparez pour l'atelier. J'ai également souligné quels engagements les membres de l'équipe ressource devraient prendre pour optimiser les résultats de l'atelier d'aide des paires.

L'équipe de projet se chargera de ce qui suit :

- Trouver et recruter un animateur
- Organiser une téléconférence entre les chefs d'équipe afin de peaufiner les questions devant être abordées pendant l'atelier [au besoin]
- Fournir des modèles pour structurer vos préparatifs pour l'atelier (travail préalable)
- Concevoir l'atelier
- Choisir l'endroit pour l'atelier et l'hébergement et coordonner le transport de surface, au besoin
- Fournir aux membres de l'équipe l'information dont ils ont besoin pour réserver leur voyage et leur hébergement (à suivre) [ou joindre cette information ici, si elle est disponible au moment d'expédier la lettre]
- Rembourser les dépenses de voyage et d'hébergement (au moyen d'une pièce de journal ou PJ)
 - Nous avons prévu l'hébergement pour une nuit, mais si vous ne pouvez pas prendre un vol avant le matin suivant l'atelier, nous fournirons l'hébergement pour deux nuits. Veuillez nous faire savoir si vous aurez besoin d'une chambre d'hôtel pour deux nuits, car cela influera sur notre budget.
 - Les tarifs et règles normalisés du Conseil du Trésor s'appliquent.
- Fournir les repas pendant l'atelier
- Préparer les notes d'atelier et les faire circuler aux participants après l'atelier
- Organiser les activités de suivi, sur demande

Les membres de l'équipe ressource doivent s'engager à ce qui suit :

- Participer à la définition appropriée du sujet de l'atelier [*au besoin*]
- Achever le travail préparatoire en temps voulu pour le partager avec l'équipe de projet avant l'atelier
- Prendre des dispositions pour le transport à l'atelier, dans le plus bref délai, afin de réduire les coûts au minimum
- Réserver les chambres d'hôtel selon nos instructions (à suivre)
- Réserver deux jours entiers pour l'atelier et le voyage connexe
- Participer aux activités de suivi, sur demande

N'hésitez pas à communiquer avec moi à n'importe quel moment de ce processus si vous avez des questions, des préoccupations ou des suggestions pour l'atelier.

Je vous remercie encore de vous impliquer dans cet atelier d'aide des pairs. Nous espérons tirer parti de votre expérience et de vos idées sur la meilleure façon de faire progresser notre projet.

[Signature,]

[Chef de l'équipe de projet]

Outil 3 : Modèle de lettre d'invitation demandant à un employé n'appartenant pas à EC de participer à l'atelier (nécessaire pour verser les honoraires et pour rembourser les dépenses)

Vous trouverez ce modèle de lettre au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

[Utiliser le papier à en-tête du ministère]

M. _____,

Je confirme par la présente qu'Environnement Canada prendra à sa charge les frais de voyage et d'hébergement à l'occasion de votre participation à l'atelier [nom de l'atelier] à [endroit] le [dates].

[Si vous offrez des honoraires] : Nous vous proposons des honoraires de [montant] pour les conseils que vous fournirez en [domaine d'expertise pertinent].

Nous payerons le voyage aller-retour depuis [domicile habituel de la personne] à [endroit de l'atelier] ainsi que l'hébergement pour une nuit. Tous les repas seront fournis dans le cadre de l'atelier. Les règles et tarifs du Conseil du Trésor s'appliqueront. [Si la personne provient de l'extérieur de la fonction publique fédérale, fournissez-lui les règles ou tarifs pertinents. Par exemple, si la personne voyagera en véhicule particulier, fournissez le taux kilométrique actuel du Conseil du Trésor pour les véhicules particuliers.]

Vous devrez présenter les originaux des reçus pour votre chambre d'hôtel et vos frais de voyage (facture de la ligne aérienne ou de l'agence de location de voiture). Veuillez présenter votre demande dès que vous aurez terminé votre voyage afin que nous puissions vous rembourser promptement. Veuillez également nous fournir votre numéro de TPS ou votre numéro d'assurance sociale pour les besoins de notre service de la comptabilité.

N'hésitez pas à me contacter au [votre numéro de téléphone] si vous avez des questions au sujet de ce qui précède.

Veuillez agréer, M. _____,
l'expression de ma considération
distinguée

_____ [signez ici] _____
[fondé de pouvoir de dépense]
Environnement Canada

J'accepte les conditions.

[le destinataire signe et retourne]
[nom du destinataire]

Outil 4 : Modèle d'« Énoncé des travaux » et de justification de marché à fournisseur unique pour recruter un animateur

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Animation pour l'atelier [votre aide des pairs]

1.0 Contexte

[Votre projet] est entrepris par [votre direction], Environnement Canada. Lorsqu'il sera terminé, le projet [résultat de votre projet]. Afin de tirer parti des connaissances dans ce secteur qui existent déjà au ministère, [votre direction] invite un groupe de pairs à un atelier au cours duquel les participants mettront en commun leur expérience dans ce secteur et aideront à faire avancer le projet.

2.0 Portée et objectifs du marché

Le présent marché couvre l'animation de cet atelier d'aide des pairs et l'aide à la planification et l'évaluation de l'atelier. Les objectifs de ce marché sont d'optimiser les avantages devant être tirés de l'atelier grâce à une animation professionnelle et de planifier efficacement un atelier de transfert de connaissances efficace.

3.0 Travail et produits attendus

Pour apporter son concours, l'expert-conseil sera tenu d'entreprendre le travail suivant et de fournir les produits attendus soulignés :

- 1) Planification de l'atelier :** L'animateur aidera à la planification de l'atelier et aux préparatifs, sur demande.

Résultat attendu 1 : Élaboration de l'ordre du jour et du format de l'atelier à l'avance de l'atelier.

Coût : [\$]

À livrer le ou avant le : [Date]

- 2) Animation de l'atelier :** L'entrepreneur animera l'atelier de transfert de connaissances.

Résultat attendu 2 : Animation de l'atelier

Coût : [\$]

À livrer le ou avant le : [Date(s)]

Incluez les produits attendus qui se rapportent à votre atelier particulier. Ainsi, vous pouvez décider que l'animateur ne fournira pas un résumé écrit de l'atelier.

3) Suivi : L'animateur tiendra une séance d'information des responsables du projet et fournira des conseils relativement aux activités de suivi de l'atelier.

Résultat attendu 3 : Suivi de l'atelier

Coût : {\$}

À livrer le ou avant le : [Date(s)]

4) Résumé écrit : L'animateur fournira un résumé écrit de l'atelier [au besoin]

Résultat attendu 4 : Un exemplaire électronique du résumé de l'atelier en format MS Word 2002

Coût : {\$}

À livrer le ou avant le : [Date(s)]

4.0 Propriété intellectuelle

Les modalités du contrat exigent uniquement de l'entrepreneur qu'il fournisse son expertise et ses conseils sous forme orale et, par conséquent, il n'y aura pas de propriété intellectuelle originale découlant de ce contrat. [Utilisez cette clause lorsque l'entrepreneur ne prépare pas de documentation écrite (p. ex., pas de rapport sommaire écrit de l'atelier).]

ou

L'entrepreneur sera propriétaire de la propriété intellectuelle originale découlant du travail effectué aux termes de ce contrat, sous réserve qu'il accorde en retour une licence acceptable à l'État**. [Utilisez cette clause lorsque l'entrepreneur sera le propriétaire de la propriété intellectuelle. Il s'agit de la norme gouvernementale lorsque la propriété intellectuelle découle d'un contrat. Cochez la case « Propriété de l'entrepreneur » sur le formulaire 02-1884.]

ou

L'État sera propriétaire de la propriété intellectuelle originale découlant du travail effectué aux termes de ce contrat, conformément à l'exception 6.3 de la Politique du Conseil du Trésor sur la propriété intellectuelle découlant de marchés de l'État. [Utilisez cette clause dans des circonstances exceptionnelles, lorsque la Couronne sera propriétaire de la propriété intellectuelle. Cochez la case « Propriété de l'État » lorsque vous remplissez le formulaire 02-1884.]

**Acceptable signifie une licence non exclusive, perpétuelle, irrévocable, mondiale, entièrement payée et libre de redevance pour l'exercice de tous les droits de propriété intellectuelle de l'information originale dont l'entrepreneur est titulaire, mais qui peut limiter l'exploitation commerciale par l'État.

Incluez les dépenses de voyage et de subsistance si l'atelier se déroule à l'extérieur de la ville. Notez que ces dépenses comptent dans la limite de 10 000 \$ du marché à fournisseur unique.

Vous souhaitez peut-être permettre que l'entrepreneur présente des factures pour les produits distincts.

5.0 Voyage

Les dépenses engagées pour le voyage à destination et en provenance de l'atelier seront imputées à Environnement Canada dans le cadre de ce contrat. Le choix de l'hébergement peut être à la discrétion du responsable du projet afin de satisfaire à des modalités particulières qu'Environnement Canada peut avoir avec des hôtels particuliers. Les dépenses d'hébergement/subsistance sont évaluées à [coût estimatif des dépenses de voyage et de subsistance] au total.

6.0 Base de paiement

L'entrepreneur sera payé selon le calendrier suivant :

- 100 % à la livraison des résultats attendus 1, 2 et 3

ou

- 80 % à la livraison des produits attendus 1, 2 et 3 et 20 % à la livraison du produit attendu 4

7.0 Méthode de paiement

L'entrepreneur doit présenter une facture à la fin des travaux.

8.0 Budget du projet

Le coût total du projet ne doit pas dépasser [estimation du marché] plus la TPS.

9.0 Calendrier du projet

Le projet commencera le [date de début de ce travail] et sera terminé le [date d'achèvement du travail].

10.0 Responsabilité du ministère

Le ministère fournira toute information/documentation contextuelle d'Environnement Canada qui est nécessaire pour les préparatifs.

11.0 Emplacement du travail et langue de travail

Tout le travail (100 %) s'effectuera à l'extérieur des lieux de travail.

ou

La plupart des travaux seront effectués dans les locaux de l'entrepreneur, et le reste du travail se fera dans une installation de réunion [*retenue par contrat/publique*].

et

Il est nécessaire de tenir la réunion [*en anglais/en français/dans les deux langues officielles*].

12.0 Responsable du projet

[*Votre nom, votre direction*], Environnement Canada

Justification de marché à fournisseur unique

[*Nombre d'experts-conseils interviewés*] experts-conseils ont été interviewés pour la prestation de services d'animation pour la séance d'aide des pairs de [*votre direction*]. Sur [*nombre d'experts-conseils interviewés, nom de l'expert-conseil retenu*] s'est distingué nettement par la qualité du service [*qu'il ou elle*] a fourni et sa capacité à adapter ses services aux besoins de la direction.

[*Nom de l'expert-conseil retenu*] est un [*animateur/expert-conseil/cadre encadreur/médiateur*] qualifié. [*Il ou elle*] puise dans ses vastes antécédents personnels en [*bref synopsis de l'expérience de l'expert-conseil*]. [*Il ou elle*] est vivement recommandé[e] pour ses compétences en animation.

En raison de son expérience unique et du bref délai pour l'élaboration de cet atelier, Environnement Canada propose de conclure un marché à fournisseur unique.

Outil 5 : Modèle de lettre pour demander qu'un employé n'appartenant pas à EC bénéficie des tarifs gouvernementaux à l'hôtel lorsqu'il voyage en service commandé pour le gouvernement

Vous trouverez ce modèle de lettre au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

[Utiliser le papier à en-tête du ministère]

[Adresser la lettre à l'hôtel en question]

J'atteste par la présente que [nom de la personne] se trouve à [nom de la ville ou de l'endroit] en service commandé pour le gouvernement les [dates de l'atelier]. [Il/elle] assistera à l'atelier [nom de l'atelier].

Auriez-vous l'obligeance d'accorder les tarifs gouvernementaux pour la chambre d'hôtel à [M./M^{me} nom].

Si vous avez besoin d'une confirmation supplémentaire, n'hésitez pas à me contacter.

Veuillez agréer l'expression de ma considération distinguée.

[Votre nom et coordonnées]

Outil 6 : Guide pour la description du projet de l'équipe de projet

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Objectif : Envoyez une description de votre projet accompagnée de la documentation de référence pertinente à l'équipe ressource avant l'atelier.

Justification : Considérez ceci comme une occasion de présenter votre projet à l'équipe ressource. Cela pourrait également vous aider à cibler plus précisément quelles activités vous aimeriez considérer comme votre « projet » aux fins de l'atelier d'aide des pairs.

Contenu : Fournissez de l'information sur la portée du projet, le genre de ressources qui y sont consacrées et certaines des principales activités dans lesquelles votre équipe est impliquée dans le cadre du projet. Le contexte, l'historique et les défis seront présentés pendant l'atelier proprement dit (voir l'outil 7 : Directives pour la préparation de l'exposé de l'équipe de projet); insistez donc davantage sur des éléments de projet plus concrets dans cette description (p. ex., échéancier, résultats attendus, etc.). En outre, vous souhaitez peut-être inclure une brève biographie de chaque membre de l'équipe ainsi que le rôle qu'ils jouent dans le cadre du projet, ainsi que toute autre documentation de référence qui, à votre avis, aiderait l'équipe ressource à mieux se préparer à partager son expérience avec vous.

Logistique : Commencez cette activité six semaines avant l'atelier. Envoyez la description du projet aux membres de l'équipe ressource cinq semaines avant l'atelier.

Outil 7 : Directives pour la préparation de l'exposé de l'équipe de projet

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Objectif : Élaborez un bref exposé pour raconter l'historique de votre projet à l'équipe ressource le premier jour de l'atelier. Donnez-y toute l'information qu'il faut connaître et que vous n'avez pas incluse dans la description du projet.

Justification : Dans le cadre de cet atelier, on demandera à votre équipe de présenter un bref exposé à l'équipe ressource sur votre projet, son historique, son contexte et les défis. Vous souhaitez également profiter de l'exposé pour faire en sorte que l'équipe ressource comprenne ce que vous voulez réaliser au moyen de l'atelier d'aide des pairs.

Contenu : Cet exposé se veut informel et ne devrait pas inclure de présentation ou de document à distribuer, mais peut prendre n'importe quelle autre forme que vous souhaitez (la créativité est encouragée). Si vous souhaitez avoir des aides visuelles, soit pour votre exposé ou pour référence ultérieure, veuillez envisager de grandes affiches à poser sur les murs de la salle de réunion ou une collection de photos ou des diagrammes. La documentation que vous avez déjà élaborée dans le cadre de votre projet pourrait également être utile.

Logistique : Comme l'atelier se veut un échange d'information entre tous les membres des deux équipes, nous suggérons que toute votre équipe participe à l'exposé. Prévoyez un exposé d'environ 30 minutes.

Outil 8a : Directives pour la synthèse par l'équipe ressource (pour les équipes existantes)

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Objectif : Aider les membres de l'équipe ressource à parvenir à une compréhension commune de ce qui s'est passé pendant le projet (ou pendant un ensemble d'activités dont vous tirerez des expériences pour les besoins de cet atelier), pourquoi, et la façon dont ces connaissances pourraient être transférées à l'équipe de projet.

Justification : Pour réussir un transfert de connaissances entre deux groupes, les membres du groupe ressource doivent être conscients de leurs connaissances et de la façon dont ils les ont acquises. Avant d'effectuer le transfert, il est nécessaire de procéder à une synthèse. Pour réaliser celle-ci, il faut identifier les conditions ou les aspects connus et imprévus qui ont contribué aux réussites et aux échecs.

Logistique : Il est préférable de réaliser cette synthèse au cours d'une rencontre sur place. Une réunion tenue sur l'heure du midi ou accompagnée d'un casse-croûte invitant à la réflexion (que vous souhaitez peut-être fournir en guise de remerciement à l'équipe ressource) permettra à votre équipe de réfléchir au projet pendant une heure ou deux sans interruption. Pour assurer le succès de ce type de rencontre, tous les membres de l'équipe doivent pouvoir se sentir à l'aise de discuter de tout élément ayant eu une incidence sur le projet et convenir qu'aucun commentaire ne doit être considéré comme une attaque personnelle.

Façon de procéder : Cet exercice a pour but de vous inciter à discuter, en tant que membre d'équipe, des réussites et des échecs ainsi que des facteurs qui y ont contribué, des liens entre les activités associées au projet et les résultats, de même que de la façon dont vous pouvez transmettre ces connaissances aux gens qui ne font pas partie de votre équipe. Les questions qui suivent pourraient vous être utiles :

- 1) Avec le recul, quel facteur a principalement contribué au succès de votre projet?
- 2) Quelle partie de votre projet a été la plus intéressante, la plus agréable ou la plus enrichissante?
- 3) Comment avez-vous relevé les obstacles qui vous semblaient insurmontables?
- 4) Quelle activité a été la plus fructueuse malgré le plus faible investissement de ressources (entre autres, personnes et argent)?
- 5) Quelle expérience espérez-vous ne plus jamais vivre dans votre vie professionnelle?

-
- 6) Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donneriez-vous au succès global de votre projet? Selon vous, quelle note lui donnerait un employé d'Environnement Canada qui n'en connaît pas tous les détails?
 - 7) Quelle contrainte vous a donné le plus de fil à retordre? Un horaire surchargé? Un accès inadéquat au savoir-faire qui aurait pu aider votre équipe? Une aide financière insuffisante? Des objectifs mal définis? La quantité de travail à effectuer?
 - 8) En réfléchissant au milieu ou au contexte dans lequel vous avez réalisé votre projet, quels éléments ont été indépendants de votre volonté? Quels sont ceux que vous avez pu maîtriser? Quelles techniques avez-vous utilisées pour démontrer que vous aviez la situation bien en main? Quels éléments n'avez-vous pas réussi à maîtriser? Qu'auriez-vous dû essayer de maîtriser?
 - 9) Que feriez-vous différemment la prochaine fois?
 - 10) Selon vous, quels éléments sont transférables par opposition à ceux propres à la situation de ce projet?

Vous pouvez également essayer la technique suivante afin de vous aider à entamer votre synthèse : dressez la liste des réussites – les éléments qui vous ont particulièrement plu. Inscrivez ensuite les possibilités non exploitées. Placez-les en ordre, en fonction de votre capacité de les maîtriser.

Résultats : Cette réflexion a pour but d'aider votre équipe à mieux comprendre ce qui s'est passé pendant votre projet, afin que vous puissiez utiliser ces connaissances au cours de l'atelier sur l'aide des pairs et d'un prochain travail. Vous trouverez peut-être utile que quelqu'un prenne des notes pendant le débat, mais vous pouvez également préférer que chacun soit concentré sur la discussion.

Cette synthèse sera sans aucun doute utile pour rédiger la description de projet que vous partagez avec l'équipe de projet. Nous vous suggérons donc de préparer la description une fois que la synthèse aura été réalisée. Celle-ci est axée sur la consolidation de vos connaissances personnelles du projet plutôt que sur la codification de vos connaissances qui seront transférées à un autre groupe. L'atelier sur l'aide des pairs vise à permettre l'adaptation de vos connaissances en fonction de la situation de l'équipe de projet.

Outil 86 : Directives pour la synthèse par l'équipe ressource (pour des équipes mixtes)

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Buts : Parvenir à une meilleure compréhension de ce qui s'est passé pendant le projet (ou pendant un ensemble d'activités dont vous tirerez des expériences pour les besoins de cet atelier), pourquoi, et la façon dont ces connaissances pourraient être transférées à l'équipe de projet.

Justification : Pour réussir un transfert de connaissances entre deux groupes, les membres du groupe ressource doivent être conscients de leurs connaissances et de la façon dont ils les ont acquises. Avant d'effectuer le transfert, il est nécessaire de procéder à une synthèse. Pour réaliser celle-ci, il faut éliminer les conditions ou les aspects connus et imprévus qui ont contribué aux réussites et aux échecs.

Les questions qui suivent peuvent vous aider à orienter une discussion sur votre projet :

- 1) Avec le recul, quel facteur a principalement contribué au succès de votre projet?
- 2) Quelle partie de votre projet a été la plus intéressante, la plus agréable ou la plus enrichissante?
- 3) Comment avez-vous relevé les obstacles qui vous semblaient insurmontables?
- 4) Quelle activité a été la plus fructueuse malgré le plus faible investissement de ressources (entre autres, personnes et argent)?
- 5) Quelle expérience espérez-vous ne plus jamais vivre dans votre vie professionnelle?
- 6) Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donneriez-vous au succès global de votre projet? Selon vous, quelle note lui donnerait un employé d'Environnement Canada qui n'en connaît pas tous les détails?
- 7) Quelle contrainte vous a donné le plus de fil à retordre? Un horaire surchargé? Un accès inadéquat au savoir-faire qui aurait pu aider votre équipe? Une aide financière insuffisante? Des objectifs mal définis? La quantité de travail à effectuer?
- 8) En réfléchissant au milieu ou au contexte dans lequel vous avez réalisé votre projet, quels éléments ont été indépendants de votre volonté? Quels sont ceux que vous avez pu maîtriser? Quelles techniques avez-vous utilisées pour démontrer que vous aviez la situation bien en main? Quels éléments n'avez-vous pas réussi à maîtriser? Ou auriez-vous dû essayer de maîtriser?

-
- 9) Que feriez-vous différemment la prochaine fois?
- 10) Selon vous, quels éléments sont transférables par opposition à ceux propres à la situation de ce projet?

Vous pouvez également essayer la technique suivante afin de vous aider à entamer votre synthèse : dressez la liste des réussites – les éléments qui vous ont particulièrement plu. Inscrivez ensuite les possibilités non exploitées. Placez-les en ordre, en fonction de votre capacité de les maîtriser.

Résultats : Cette réflexion doit vous aider à parvenir à une compréhension de ce qui s'est passé pendant votre projet, afin que vous puissiez utiliser ces connaissances au cours de l'atelier d'aide des pairs et d'un prochain travail.

Cette synthèse sera sans aucun doute utile pour rédiger la description de projet que vous partagez avec l'équipe de projet. Nous vous suggérons donc de préparer la description une fois que la synthèse aura été réalisée. Celle-ci est axée sur la consolidation de vos connaissances personnelles du projet plutôt que sur la codification de vos connaissances qui seront transférées à un autre groupe. L'atelier sur l'aide des pairs vise à permettre l'adaptation de vos connaissances en fonction de la situation de l'équipe de projet.

Outil 9a : Directives pour la description du projet de l'équipe ressource (pour des équipes existantes)

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Objectif : Présenter les membres de votre équipe à l'équipe de projet et lui parler de votre expérience, une fois que vous en aurez fait la synthèse.

Justification : Vous pourrez expliquer la portée de l'expérience acquise dont vous parlerez à l'atelier sur l'aide des pairs. L'équipe de projet pourra ainsi saisir l'étendue de l'expérience de votre équipe et mieux utiliser votre expertise.

Contenu : Indiquez la portée de votre projet, les ressources utilisées et quelques-unes des activités importantes auxquelles votre équipe a participé. Le cas échéant, indiquez les membres clés ainsi que leurs principaux rôles et responsabilités et tout projet connexe.

Logistique : Cinq semaines avant l'atelier, le chef de l'équipe de projet vous transmettra une description de son projet. Veuillez lui donner une description du projet de votre équipe.

Outil 9b : Directives pour la description du projet de l'équipe ressource (pour les équipes mixtes)

Vous trouverez cet outil au <http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

Objectif : Présentez-vous à l'équipe de projet et parlez-lui de votre expérience. Votre projet peut être un ensemble d'activités que vous effectuez dans le cadre de votre travail habituel plutôt qu'une tâche distincte.

Justification : Vous pourrez expliquer la portée de l'expérience acquise pertinente dont vous parlerez à l'atelier sur l'aide des pairs. L'équipe de projet pourra ainsi saisir l'étendue de votre expérience et mieux utiliser votre expertise.

Contenu : Indiquez la portée de votre projet, les ressources utilisées et quelques-unes des activités importantes. Indiquez votre rôle et responsabilité principaux dans le cadre du projet et dans d'autres projets connexes.

Logistique : Cinq semaines avant l'atelier, le chef de l'équipe de projet vous transmettra une description de son projet. Veuillez lui faire parvenir votre description de projet en réponse. N'hésitez pas à communiquer avec lui si vous avez des questions à propos de son projet qui, souvenez-vous, vous sera présenté plus en détail à l'atelier.

Outil 10 : Liste des fournitures et du matériel

Vous pouvez trouver cet outil en ligne à l'adresse
<http://infolane.ec.gc.ca/kco-bcs/>

En apportant le matériel suivant, vous garantirez que les participants à l'atelier pourront se concentrer sur l'aide des pairs plutôt que de chercher le matériel dont ils ont besoin. Votre animateur vous saura également gré de fournir tout ce qui pourrait être nécessaire pour les diverses techniques d'animation.

- Marqueurs pour tableau de conférence inodores, biseautés, et solubles à l'eau (même si l'établissement qui fournit la salle de réunion dit qu'il en a, ils risquent d'être de très mauvaise qualité – apportez les vôtres)
- Tableaux de conférence – Trois est une bonne quantité (habituellement disponibles à l'établissement, mais vérifiez à l'avance)
- Post-it^{MD} (tailles et couleurs différentes)
- Ruban-cache pour coller des choses au mur (confirmez avec l'établissement qui fournit la salle de réunion que cela est permis)
- Stylos à bille, surligneurs et bloc-notes
- Porte-noms
- Punaises et agrafeuses
- Élastiques et trombones
- Ciseaux
- Vos propres livres de référence
- Appareil photo numérique (ceci permet de prendre des photos du groupe et des pages de tableau de conférence plutôt que de devoir les ramener à votre bureau)
- Projecteur numérique et ordinateur portable au besoin (les établissements vous loueront ce matériel à un prix exorbitant)
- Un pointeur laser si de la documentation est projetée (permet au présentateur de rester à la table)
- Rallonges électriques
- Ordinateur portable pour prendre des notes, le cas échéant
- Chemise de réunion pour les participants comprenant l'ordre du jour, la liste des participants et leurs coordonnées, les descriptions de projet.