

Utiliser la facilitation graphique



Fiches méthodes & outils dans l'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024 à l'évaluation d'impact

Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024, un accompagnement dédié sur la mesure d'impact est proposé.

Pour votre organisation, les objectifs sont les suivants :

- Apporter des éléments de connaissance sur les impacts de vos projets
- Communiquer en interne et en externe
- Améliorer vos projets
- Essaimer

Pour Paris 2024, les évaluations d'impact permettront de :

- Contribuer à l'évaluation de la stratégie Impact & Héritage
- Apporter de la lisibilité sur la valeur ajoutée de vos projets
- Léguer un héritage méthodologique

Différents niveaux d'accompagnement sont proposés concernant la mesure d'impact :



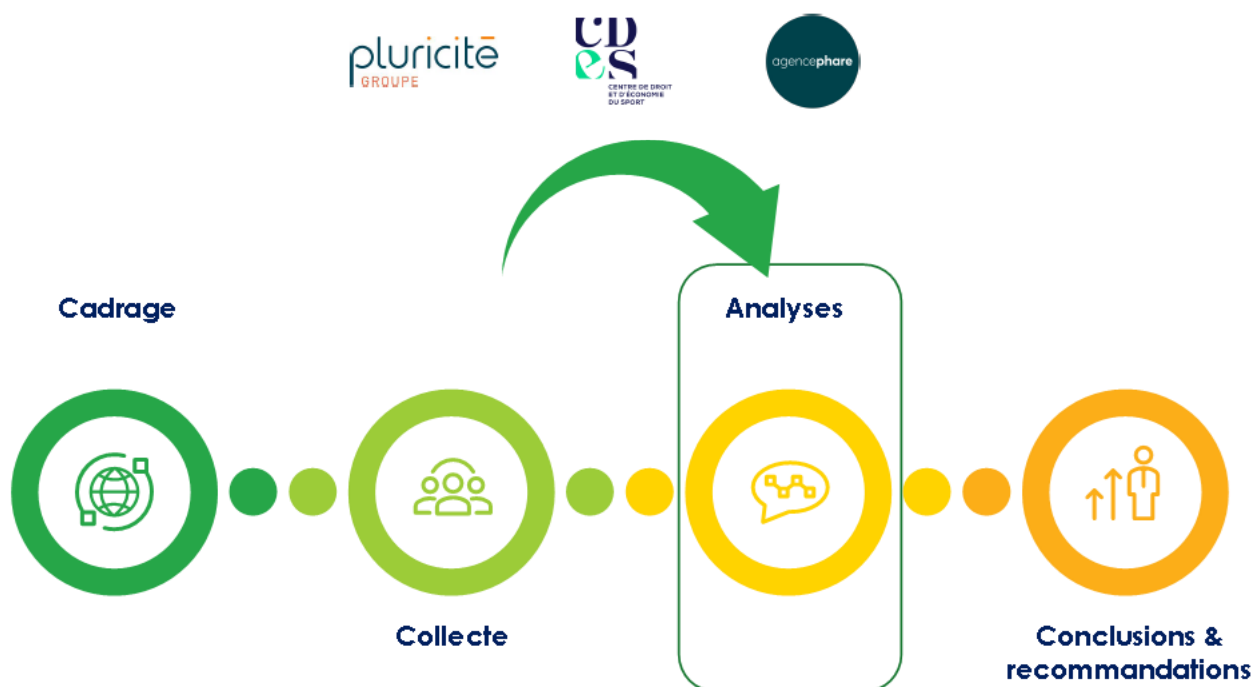
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser l'acquisition des notions clefs, la compréhension des tenants et aboutissants de la mesure d'impact et l'appropriation de solutions concrètes pour engager le travail, l'organiser – le baliser.

Retrouvez les documents d'application sur les sujets suivants :

Fiches outils	Fiches processus
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Organiser un benchmark ⊗ Conduire des entretiens ⊗ Conduire une étude de cas ⊗ Utiliser la facilitation graphique ⊗ Utiliser l'infographie ⊗ Utiliser la datavisualisation ⊗ Utiliser les personae ⊗ Animer un focus groups évaluatif ⊗ Utiliser l'observation participante ⊗ Mobiliser la méthode des scénarios ⊗ Elaborer un référentiel d'évaluation ⊗ Construire un diagramme logique d'impact ⊗ Mener des enquêtes bénéficiaires ⊗ Utiliser l'économétrie 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Bâtir un protocole d'évaluation ⊗ Formuler ses questions évaluatives ⊗ Opter pour l'évaluation participative ⊗ Vérifier l'évaluabilité du projet ⊗ Formuler des recommandations ⊗ Communiquer et rendre utile la démarche ⊗ Faire un contrôle qualité de son rapport

Retrouvez les documents d'application et d'autres outils sur la plateforme :

<https://accompagnementimpact2024.org/>



1 L'essentiel, en un coup d'œil



La facilitation graphique, c'est quoi ?

Méthode d'accompagnement s'appuyant sur le visuel et le dessin pour soutenir la capitalisation, la synthèse, la prise de décision, un processus au service d'une intention, le passage à l'action et la mémorisation d'un collectif. Elle peut se dérouler en direct ou en différé en fonction du support utilisé et de l'usage de la production à postériori.

Niveau de complexité de l'outil !

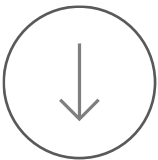
	 COMPLEXE	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
	 ELABORÉ	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement.
	 INTERMÉDIAIRE	L'outil / la méthode implique une relative exigence technique et implique un engagement de ressources (temps passé...) assez raisonnables.
	 ACCESSIBLE	L'outil / la méthode peut se mettre en place relativement facilement, sans appeler un niveau d'expertise et / ou d'expérience dédié.





Atouts

- Facilite la participation des collaborateurs et stimule la réflexion collective
- Une technique de collecte, d'organisation et de structuration de l'information, permettant de décomposer une action/un projet composé de multiples priorités
- Confronte les discours et met en exergue les éléments de dissensus et enjeux autour d'un projet
- Contribue à la représentation commune du projet/ d'un dispositif
- Permet la construction de support graphique immédiatement utilisable et diffusable par les participants



Limites

- Une technique d'animation nécessitant un minimum de préparation en amont
- Une technique d'animation ne se substituant pas aux outils plus conventionnels de la collecte d'information
- Une attention doit être apportée à la réception de cette technique et support, pouvant générer des incompréhensions pour certains profils de participants (bénéficiaires notamment)



2 Définition => c'est quoi la facilitation graphique ?



2.1 Définition et approche

La représentation visuelle est un des premiers vecteurs de communication entre humains. On pense notamment aux peintures rupestres tracées sur des roches il y a des milliers d'années, et dont la facilitation graphique constitue une pratique moderne.

Méthode d'animation collective et d'accompagnement d'échanges dans le cadre d'instances, la facilitation graphique, ou « pensée visuelle », utilise le dessin instantané comme support de discussion collective et d'expression d'idées. C'est avant tout une technique d'animation permettant de capter les échanges et de donner à voir, sous forme graphique, les éléments des réflexions des différents participants, pour tendre vers une vision synthétique, commune et graphique.

La facilitation graphique permet de mettre en image pour transmettre des connaissances par le biais de la mobilisation de capacités cognitives. Cette méthode originaire des Etats-Unis (développée dans les années 70 sur la base des travaux précurseurs de chercheurs Autrichiens en 1929, développant la méthode Viennoise de statistiques par l'image) permet d'accompagner un processus d'apprentissage ou de transmission en utilisant des éléments de langage visuels (pictogrammes, sigles, symboles, liens, lettres, formes, couleurs, personnages) pour « donner à voir » et « donner du sens ».

La facilitation graphique permet d'élargir les outils d'apprentissage et de restitution, et découle de deux principaux constats :

- **Le constat que la représentation graphique offre une puissance d'évocation** souvent supérieure à la parole ou à l'écrit ;
- **Le constat que le dessin permet donc de faciliter la représentation et l'appréhension d'une notion ou d'un concept** : l'utilisation d'indices dits « pré-cognitifs » (proximité, couleur, taille, orientation, direction, forme), s'adressant aux deux hémisphères du cerveau, accélère sans effort supplémentaire le processus de compréhension.

Plusieurs pratiques se retrouvent sous le terme de facilitation graphique ou de « pensée visuelle » :

- **La facilitation de groupe**, souvent utilisée dans le cadre des évaluations d'impacts, lors de l'animation de séance collective dans la phase de collecte ou d'élaboration des préconisations. Outil d'intelligence

LA FACILITATION GRAPHIQUE, C'EST L'USAGE DES VISUELS AU SERVICE DES INTERACTIONS POUR SOUTENIR UN PROCESSUS DE TRAVAIL ^{MOYENS} _{OBSECTIF}

Figure 1_ Définition de la facilitation graphique, par Nicolas Gros



collective, la facilitation graphique permet de produire et retranscrire, par des éléments visuels, les idées émises lors d'une séance de travail en groupe. Elle favorise la réflexion et l'interaction entre les participants, et avec l'animateur de la séance ;

- **Le graphic recording**, est une pratique mobilisée lors d'événements (conférence, table ronde...) durant lesquels le « graphic recorder » traduit simultanément aux échanges, les messages clés et l'intervention d'un orateur et/ou participant en prise de notes visuelles et synthétiques ;
- **Le sketchnoting**, est l'art de prendre des notes pour soi, en mélangeant textes et images ;
- **Le visual mapping (cartographie visuelle)**, représente visuellement les informations en mêlant les principales techniques et outils de la facilitation graphique comme la carte heuristique, le sketchnoting ou le dessin ;
- **La vidéo dessinée** permet de représenter sous forme de vidéos animées des idées complexes et processus.

2.2 La facilitation graphique dans l'évaluation d'impact

La facilitation graphique est donc une technique polyvalente, pouvant être mobilisée dans une très large variété de démarches et de secteurs. Cette technique d'animation ne se limite en aucun cas aux démarches d'évaluation d'impact social, mais peut constituer un outil intéressant à la main des évaluateurs et porteurs de projets souhaitant se lancer dans une démarche d'évaluation d'impact.

La facilitation graphique pourra être mobilisée durant la collecte de matériaux, en facilitant la collecte d'une information en collectif, en appuyant la construction d'une appréciation évaluative, ou dans une logique de réflexion sur les préconisations, en permettant un exercice d'itération et d'imagination collective sur les suites à construire au regard des améliorations ciblées.



3 Dans quel cas utiliser la facilitation graphique ?



3.1 Pourquoi ?!

- **Capter l'attention en respectant le fonctionnement du cerveau**

Parce qu'elle capte le regard des participants, la facilitation graphique consolide la participation active et passive des participants lors d'une séance collective. Les participants « suivent le fil » de la discussion grâce aux dessins, et rebondissent plus facilement sur les éléments apportés à la réflexion collective.

- **Faciliter la compréhension de notions complexes et donner du sens aux informations**

La transcription graphique nécessite de procéder à une simplification des notions et processus. Le dessin rend des idées plus tangibles, apporte ainsi un soutien à la compréhension d'une démarche et d'un phénomène et permet à l'ensemble des participants d'être à égal niveau face à un concept, enjeu ou projet.

- **Dynamiser un échange en stimulant la réflexion, développer la créativité et l'imagination,**

La facilitation graphique possède un fort pouvoir mobilisateur et permettra à un animateur de session collective de dynamiser un échange, notamment auprès de personnes ayant peu l'habitude d'un format de travail en collectif. La facilitation permet de valoriser les participants prenant la parole, qui constatent qu'une « trace » de leurs apports est prise en compte, considérée et mise sur papier. En outre, les temps de dialogue entre l'animation de la séance de travail et le travail de synthèse permis par le support visuel, permettent la réaction des participants et l'ajustement des supports dessinés aux informations partagées.

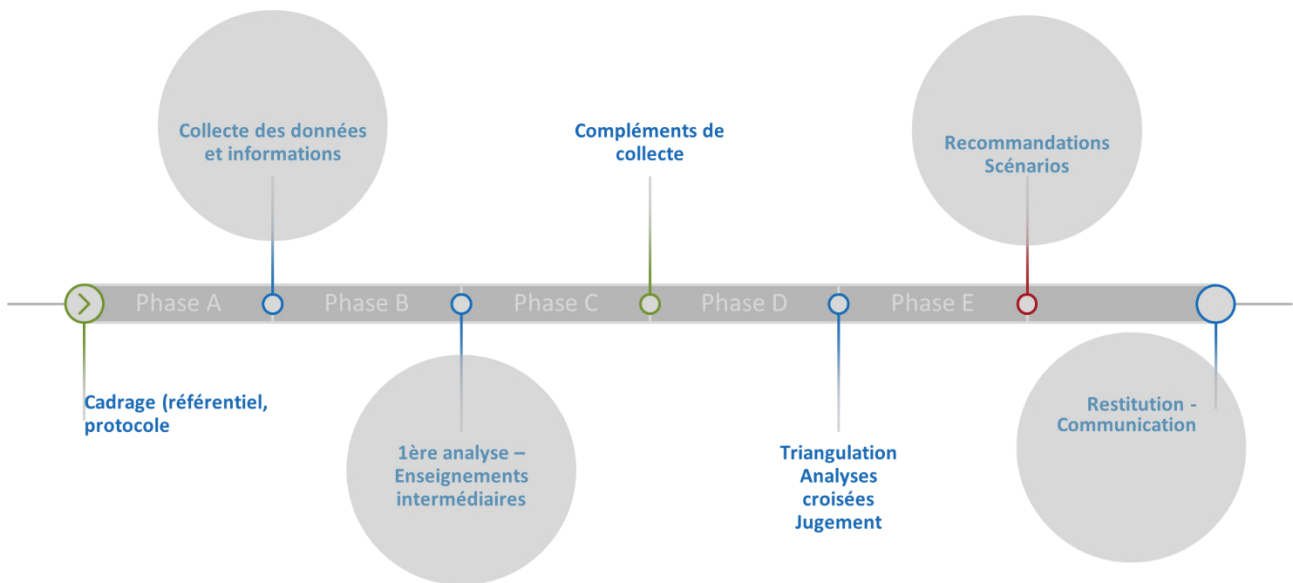
Utilisée dans la phase d'analyse et de travail sur les préconisations, la facilitation graphique concrétise les scénarios d'évaluation, plans d'action opérationnels et permet d'identifier plus clairement les étapes à franchir, de pointer les risques à prendre en compte et de projeter les participants dans une vision partagée des évolutions à venir.

- **Rendre les informations plus mémorables et facilement intégrables**

Les supports dessinés ainsi esquissés facilitent l'appropriation et la mémorisation des informations. Au-delà de la « mémoire » interne du projet, les supports constituent des documents de communication attractifs, car par nature synthétiques et visuels, facilitant la diffusion des messages clés concernant les réalisations, résultats et impacts d'un projet et participant à la promotion de ce dernier auprès des partenaires institutionnels et opérationnels notamment.



3.2 A quel moment ?!



Dans la phase d'investigation et de collecte

Dans la phase de collecte, l'animation d'un atelier collectif mobilisant la facilitation graphique permet de « donner à voir » les différentes perceptions autour d'un projet, des lectures variées concernant ces résultats et impacts, mais aussi freins et points de blocage. Cette mise à plat visuelle permet notamment de fédérer un groupe autour d'une vision partagée, de prendre en compte et valoriser la parole des participants, et favorise la participation, sécurisant une collecte d'information de qualité. Ces sessions pourront notamment être réalisées avec les différentes parties prenantes d'un projet ou dispositif (de manière transversale ou bien spécifique, par type de parties prenantes).

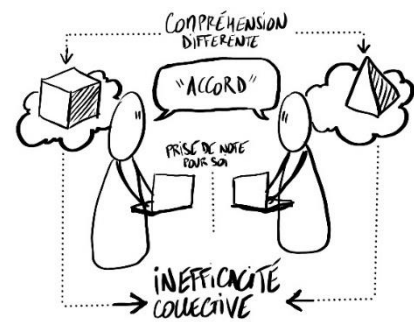


Figure 2_ La compréhension dans les échanges, par Nicolas Gros

Dans la phase d'analyse, de triangulation et de jugement

Dans la phase d'analyse et de jugement, la facilitation sera davantage utilisée pour aider à la compréhension des phénomènes à l'œuvre et changements identifiés (résultats et impacts du projet). Les schémas esquissés permettront de confronter les regards de l'équipe mobilisée dans la phase de collecte. Le support visuel devient alors le socle de l'analyse évaluative et pourra constituer de base à la rédaction du rapport (ou de la note) d'évaluation finale.

Dans les phases d'élaboration des préconisations et de communication



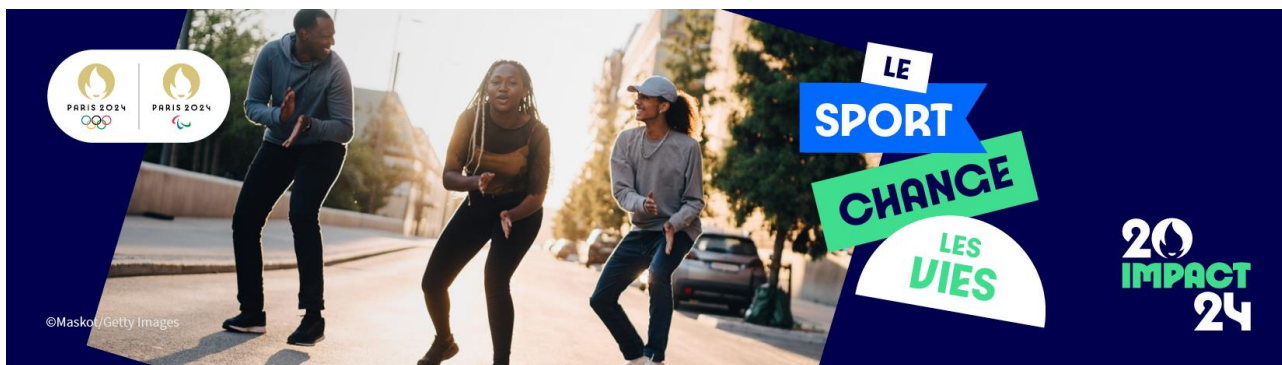
Figure 3_ Les plus-values de la facilitation graphique, par Nicolas Gros

Dans la phase d'élaboration des préconisations, la facilitation graphique permettra de synthétiser les conclusions de l'étude et de projeter les parties prenantes, partenaires et l'équipe projet vers les ajustements nécessaires et pistes d'amélioration identifiées, le cas échéant. Le support visuel permettra de « concrétiser » et d'opérationnaliser les préconisations émises et de construire, au fil de la séance, une vision globale du dispositif, de ses effets et des évolutions à venir.

Les supports créés dans cette phase constitueront des outils de communication accessibles et aisément diffusables auprès des différentes parties prenantes pour promouvoir le dispositif et annoncer les ajustements à venir aux différents partenaires et bénéficiaires, le cas échéant.



4 Mode d'emploi concret de la facilitation graphique



La facilitation graphique est une technique à la main de tous (peu importe de « savoir dessiner »), mais nécessite quelques prérequis et un peu de préparation.

Une 1^{ère} phase, pour se préparer à l'animation

- **Clarifier les attentes et ambitions de la facilitation graphique, au regard de la temporalité de l'étude et du profil des participants mobilisés**

Une réunion préparatoire avec le commanditaire et les animateurs est nécessaire, afin de stabiliser et clarifier le but et les objectifs spécifique de la facilitation graphique au moment où cette technique est mobilisée. La préparation du facilitateur variera selon que la facilitation doit permettre, en priorité, l'expression de l'ensemble des participants, ou si elle doit permettre de stabiliser une vision partagée du dispositif dans sa version future (préconisations, feuille de route...).

- **Anticiper la construction du résultat final et les modalités logistiques**

Une fois les objectifs définis, cette réunion permet de poser ce à quoi le résultat final devra ressembler, et d'identifier les éléments devant être préparés en amont :

- Un ou plusieurs panneaux ;
- Fresque thématique ou chronologique ;
- Préparation des éléments de langage graphiques ;
- Intégration des éléments que l'on souhaite déjà inclure dans la fresque.

Cette réunion sera également l'occasion de vérifier les conditions logistiques d'installation de la facilitation graphique dans les locaux réservés pour la journée. Il conviendra, notamment, pour le facilitateur de s'assurer d'avoir des panneaux ou un mur adéquat pour travailler sur la fresque et d'identifier le lieu le plus adapté dans les locaux de la réunion. En fonction du lieu retenu pour la réunion, la fresque pourra être située dans un lieu central afin que les participants puissent assister à sa construction, voire réagir sur son contenu.

Une 2^{ème} phase, d'animation et de création de supports visuels

- **En séance, le facilitateur anime et retranscrit les messages clés**

Le facilitateur intervient pendant la séance, en collaboration étroite avec un ou des animateurs complémentaires. Un format en binôme est à privilégier pour équilibrer l'animation des échanges et la création des supports graphiques.

Lors des échanges, le facilitateur procède à plusieurs missions :

- Il écoute les propos échangés,
- Il extrait l'essentiel de la masse d'informations,
- Il modélise en réorganisant,
- Il transpose en utilisant une métaphore symbolique,



- Il met en scène en intégrant des personnages,
- Il compose en gérant les espaces et les attributions,
- Il trace, dessine, transcrit.

Le facilitateur prend part à l'animation, de manière visuelle, mais aussi directement, en ayant un rôle d'interpellation, de synthèse et de relance des participants, sur la base des esquisses en cours.

- **Lors des temps de latence et de pause, le facilitateur invite à la participation des collaborateurs**

La participation des collaborateurs à la construction graphique se fait à la fois pendant la réunion/l'atelier, mais aussi lors des temps de « pause » et de latence, pendant lesquels ils sont invités à réagir, compléter les informations. Ces temps participent à la justesse des dessins élaborés, à l'appropriation, par les différents acteurs, des informations remontées, mais aussi à la posture active des participants.

- **Lors des temps conclusifs, le facilitateur propose une lecture synthétique des supports dessinés**

Se faisant, il sécurise une vision partagée et globale des informations remontées pour l'ensemble des participants. Ces temps deviennent également des temps « passerelles » permettant d'avancer et de rythmer la rencontre, en clôturant une séquence thématique et en ouvrant la suivante. À la fin de la rencontre, les collaborateurs valident collectivement les supports dessinés. Ces derniers sont photographiés et transmis directement aux participants.

Une dernière phase, pour valoriser les supports élaborés en direct par le dessinateur

À l'issue de la réunion, la production peut être reprise graphiquement pour en faire un outil de communication affiné, sous d'autres formats le cas échéant : poster, reprise de « morceaux » de fresque en format illustration... Ces éléments peuvent être retravaillés par le facilitateur ou un service de communication, le cas échéant.



5 Les pièges et les limites de la facilitation graphique



- **La facilitation ne permet pas de « rendre compte » de manière exhaustive les échanges**

Une des erreurs vectrices de frustrations serait de penser que la facilitation graphique intégrera l'ensemble des interventions dans le visuel créé. Au-delà de la question de capacité concrète (dessiner en direct ne peut pas se faire au même rythme qu'une prise de parole), l'objectif de la facilitation graphique est de sélectionner et de synthétiser une vision globale et donc les messages clés sur lesquels les participants peuvent réagir. N'attendez pas d'un exercice de facilitation une prise de note minutée des échanges, vous seriez déçu.

- **La facilitation peut heurter certains profils de participants.**

Selon les participants et personnes interrogées, il est possible que ce format d'animation ne convienne pas, certains considérant le dessin comme infantilisant. Il conviendra, en tant que porteur, d'estimer en amont la recevabilité de cette méthode auprès des invités et de prendre votre décision en fonction. À noter toutefois que les « refus » de participation du fait de cette proposition d'animation sont aujourd'hui des exceptions.

- **La participation graphique est une technique d'animation...**

... et ne saurait se substituer à une collecte combinant d'autres techniques (qualitatives ou quantitatives) dans la méthode que vous choisirez.

- **Attention aux biais dans la réception des informations et leur retranscription**

S'il est plus facile d'animer une séance collective via la facilitation graphique sur un sujet maîtrisé (compréhension facilitée des enjeux...) cela peut générer des biais dans la compréhension des informations remontées et la retranscription graphique de ces derniers. Le risque d'interférence du facilitateur (ayant sa propre connaissance et lecture d'un projet et de ses enjeux, par exemple) doit être limité au maximum, le facilitateur acceptant de « mettre de côté » sa casquette de « partie prenante » pour se concentrer sur l'animation. À défaut, le choix d'un facilitateur plus extérieur au projet peut être privilégié.



6 Pour en savoir plus



- AKOUN Audrey, BOUKOBZA Philippe, PAILLEAU Isabelle, Apprendre avec le sketchnoting : Comment réenchanter les manières d'apprendre grâce à la pensée visuelle. Editions Eyrolles 2017.
- ARNHEIM Rudolf, La pensée visuelle. Editions Flammarion 1999.
- GROS Nicolas, LAGANE Guillaume, LEBELLE Bernard, Encyclopédie visuelle. Editions Eyrolles 2015.
- ROHDE Mike. Initiation au sketnote, le guide illustré de la prise de notes visuelles. Editions Eyrolles 2016.
- Bikablo 1 – KOMMUNIKATIONSLOTSEN
- Bikablo 2 – KOMMUNIKATIONSLOTSEN
- Bikablo Emotion - KOMMUNIKATIONSLOTSEN

