FORMATIONS TRANSFORMATIVES POUR PROJETS DE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES DIRIGEANTS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

DISPOSITIF

- **FORMATION N°1 – Coordonnateur, Le Maître d'Œuvre Exécutif**
- **FORMATION N°2 – Option A : Coordination Agile**
- **FORMATION N°2 – Option B : Codirection Résiliente**

Découvrez davantage...

Document de présentation et d'offre de formation

Par Z. Dominique DEKAYE

wearagconsulting@gmail.com

+225 0707 478 733

Version finale – [Date]

TABLE DES MATIÈRES

1. NOTE D'INTRODUCTION : CE QUE SONT NOS FORMATIONS 4

2. SYNTHÈSE STRATÉGIQUE DES FORMATIONS TRANSFORMATIONNELLES 6

3. PARCOURS D'APPRENTISSAGE DU DIRIGEANT 9

5. INDICATEURS DE TRANSFORMATION GLOBAUX (À 3 ET 6 MOIS) 15

6. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LES DÉCIDEURS 17

7. FORMATION N°1 – COORDONNATEUR, LE MAÎTRE D'ŒUVRE EXÉCUTIF 20

8. FORMATION N°2 – OPTION A : COORDINATION AGILE 35

9. FORMATION N°2 – OPTION B : CODIRECTION RÉSILIENTE 44

10. SYNTHÈSE COMPARATIVE : OPTION A vs OPTION B 58

RECOMMANDATION D'EXPERT 60

CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES 60

DESIGNATION DES PRINCIPALES COMPOSANTES

FORMATION N°1 – Coordonnateur, Le Maître d'Œuvre Exécutif

FORMATION N°2 – Option A : Coordination Agile

FORMATION N°2 – Option B : Codirection Résiliente

FORMATIONS TRANSFORMATIONNELLES désignent : **FORMATIONS N°1 et N°2**



1. NOTE D'INTRODUCTION : CE QUE SONT NOS FORMATIONS

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE DES PROJETS SOUS DOUBLE TUTELLE

Dans un contexte où les exigences des Bailleurs et les impératifs du Gouvernement se heurtent, la réussite d'un projet de développement ne repose plus seulement sur sa conception, mais sur la **capacité de ses dirigeants à piloter l'interface**. Notre programme de formation est un **parcours de transformation complet**, conçu pour faire de vos équipes d'exécution une véritable **cellule de pilotage stratégique et résiliente**.

CE QUE NOS FORMATIONS NE SONT PAS :

- Des "modules" que l'on suit passivement.
- Des séminaires théoriques déconnectés des réalités du terrain.
- Des formations "catalogue" sans ancrage dans le contexte spécifique des projets sous double tutelle.

CE QUE NOS FORMATIONS SONT :

Ce sont des **expériences transformatives** qui bousculent, confrontent et construisent de nouvelles capacités d'action. Pour un coordonnateur ou une équipe de projet de développement, c'est précisément ce type de transformation qui permet de passer d'une logique d'exécution à une logique d'innovation et d'adaptation en contexte complexe.

L'enjeu n'est pas de transmettre des connaissances, mais de **transformer les modes de pensée et d'action** des apprenants. Une formation transformative provoque chez le participant ce que Jack Mezirow appelle un **"moment de désorientation"** – une remise en question de ses schémas mentaux qui débouche sur une compréhension irréversible et une capacité d'action nouvelle.

EN BREF, c'est :

Pour l'ensemble du dispositif :

"Transformer l'exécution en pilotage stratégique. Nos formations ne sont pas des séminaires, ce sont des accélérateurs de performance pour les équipes projet sous double tutelle État-Bailleurs."

Pour la Formation N°1 (Coordonnateur) :

"Faire du Coordonnateur, un Maître d'Œuvre Exécutif. Un leadership d'interface pour naviguer entre les attentes politiques et les exigences financières sans perdre son équipe."

Pour la Formation N°2 Option A (Coordination) :

"Briser les silos pour fluidifier le projet. Des contrats de service et des rituels de coordination pour transformer les tensions en leviers de performance collective."

Pour la Formation N°2 Option B (Codirection) :

"Faire de vos chefs de département des co-leaders. Développer l'intelligence collective pour piloter le projet avec agilité, résilience et une vision partagée."

NOS 3 PILIERS PÉDAGOGIQUES :

1. **Faire, ne pas juste écouter** – Jeux de rôle, serious game, simulations, prototypes.
2. **Créer un choc cognitif** – Vidéo différée, inversion des statuts, feedback en miroir, confrontations avec des cas réels.
3. **Ancrer dans la durée** – Cercles de pairs, plans d'action "100 jours", suivis à 30, 90 et 180 jours.



2. SYNTHÈSE STRATÉGIQUE DES FORMATIONS TRANSFORMATIONNELLES

Projet : [Nom du Projet] – **Financement :** [Nom du Bailleur]

Contexte et Justification Globale

Le projet [Nom] s'inscrit dans le cadre du plan de développement national et bénéficie d'un financement de [Bailleur]. Sa mise en œuvre est confiée à un Coordonnateur et à une équipe de direction recrutés à cet effet.

Cependant, dans ce schéma institutionnel où le projet est conçu par l'État et financé par les Bailleurs, les équipes d'exécution font face à des défis structurels majeurs :

Défi	Description
Double tutelle	**Le Coordonnateur et son équipe sont pris en étau entre les exigences politiques du Gouvernement et les contraintes techniques/financières des Bailleurs.**
Équipes hybrides	**Collaboration entre fonctionnaires mis à disposition et agents recrutés sur projet, aux statuts, motivations et loyautés divergentes.**
Pression contradictoire	**Résultats rapides vs rigueur des procédures ; reporting exhaustif vs capacités limitées.**

Silos organisationnels	**Chaque département (Programmes, Finance, Logistique, S&E) parle son propre langage et perçoit les autres comme des freins.**

Objectif Stratégique Global

L'objectif de ces formations est de **transformer ces défis en leviers de performance**, en agissant sur deux niveaux complémentaires :

1. **Le leadership du Coordonnateur** (Formation N°1) : pour qu'il devienne un pilote d'interface capable de naviguer entre l'État, les Bailleurs et son équipe.
2. **La coordination et le leadership d'équipe** (Formation N°2) : pour que l'équipe de direction devienne une cellule de pilotage cohésive et résiliente.

La Promesse Métier de Notre Approche

Au lieu de…	Notre formation permet de…
Subir les tensions entre État et Bailleurs	**Piloter son projet en réduisant de 40 % le temps consacré à la gestion de crise.**
Gérer des conflits inter-services chroniques	**Mettre fin aux conflits inter-services en les transformant en contrats de performance partagés.**
Voir les chefs de département comme des exécutants	**Faire de chaque chef de département un co-leader stratégique du projet.**
Organiser des réunions de coordination de 2 à 3 heures	**Réduire les réunions à moins de 60 minutes avec des décisions claires et suivies.**



3. PARCOURS D'APPRENTISSAGE DU DIRIGEANT

ÉTAPE 1 : LE LEADER INDIVIDUEL

FORMATION N°1 – COORDONNATEUR, LE MAÎTRE D'ŒUVRE EXÉCUTIF

Cible : Coordonnateur

Durée : 5 jours + 2 jours de suivi

Objectif : Développer un leadership d'interface

ÉTAPE 2 : L'ÉQUIPE COLLECTIVE

FORMATION N°2 OPTION A : COORDINATION AGILE

Cible : Équipe de direction

Durée : 5j + 2j suivi

Objectif : Briser les silos, Fluidifier la coordination

FORMATION N°2 OPTION B : CODIRECTION RÉSILIENTE

Cible : Cible : Équipe de direction

Durée : 4j + 2j suivi

Objectif : Transformer en codirection

IMPACT DURABLE : Cellule de pilotage stratégique et résiliente, capable de naviguer entre l'État, les Bailleurs et autres parties prenantes avec agilité et cohésion

4. TABLEAU COMPARATIF GLOBAL

Critère	FORMATION N°1	FORMATION N°2 – Option A	FORMATION N°2 – Option B
Titre	"Le Maître d'Œuvre Exécutif : S'approprier la Vision, Conduire l'Équipe, Garantir la Livraison"	"L'Équipe d'Exécution sous Tension : Coordonner, Communiquer, Livrer entre l'État et les Bailleurs"	"Codiriger sous Tension : Leadership Partagé, Coordination Agile et Résilience Collective"
Cible	Uniquement le Coordonnateur du projet	Coordonnateur + Chefs de département	Coordonnateur + Chefs de département
Persona	*"Je suis le coordonnateur, je me sens souvent seul pour arbitrer entre les exigences des bailleurs et les réalités du*	*"Nous sommes une équipe de direction, nous avons besoin de fluidifier nos interactions et de mettre fin aux conflits inter-services."*	*"Nous sommes une équipe de direction mature, nous avons une bonne relation mais nous savons que nous pouvons être*

	terrain. Je souhaite passer du pilotage administratif au leadership stratégique."		***plus agiles et prendre de meilleures décisions collectivement."***
Objectif stratégique	**Faire du Coordonnateur un leader d'interface, capable de piloter entre l'État et les Bailleurs.**	**Rendre l'équipe opérationnellement efficace : coordination fluide, communication transverse, résolution de conflits.**	**Transformer l'équipe de direction en une véritable cellule de codirection stratégique.**
Défi principal adressé	**Management sous double tutelle (État / Bailleurs) sans autorité pleine.**	**Silos, langages différents, conflits inter-services, réunions inefficaces.**	**Absence de leadership partagé, décisions collectives lentes, fragilité face aux crises.**
Posture attendue	**"Leader d'interface" – négociateur, fédérateur, résilient.**	**"Spécialistes coordonnés" – efficaces et fluides dans leurs interactions.**	**"Co-leaders du projet" – chacun contributeur à**

			la stratégie globale.
Place du leadership	**Central et explicite : Module dédié au "Leadership d'Interface" (5 piliers).**	**Implicite : Leadership abordé à travers la communication et la résolution de conflits.**	**Central et explicite : Modules sur le leadership individuel des chefs, la codirection, et la résilience collective.**
Durée	**5 jours non consécutifs + 2 jours de suivi (J+30, J+90).**	**4 jours consécutifs + 2 jours de suivi.**	**5 jours consécutifs + 2 jours de suivi.**
Modalité pédagogique	**Résidentiel recommandé (pour immersion).**	**Résidentiel recommandé.**	**Résidentiel obligatoire (forte intensité émotionnelle).**
Valeur Ajoutée Unique	**Un modèle de "Leadership d'Interface" et un plan d'action "100 jours" calibré**	**Un "kit de coordination agile" avec des contrats de service pré-remplis et un**	**Une "Charte de Codirection" co-construite et un plan de résilience collective pour**

	pour le contexte du participant.	**tableau Kanban personnalisé.**	**traverser les crises.**
Prérequis	**Aucun.**	**Aucun.**	**Idéalement, le Coordonnateur a suivi la Formation N°1. L'équipe doit avoir un niveau de confiance suffisant.**
Effet sur l'équipe	**Transformation individuelle du leader.**	**Transformation des pratiques collectives.**	**Transformation des pratiques collectives ET de la posture individuelle de chaque chef.**

5. INDICATEURS DE TRANSFORMATION GLOBAUX (À 3 ET 6 MOIS)

Indicateur clé	Formation N°1 (Coordonnateur)	Formation N°2 Option A (Équipe)	Formation N°2 Option B (Codirection)
Adaptation du style de leadership	+ 80 % de participants capables d'adapter leur style à chaque collaborateur	N/A (formation non centrée sur le leadership individuel)	+ 80 % de chefs se considérant comme des "co-leaders"
Clarté de la vision partagée	+ 20 points (auto-évaluation)	+ 15 points (auto-évaluation)	+ 30 points (auto-évaluation)
Temps des réunions de coordination	N/A (hors périmètre)	< 60 min (vs 2-3h avant)	< 60 min (vs 2-3h avant)
Conflits remontant au Coordonnateur	N/A (hors périmètre)	- 60 %	- 70 %
Satisfaction sur la	N/A (hors périmètre)	+ 25 points (enquête)	+ 30 points (enquête)

communication transverse			
Capacité à influencer sans autorité	**+ 75 % de participants se sentant capables**	**N/A (hors périmètre)**	**+ 80 % de chefs se sentant capables**
Niveau de stress perçu et transféré	**- 40 %**	**N/A (hors périmètre)**	**- 40 % (collectif)**
Résilience face aux crises	**N/A (hors périmètre)**	**N/A (hors périmètre)**	**+ 40 % (auto-évaluation collective)**
Contrats de service formalisés	**N/A (hors périmètre)**	**Minimum 4 signés**	**Minimum 4 signés**
Délai de traitement des dossiers transversaux	**N/A (hors périmètre)**	**- 30 %**	**- 30 %**



6. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LES DÉCIDEURS

6.1 Séquençage des formations

Scénario	Recommandation	Justification
Scénario 1 : Projet nouveau ou équipe nouvelle	Formation N°1 (Coordonnateur) EN PREMIER (dans les 3 premiers mois) + Formation N°2 Option A EN SECOND (à 6-9 mois).	Le Coordonnateur doit d'abord acquérir les clés du leadership d'interface avant de pouvoir fédérer son équipe. L'équipe a besoin de bases de coordination avant d'envisager un leadership partagé.
Scénario 2 : Projet en cours, équipe mature, bonnes relations	Formation N°1 (Coordonnateur) + Formation N°2 Option B EN PARALLÈLE ou à 3 MOIS D'INTERVALLE (Coordonnateur d'abord, puis équipe).	L'équipe mature peut directement viser la codirection. Mais le Coordonnateur doit quand même être préparé en amont pour adopter une posture de "leader parmi les co-leaders"**.**

Scénario 3 : Budget contraint ou priorisation nécessaire	Formation N°1 (Coordonnateur) SEULE dans un premier temps. Évaluer les effets à 6 mois avant de décider pour l'équipe.	Le Coordonnateur est le pivot du projet. Sans son leadership transformé, les formations d'équipe auront un impact limité. Investir d'abord sur le leader est le choix le plus rentable.
Scénario 4 : Crise de coordination sévère, conflits importants	**URGENCE** : Formation N°2 Option A **IMMÉDIATEMENT** (pour stabiliser les relations) + Formation N°1 dans les 6 mois.	Dans une situation de blocage, il faut d'abord "éteindre l'incendie" (coordination) avant de travailler sur le leadership.

6.2 Budget et planification indicatifs

Poste	**Estimation indicative (à adapter selon contexte)**
Formation N°1 (1 participant – 7 jours au total)	**C**oût : [à estimer] – dont : 5 jours résidentiel + 2 jours de suivi (visio)
Formation N°2 Option A (6-8 participants – 6 jours au total)	Coût : [à estimer] – dont : 4 jours résidentiel + 2 jours de suivi (visio)

Formation N°2 Option B (6-8 participants – 7 jours au total)	Coût : [à estimer] – dont : 5 jours résidentiel + 2 jours de suivi (visio)
Coût combiné (Recommandation)	Formation N°1 + Formation N°2 Option A ou B (selon scénario)
Durée totale du dispositif	8 à 12 mois (avec les suivis à J+30, J+90 et J+180 pour chaque formation)

6.3 Conditions de succès

Pour garantir la transformation, il est impératif que :

1. **La hiérarchie du projet (Gouvernement, Bailleurs, Direction générale) soutienne activement** le dispositif et accepte que les participants soient libérés de leurs tâches pendant les durées de formation.
2. **Les formations soient résidentielles** (hors site) pour permettre une véritable immersion et rupture avec le quotidien.
3. **Un suivi post-formation soit assuré** (cercles de pairs, visioconférences, entretiens individuels) pour ancrer les apprentissages dans la durée.
4. **Les participants s'engagent individuellement et collectivement** (charte, contrat de délégation, plan d'action) avant de quitter la formation.
5. **Une évaluation à 3 et 6 mois** soit programmée pour mesurer les transformations et ajuster si nécessaire.



7. FORMATION N°1 – COORDONNATEUR, LE MAÎTRE D'ŒUVRE EXÉCUTIF

1) Brève Présentation de la formation

FORMATION N°1 - LE LEADERSHIP D'INTERFACE

Le coordonnateur est le pivot du projet. Cette formation le transforme en un **leader stratège**, capable de s'approprier une vision imposée pour en faire une feuille de route mobilisatrice. À travers un module dédié au "Leadership d'Interface", il apprend à **influencer sans autorité, à négocier sans conflit et à fédérer une équipe hybride** (fonctionnaires et agents de projet), tout en résistant à la pression institutionnelle.

2) Où nous allons…

"Faire du Coordonnateur, un Maître d'Œuvre Exécutif. Un leadership d'interface pour naviguer entre les attentes politiques et les exigences financières sans perdre son équipe."

3) Titre de la formation

"COORDONNATEUR, LE MAÎTRE D'ŒUVRE EXÉCUTIF : S'approprier la Vision, Conduire l'Équipe, Garantir la Livraison"

Sous-titre : Développer un leadership d'interface pour manager entre l'État, les Bailleurs et les Membres de son Équipe

4) Persona de la formation

"Je suis le coordonnateur, je me sens souvent seul pour arbitrer entre les exigences des bailleurs et les réalités du terrain. Je souhaite passer du pilotage administratif au leadership stratégique."

5) Cible

Coordonnateur de projet public financé par des Bailleurs de fonds, recruté pour la mise en œuvre opérationnelle.

6) Contexte, problématique et justification

Le coordonnateur dans ce schéma occupe une position de leadership **particulièrement exigeante et singulière** :

- **Il a la responsabilité sans l'autorité pleine** : il est responsable des résultats, mais il ne maîtrise ni le cadre du projet (défini par l'État et négocié avec les Bailleurs), ni l'ensemble des ressources humaines (certains agents sont des fonctionnaires mis à disposition, avec une loyauté première à leur administration).
- **Il est en interface permanente** : vers le haut (Gouvernement, Bailleurs), vers le bas (son équipe hybride), et vers l'extérieur (autorités locales, bénéficiaires, société civile). Chaque interface a des attentes, des langages et des logiques différents.
- **Il est sous pression contradictoire** : les Bailleurs exigent des résultats rapides, des justificatifs rigoureux et une exécution financière dans les délais. Le Gouvernement exige le respect des procédures nationales, des arbitrages politiques et une visibilité sur l'utilisation des fonds. Ces deux logiques sont souvent en tension.

- **Il n'a pas de modèle de leadership tout fait** : les approches "autoritaires" heurtent les sensibilités politiques et la culture administrative ; les approches "participatives" peuvent être perçues comme une perte de temps ou un manque de fermeté. Il doit inventer un style de leadership adaptatif, situationnel et relationnel.

Problématique centrale : Le coordonnateur ne peut pas se contenter d'être un "bon gestionnaire". Il doit être un **leader d'interface** – capable de :

- S'approprier une vision qu'il n'a pas écrite et la rendre désirable pour son équipe.
- Naviguer entre des logiques contradictoires sans perdre son cap.
- Fédérer une équipe aux statuts et aux intérêts divergents.
- Influencer des parties prenantes qui ont plus de pouvoir que lui (ministres, bailleurs).
- Résister à la pression sans s'épuiser ni épuiser son équipe.

La formation doit transformer le coordonnateur en **leader proactif, réflexif et stratégique**, et non plus en simple "exécutant supérieur".

7) Objectifs pédagogiques précis

Sur le plan du leadership (objectifs 1 à 4) :

1. **Identifier** son style de leadership naturel (ses forces, ses biais, ses zones d'inconfort) à l'aide d'un outil de diagnostic adapté.
2. **Adopter** un style de leadership "d'interface" adapté à la double tutelle État / Bailleurs, en sachant quand être directif, quand être coach, quand être fédérateur, quand être diplomate.
3. **Développer** une posture d'autorité légitime et crédible, sans autoritarisme, dans un environnement où il n'a pas de pouvoir hiérarchique sur toutes les parties prenantes.

4. **Gérer** ses propres émotions et résistances face à la pression institutionnelle, pour ne pas les reporter sur son équipe.

Sur le plan opérationnel (objectifs 5 à 11) :

1. **Décrypter** les attentes implicites du Gouvernement (politiques) et des Bailleurs (techniques/financières) pour les traduire en priorités opérationnelles.
2. **S'approprier** le cadre logique du projet et le restituer sous forme d'une feuille de route claire, partagée et comprise par son équipe.
3. **Fédérer** une équipe hybride (fonctionnaires + agents projet) autour d'objectifs communs, malgré des statuts et des intérêts divergents.
4. **Négocier** des arbitrages avec les parties prenantes institutionnelles (ministères, autorités locales) sans sortir du cadre contractuel avec les Bailleurs.
5. **Gérer** les tensions entre la logique de résultats (Bailleurs) et la logique de procédure (Gouvernement), en trouvant des voies d'exécution conformes aux deux.
6. **Déléguer** et responsabiliser ses collaborateurs directs, tout en gardant un œil stratégique sur les points de blocage critiques.
7. **Anticiper** les risques institutionnels et sécuriser les conditions de pérennisation du projet.

8) Modèle de leadership proposé : Le "Leadership d'Interface"

La formation est structurée autour d'un modèle de leadership spécifique, le **"Leadership d'Interface"**, qui repose sur 5 piliers :

Pilier	Définition	Traduction opérationnelle

1. L'ancrage	Connaître son propre style, ses valeurs et ses limites.	Diagnostic de style ; travail sur la cohérence personnelle.
2. La lecture du contexte	Comprendre les logiques des acteurs (État, Bailleurs, équipe) pour adapter son discours et ses actions.	Cartographie des parties prenantes ; analyse des "jeux" institutionnels.
3. La flexibilité situationnelle	Adapter son style (Directif, Coach, Soutien, Délégatif) selon la personne, l'enjeu et le moment.	Leadership Situationnel (Blanchard) appliqué au contexte public.
4. L'influence sans pouvoir	Convaincre, négocier et fédérer sans disposer d'autorité hiérarchique sur certains acteurs clés.	Techniques de persuasion, de négociation et de réseau.
5. La régulation émotionnelle	Gérer le stress, les frustrations et les pressions sans les transférer sur l'équipe.	Techniques de gestion du stress, de résilience et de "sang-froid" en situation tendue.

9) Méthodes pédagogiques (pour une transformation réelle)

Méthode	Application concrète
Autodiagnostic de style de leadership	Utilisation d'un outil simple (ex : adaptation du test DISC ou du "Leadership Grid" de Blake et Mouton) pour identifier le style dominant et les zones de progrès.
Jeux de rôles "triangulaires"	Mises en situation où le participant joue le coordonnateur face à un représentant du Gouvernement et un Bailleur. Exercice d'arbitrage en direct avec débrief sur le leadership déployé.
Jeux de rôles "inversion des statuts"	Le coordonnateur joue un agent de terrain subissant ses propres ordres, tandis qu'un pair joue son rôle. Retour vidéo différé pour un "choc en miroir" sur son style de leadership.
Atelier "Mon leadership en action"	Chaque participant identifie 3 situations de leadership clés dans son quotidien et élabore une stratégie adaptée à chacune.

Études de cas réels (anonymisés)	Chaque participant amène une situation de blocage institutionnel. Le groupe joue un "conseil de leadership" pour analyser les options et les postures possibles.
Cercle de pairs "Leadership"	Groupe restreint d'échange post-formation pour partager les défis de leadership et les solutions trouvées.
Carnet de bord "Mon leadership en chantier"	Journal de suivi personnel des apprentissages, des échecs et des progrès en matière de leadership.

10) Contenu pertinent (par modules transformateurs)

Module	Contenu clé	Réponse au défi spécifique
M1 – Découvrir son style de leadership	Autodiagnostic ; identification des forces, des biais et des zones d'inconfort ; travail sur la cohérence entre ses valeurs et son rôle.	Prendre conscience de son empreinte leadership pour ne plus subir ses automatismes.

M2 – Le leadership d'interface : modèle et posture	Présentation du modèle des 5 piliers ; distinction entre "autorité" (statut) et "leadership" (influence) ; posture du "leader serviteur" en contexte public.	Incarner une autorité crédible sans autoritarisme.
M3 – Lire le contexte et les acteurs	Cartographie des parties prenantes (Gouvernement, Bailleurs, équipe) ; analyse des intérêts, des pouvoirs et des stratégies.	Savoir à qui parler, quand, et comment pour débloquer les situations.
M4 – Adapter son style de leadership (Situationnel)	Grille des 4 styles (Directif, Coach, Soutien, Délégatif) ; diagnostic rapide de la maturité des collaborateurs ; adaptation du style à chaque situation.	Être flexible et non rigide dans son approche.
M5 – Influencer sans pouvoir	Techniques de persuasion, de négociation, de réseautage ; gestion des réunions sensibles ;	Faire avancer ses dossiers même sans autorité hiérarchique directe.

	construction d'alliances stratégiques.	
M6 – La régulation émotionnelle du leader	Gestion du stress, des frustrations et des pressions ; techniques de "sang-froid" en situation tendue ; ne pas transférer ses émotions sur l'équipe.	Résister à la pression sans s'épuiser ni épuiser son équipe.
M7 – Décrypter le cadre pour mieux le piloter	Analyse du document de projet ; identification des marges de manœuvre et des contraintes absolues.	Transformer un cahier des charges rigide en une feuille de route manœuvrable.
M8 – Fédérer une équipe hybride	Diagnostic des motivations différenciées (fonctionnaires vs agents projet) ; création d'un "climat de projet" commun ; outils de reconnaissance non financière.	Faire travailler ensemble des statuts, des salaires et des loyautés différents.

M9 – Délégation et responsabilisation	Le "Contrat de Délégation" adapté : objectifs, ressources, limites, points de contrôle convenus, reporting allégé.	Ne pas tout centraliser, tout en restant dans les clous du projet.
M10 – Anticiper les risques et préparer la transition	Plan de continuité ; identification des relais gouvernementaux ; stratégie de plaidoyer pour l'appropriation des acquis.	Éviter que le projet ne meure avec son dernier décaissement.

11) Valeur Ajoutée Unique de la Formation N°1

*"Notre approche se distingue par son **ancrage dans la réalité du double pilotage (État/Bailleurs)** et par sa méthode **100 % expérientielle**. Le participant ne repart pas avec un syllabus, mais avec un **'kit de pilotage opérationnel'** incluant :*

- *Un profil de leadership personnel détaillé.*
- *Une cartographie personnalisée de ses parties prenantes.*
- *Un plan d'action '100 jours' déjà calibré pour son contexte.*
- *Un contrat de délégation pré-rempli pour ses collaborateurs clés.*
- *Un cercle de pairs 'Leadership' pour un suivi post-formation."*

12) Outils et matériels didactiques

Outil	Usage
Test de diagnostic de style de leadership	Questionnaire adapté (ex : inspiré du DISC ou du Leadership Grid) avec restitution personnalisée.
Caméra + vidéoprojecteur	Retour vidéo différé des jeux de rôle pour un "choc en miroir" sur le leadership.
Fiches "Style card"	Cartes de poche plastifiées résumant les 4 styles de leadership (Directif, Coach, Soutien, Délégatif).
Guide "Le Leadership d'Interface"	Document synthétique présentant le modèle des 5 piliers et des conseils pratiques.
Fiche "Analyse rapide du cadre"	Grille de lecture pour décrypter tout document de projet en 1 heure.
Matrice de cartographie des parties prenantes	Template pour classer les acteurs selon leur pouvoir et leur intérêt.

Template "Contrat de Délégation version projet public"	Document standardisé pour formaliser les engagements des chefs de département.
Carnet de bord "Mon leadership en chantier"	Journal de suivi personnel des apprentissages et des situations rencontrées.
Plateforme de suivi (WhatsApp / Teams)	Cercle de pairs pour le partage post-formation.

13) Programme détaillé / Calendrier (5 jours non consécutifs + 2 jours de suivi)

Jour	**Thème**	Activités phares	Livrable clé
J1	**Le leader et son style**	Introduction : le leadership d'interface ; autodiagnostic de style ; partage des cas de blocage ; atelier "Mes forces et mes biais".	Profil de leadership personnel.
J2	**Lire le contexte et adapter son style**	Cartographie des parties prenantes ; théorie du Leadership Situationnel ;	Cartographie personnelle des parties prenantes ; grille

		premiers jeux de rôle filmés avec débrief vidéo.	d'analyse de chaque collaborateur.
J3	**Influencer sans pouvoir et négocier**	Techniques de persuasion ; jeux de rôle triangulaires (Gouvernement / Bailleur / Coordonnateur) ; atelier sur les arguments gagnants dans les réunions sensibles.	Répertoire d'argumentaires types pour les situations de blocage.
J4	**Gérer ses émotions et fédérer son équipe**	Techniques de régulation émotionnelle ; diagnostic des profils de l'équipe ; élaboration des contrats de délégation ; simulation de pilotage d'équipe sous pression.	Ébauche des contrats de délégation pour l'équipe réelle ; plan de gestion émotionnelle personnelle.
J5	**Anticiper et pérenniser**	Identification des risques institutionnels ; élaboration d'un plan de pérennisation ; restitution des apprentissages ; engagement personnel "100 jours" ; mise en place du cercle de pairs.	Plan de pérennisation ; plan d'action "100 jours" ; engagement dans le cercle de pairs.

J+30	**Suivi collectif**	Visioconférence : partage des succès et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des engagements ; retour sur les défis de leadership.	Ajustements des contrats de délégation et du plan d'action.
J+90	**Évaluation individuelle**	Entretien individuel avec le formateur : bilan des transformations, évaluation du leadership déployé, identification des nouveaux besoins.	Feuille de route personnelle pour la suite.

14) Indicateurs de transformation (mesurables à 3 mois)

Indicateur	Avant formation	Après formation (objectif)
Connaissance de son style de leadership (auto-évaluation)	"Peu clair"	"Très clair" pour 85 %
Adaptation du style à ses collaborateurs (auto-évaluation)	"Plutôt uniforme"	"Différencié" pour 80 %

Capacité à influencer sans autorité hiérarchique (auto-évaluation)	"Difficile"	"Maîtrisée" pour 75 %
Niveau de stress perçu et transféré à l'équipe	"Élevé"	Réduction de 40 %
Clarté perçue des attentes (auto-évaluation)	"Flou / confusion"	"Très clair" pour 80 %
Nombre de blocages institutionnels débloqués	Relevé initial	+ 50 % de situations résolues
Temps passé en gestion de crise vs anticipation	80 % crise / 20 % anticipation	Objectif : 50 % / 50 %
Taux de satisfaction de l'équipe sur le leadership	Enquête anonyme initiale	+ 20 points



8. FORMATION N°2 – OPTION A : COORDINATION AGILE

1) Brève Présentation de la formation

FORMATION N°2 - OPTION A : LA COORDINATION AGILE

Mettez fin aux réunions chronophages et aux conflits inter-services. Cette formation opérationnelle dote votre équipe de direction des **rituels et outils de la coordination agile** : stand-up meeting, tableau Kanban et contrats de service internes. L'objectif est clair : **réduire de 60 % les tensions et fluidifier le flux de travail** entre les départements Programmes, Finance et Logistique.

2) Où nous allons…

"Briser les silos pour fluidifier le projet. Des contrats de service et des rituels de coordination pour transformer les tensions en leviers de performance collective."

3) Titre de la formation

"L'ÉQUIPE D'EXÉCUTION SOUS TENSION : Coordonner, Communiquer, Livrer entre l'État et les Bailleurs"

4) Persona de la formation

"Nous sommes une équipe de direction, nous avons besoin de fluidifier nos interactions et de mettre fin aux conflits inter-services."

5) Cible

Le Coordonnateur et l'ensemble de ses collaborateurs directs (chefs de départements : Programmes, Finance, Logistique/Marchés, Suivi-Évaluation, RH/Administration).

6) Contexte, problématique et justification

L'équipe de direction d'un projet public sous financement international partage un destin commun, mais des univers radicalement différents :

Département	Culture dominante	Langage	Priorité
Programmes	Résultats, impact, bénéficiaires	"Taux de réalisation", "indicateurs"	Livrer les activités
Finance	Conformité, justificatifs, décaissements	"Taux d'exécution", "pièces comptables"	Respecter les règles bailleurs
Logistique / Marchés	Délais, fournisseurs, procédures	"Appels d'offres", "délais de livraison"	Éviter les ruptures et les contestations

Suivi-Évaluation	Données, preuves, rapports	"Taux de couverture", "baseline"	Produire des données fiables
RH / Admin	Statuts, paie, contrats	"Fonctionnaires", "agents projet"	Gérer les statuts hybrides

Problématique centrale : Chaque département parle son propre langage, répond à ses propres exigences (souvent dictées par des procédures externes), et perçoit les autres comme des "freins" plutôt que des "leviers". Le service Finance bloque les décaissements parce que Programme n'a pas fourni les bons justificatifs. Programme accuse Logistique de retarder les achats. S&E réclame des données que Programme n'a pas le temps de collecter. Le Coordonnateur passe son temps à arbitrer des conflits inter-services qui auraient dû être résolus en amont.

Par ailleurs, cette équipe est construite autour du projet : elle n'a pas d'histoire commune, pas de culture partagée. Certains sont des fonctionnaires mis à disposition (et restent loyaux à leur administration d'origine), d'autres sont des agents recrutés sur projet (et inquiets pour leur avenir après la fin du financement). Cette équipe hybride ne se connaît pas, ne se fait pas confiance, et n'a pas de réflexe de solidarité transversale.

La formation répond à une urgence : **transformer une collection de spécialistes en une véritable équipe-projet**, où la coordination n'est plus perçue comme une contrainte mais comme un levier de performance collective, et où la communication transversale devient un réflexe, non une corvée.

7) Objectifs pédagogiques précis

À l'issue de la formation, chaque participant est capable de :

1. **Comprendre** les contraintes, le langage et les indicateurs de performance des autres départements.
2. **Utiliser** un langage commun de pilotage (indicateurs partagés, tableau de bord visuel).
3. **Animer** et **participer** à des réunions de coordination efficaces (< 60 min, décisions claires).
4. **Négocier** et formaliser des "engagements de service" entre départements.
5. **Désamorcer** les conflits inter-services en utilisant une grille d'analyse factuelle (SBI).
6. **Co-construire** un tableau de bord trimestriel avec des objectifs interconnectés.
7. **Anticiper** collectivement les risques institutionnels.

8) Méthodes pédagogiques

Méthode	Application
Serious game "Le Projet sous Pression"	Simulation immersive de 1,5 jour pour tester la coordination en situation de crise.
Atelier "Le langage de l'autre"	Présentations croisées des métiers et de leurs contraintes.

Négociation dirigée "Contrats de service"	Formalisation des engagements inter-départements.
Jeux de rôles "conflit inter-services"	Mises en situation sur des tensions réelles.
Atelier "Mur des blocages"	Cartographie collective des goulets d'étranglement.
Création d'un tableau Kanban physique	Visualisation du flux de travail global.

9) Contenu (7 modules)

Module	Contenu clé
M1 – Diagnostic des silos	Cartographie des flux ; "speed-dating" inter-départements.
M2 – Le langage commun du pilotage	5 indicateurs clés transversaux ; tableau de bord partagé.
M3 – Les rituels de coordination efficace	Stand-up meeting, réunion hebdomadaire, revue trimestrielle.

M4 – Les contrats de service internes	Formalisation des engagements ; matrice RACI simplifiée.
M5 – Gestion constructive des conflits	Méthode SBI ; médiation par le coordonnateur.
M6 – Gestion collective des risques institutionnels	Identification des risques ; plan de continuité partagé.
M7 – Plan d'action intégré	Tableau de bord trimestriel avec objectifs croisés.

10) Valeur Ajoutée Unique de la Formation N°2 Option A

*"Notre approche se distingue par son **caractère 100 % opérationnel et immédiatement applicable**. Les participants ne repartent pas avec des concepts, mais avec un **'kit de coordination agile'** incluant :*

- *Un tableau Kanban personnalisé pour leur projet.*
- *Des contrats de service internes pré-remplis entre leurs départements.*
- *Une grille de rituels de coordination (stand-up meeting, réunions, revues).*
- *Des fiches SBI pour résoudre les conflits de manière factuelle.*
- *Un tableau de bord intégré partagé par tous les départements."*

11) Outils et matériels didactiques

Outil	Usage
Tableau Kanban magnétique géant	Visualisation du flux de travail : "À faire – En cours – Bloqué – Fait".
Post-its géants et marqueurs	Ateliers de cartographie et de co-construction.
Template "Contrat de service interne"	Document standardisé pour formaliser les engagements inter-départements.
Matrice RACI simplifiée	Fiche de poche pour clarifier les rôles dans chaque processus.
Guide "Les 5 rituels de l'équipe agile"	Recueil des bonnes pratiques de coordination.
Fiches SBI plastifiées	Support pour structurer les feedbacks en situation de conflit.
Template "Tableau de bord intégré"	Modèle Excel simplifié pour le suivi partagé des indicateurs.

12) Programme détaillé (4 jours consécutifs + 2 jours de suivi)

Jour	Thème	Activités phares
J1 matin	État des lieux	Présentations croisées ; cartographie des flux et blocages.
J1 après-midi	Langage commun	Indicateurs partagés ; ébauche du tableau de bord.
J2 matin	Rituels agiles	Stand-up meeting ; réunion de coordination en 60 min.
J2 après-midi	Serious game – Partie 1	Lancement de la simulation.
J3 matin	Serious game – Partie 2	Suite et débrief collectif.
J3 après-midi	Contrats de service	Négociation et signature des engagements.

J4 matin	Gestion des conflits	Ateliers SBI sur conflits réels.
J4 après-midi	Risques et plan d'action	Identification des risques ; finalisation du tableau de bord.
J+30	Suivi	Retour sur engagements ; ajustements.
J+90	Évaluation	Bilan final ; feuille de route.

13) Indicateurs de transformation

Indicateur	Avant	**Objectif**
Temps des réunions de coordination	2-3 h	**< 60 min**
Conflits remontant au Coordonnateur	Relevé initial	**- 60 %**
Satisfaction sur la communication	Enquête initiale	**+ 25 points**
Contrats de service formalisés	0 ou informels	**Minimum 4**
Délai de traitement des dossiers transversaux	Relevé initial	**- 30 %**



9. FORMATION N°2 – OPTION B : CODIRECTION RÉSILIENTE

1) Brève Présentation de la formation

FORMATION N°2 - OPTION B : LA CODIRECTION RÉSILIENTE

Allez au-delà de la simple coordination. Cette formation immersive transforme votre équipe en un **collectif de co-leaders**. En co-construisant une vision partagée, en apprenant à prendre des décisions collectives en situation d'incertitude, et en développant une résilience face aux crises, vos chefs de département ne seront plus des exécutants, mais les **co-pilotes stratégiques de la réussite du projet**.

2) Où nous allons...

"Faire de vos chefs de département des co-leaders. Développer l'intelligence collective pour piloter le projet avec agilité, résilience et une vision partagée."

3) Titre de la formation

"CODIRIGER SOUS TENSION : Leadership Partagé, Coordination Agile et Résilience Collective"

Sous-titre : Transformer une équipe de spécialistes en une cellule de pilotage stratégique

4) Persona de la formation

"Nous sommes une équipe de direction mature, nous avons une bonne relation mais nous savons que nous pouvons être plus agiles et prendre de meilleures décisions collectivement."

5) Cible

Le Coordonnateur et l'ensemble de ses collaborateurs directs (chefs de départements), considérés comme une **équipe de codirection** du projet.

6) Contexte, problématique et justification

L'Option B part d'un constat plus exigeant : une bonne coordination ne suffit pas. Dans un projet sous double tutelle, l'équipe de direction est confrontée à des **défis de leadership collectif** qui dépassent la simple communication :

- **Le Coordonnateur ne peut pas tout porter seul** : il a besoin que les chefs de département soient des **co-leaders** de leurs périmètres, capables d'anticiper, de décider et de rendre compte sans attendre ses instructions.
- **L'équipe doit fonctionner comme un "cerveau collectif"** : elle doit être capable de lire ensemble le contexte institutionnel, d'anticiper les risques, et d'élaborer des stratégies partagées face aux tensions État / Bailleurs.
- **Les chefs de département doivent adopter une posture de leader** : non plus des "exécutants spécialisés", mais des **responsables de leur domaine** qui contribuent à la stratégie globale du projet.
- **La résilience collective est essentielle** : dans un environnement incertain, l'équipe doit être capable de traverser les crises sans se désagréger, en maintenant la confiance et la cohésion.

Objectif de l'Option B : Transformer l'équipe de direction en une **véritable cellule de codirection stratégique**, où chaque chef de département est un leader à part entière, où la coordination est un réflexe de haut niveau, et où la résilience collective est ancrée dans les pratiques quotidiennes.

7) Objectifs pédagogiques précis

Sur le plan du leadership individuel des chefs de département :

1. **Assumer** pleinement son rôle de leader de son département, au-delà de la simple gestion technique.
2. **Adopter** une posture de "co-leader" du projet, contribuant à la stratégie globale et non plus seulement à son périmètre.
3. **Développer** son propre style de leadership (en prolongement de la Formation N°1) et l'adapter à son équipe interne.
4. **Gérer** ses émotions et ses frustrations face aux tensions institutionnelles, pour être un leader stable pour son équipe.

Sur le plan du leadership collectif de l'équipe de direction :

1. **Co-construire** une vision partagée du projet, au-delà du cadre formel défini par l'État et les Bailleurs.
2. **Prendre** des décisions collectives en situation d'incertitude, en assumant les arbitrages difficiles.
3. **Anticiper** ensemble les risques et les opportunités, en développant une "intelligence collective" du contexte.
4. **Maintenir** la cohésion et la confiance au sein de l'équipe, même en période de crise ou de pression.
5. **Assurer** une communication transparente et constructive, même sur les sujets sensibles.

Sur le plan opérationnel (en complément) :

1. **Utiliser** un langage commun de pilotage et des rituels de coordination efficaces.
2. **Négocier** et formaliser des engagements de service entre départements.
3. **Co-construire** un tableau de bord stratégique partagé.

8) Méthodes pédagogiques

Méthode	Application concrète
Diagnostic collectif du leadership d'équipe	Utilisation d'un outil d'évaluation du leadership d'équipe (ex : adapté du "Team Leadership Survey") pour identifier les forces et les fragilités de la dynamique collective.
Serious game "Codiriger en crise"	Simulation immersive de 2 jours, plus complexe que l'Option A : l'équipe doit gérer une crise multidimensionnelle (coupe budgétaire, changement de ministre, pression médiatique) en prenant des décisions collectives sous pression.
Atelier "Notre vision partagée"	L'équipe co-construit une "déclaration de vision" du projet, au-delà du cadre formel, pour créer un véritable contrat psychologique collectif.
Jeux de rôles "leadership en action"	Chaque chef de département joue une situation de leadership difficile (ex : annoncer une mauvaise nouvelle à son équipe, négocier avec un bailleur) et reçoit un feedback collectif.

Atelier "Nos peurs et nos blocages"	Espace de parole sécurisé pour partager les craintes individuelles (ex : "j'ai peur de ne pas être à la hauteur", "je crains la fin du projet") et les transformer en leviers collectifs. *Cet atelier est animé par un formateur certifié en intelligence émotionnelle, dans le respect strict de la confidentialité.*
Méthode du "Conseil de codirection"	Simulation d'une réunion de codirection où chaque chef de département présente un point stratégique et où la décision est prise collectivement, avec des rôles définis (facilitateur, gardien du temps, etc.).
Cercle de pairs "Codirection"	Groupe de suivi post-formation dédié aux défis de leadership collectif.

9) Contenu (10 modules)

Module	Contenu clé	Réponse au défi
M1 – Diagnostic du leadership d'équipe	Évaluation collective des forces et fragilités de l'équipe ; identification des "angles morts" du leadership collectif.	Prendre conscience de la dynamique réelle de l'équipe.

M2 – Co-construire notre vision partagée	Atelier de co-construction d'une "vision du projet" au-delà du cadre formel ; création d'un "contrat psychologique" collectif.	Donner du sens commun à l'action, au-delà des indicateurs imposés.
M3 – Le leadership individuel des chefs de département	Diagnostic de style ; posture de "co-leader" ; gestion de son équipe interne ; régulation émotionnelle.	Faire de chaque chef un leader, pas un simple exécutant.
M4 – La prise de décision collective en contexte incertain	Techniques de décision en groupe (consensus, vote, arbitrage) ; gestion des désaccords ; assurer les décisions difficiles.	Décider ensemble, vite et bien, même sous pression.
M5 – L'intelligence collective du contexte	Cartographie partagée des parties prenantes ; analyse collective des "jeux" institutionnels ; élaboration d'une stratégie commune.	Lire ensemble le contexte pour agir de manière coordonnée.
M6 – Les rituels de codirection	Stand-up meeting, réunion de codirection	Structurer le pilotage collectif.

	hebdomadaire, revue stratégique trimestrielle ; outils de suivi des décisions.	
M7 – Les contrats de service et la matrice des interdépendances	Formalisation des engagements inter-départements ; cartographie des dépendances critiques.	Assurer la fluidité opérationnelle.
M8 – La gestion collective des conflits et des tensions	Méthode SBI ; médiation par les pairs ; gestion des "zones grises" de responsabilité.	Résoudre les conflits en équipe, sans les faire remonter.
M9 – La résilience collective	Gestion collective du stress ; maintien de la cohésion en période de crise ; célébration des succès ; prévention du burn-out collectif.	Traverser les crises sans se désagréger.
M10 – Notre plan de codirection	Élaboration d'un "plan de codirection" : rôles, rituels, engagements collectifs ; tableau de	Ancrer la transformation dans la durée.

	bord stratégique partagé.	

10) Valeur Ajoutée Unique de la Formation N°2 Option B

*"Notre approche se distingue par son **caractère profondément transformatif et collectif**. Les participants ne repartent pas avec des outils, mais avec un **'contrat social de codirection'** incluant :*

- *Une vision partagée du projet co-construite par toute l'équipe.*
- *Une Charte de Codirection signée par tous.*
- *Un plan de résilience collective pour traverser les crises.*
- *Des contrats de service internes formalisés.*
- *Un tableau de bord stratégique partagé.*
- *Un cercle de pairs 'Codirection' pour un suivi post-formation."*

11) Outils et matériels didactiques

Outil	Usage
Questionnaire de diagnostic du leadership d'équipe	Évaluation collective des forces et fragilités.
Caméra + vidéoprojecteur	Retour vidéo des jeux de rôle de leadership.
Template "Notre vision partagée"	Guide pour co-construire la déclaration de vision collective.

Fiches "Style de leadership"	Cartes de poche pour chaque chef de département.
Template "Contrat de service interne"	Formalisation des engagements inter-départements.
Matrice RACI simplifiée	Clarification des rôles dans chaque processus.
Guide "Les rituels de la codirection"	Recueil des bonnes pratiques de pilotage collectif.
Template "Tableau de bord stratégique partagé"	Modèle pour le suivi collectif des indicateurs clés.
Plateforme de suivi (WhatsApp / Teams)	Cercle de pairs "Codirection".

12) Programme détaillé (5 jours consécutifs en résidentiel + 2 jours de suivi)

Jour	**Thème**	Activités phares	Livrable clé

J1 matin	**Diagnostic du leadership d'équipe**	Évaluation collective ; partage des perceptions ; identification des forces et des fragilités.	Diagnostic partagé du leadership d'équipe.
J1 après-midi	**Co-construire notre vision**	Atelier de co-construction ; rédaction de la déclaration de vision collective.	Déclaration de vision partagée.
J2 matin	**Le leadership individuel des chefs**	Autodiagnostic ; posture de co-leader ; régulation émotionnelle ; gestion de son équipe interne.	Profil de leadership individuel de chaque chef.
J2 après-midi	**Serious game "Codiriger en crise" – Partie 1**	Lancement de la simulation complexe ; premières décisions collectives.	Observations des comportements de codirection.
J3 matin	**Serious game – Partie 2**	Suite de la simulation ; crise majeure ; gestion collective sous pression.	Observations renforcées.
J3 après-midi	**Débrief du serious game et intelligence collective**	Analyse des stratégies, des échecs et des succès ; cartographie partagée des parties prenantes.	Leçons apprises ; cartographie collective.

J4 matin	**Rituels de codirection et contrats de service**	Atelier sur les rituels ; négociation et signature des contrats de service.	Contrats de service signés ; grille des rituels.
J4 après-midi	**Gestion des conflits et résilience collective**	Ateliers SBI ; gestion des tensions ; prévention du burn-out collectif.	Fiches SBI ; plan de résilience collective.
J5 matin	**Prise de décision collective**	Techniques de décision ; simulation d'une réunion de codirection avec arbitrage difficile.	Grille de décision collective.
J5 après-midi	**Plan de codirection et engagement**	Élaboration du plan de codirection ; finalisation du tableau de bord stratégique ; signature de la "Charte de codirection".	Plan de codirection ; Charte signée.
J+30	**Suivi collectif 1**	Visioconférence : retour sur les engagements, partage des difficultés, ajustements.	Bilan intermédiaire.

J+90	**Suivi collectif 2**	Évaluation collective des progrès ; consolidation des acquis ; feuille de route pour l'année.	Bilan final ; feuille de route.

13) Indicateurs de transformation

Indicateur	Avant	**Objectif**
Clarté de la vision partagée (auto-évaluation)	"Floue"	**"Très claire" pour 85 %**
Sentiment d'être un "co-leader" (auto-évaluation)	"Plutôt non"	**"Oui" pour 80 %**
Qualité de la prise de décision collective (auto-évaluation)	"Lente / subie"	**"Agile et assumée" pour 75 %**
Cohésion et confiance au sein de l'équipe (enquête)	Relevé initial	**+ 30 points**
Temps des réunions de coordination	2-3 h	**< 60 min**

Conflits remontant au Coordonnateur	Relevé initial	**- 70 %**
Taux de satisfaction sur le leadership collectif	Enquête initiale	**+ 30 points**
Niveau de résilience perçue face aux crises	Auto-évaluation	**+ 40 %**

14) La "Charte de Codirection" – Document symbolique de clôture

En fin de formation, l'ensemble de l'équipe co-signe une **Charte de Codirection** :

"Nous, équipe de direction du projet [X], nous engageons à :

Sur le leadership collectif :

1. *Nous considérer mutuellement comme des co-leaders du projet, et non comme des exécutants spécialisés.*
2. *Co-construire et partager une vision commune du projet, au-delà des seuls indicateurs imposés.*
3. *Prendre ensemble les décisions stratégiques, en assumant collectivement les arbitrages.*

Sur la coordination :

1. *Organiser un stand-up meeting de 15 min chaque matin pour synchroniser nos actions.*
2. *Respecter nos contrats de service internes, et en rendre compte chaque mois.*

Sur la résolution des conflits :

1. *Utiliser la méthode SBI pour tout feedback difficile.*
2. *Ne pas remonter un conflit inter-départements avant d'avoir tenté une résolution directe.*

Sur la résilience collective :

1. *Partager nos blocages, nos peurs et nos doutes de manière transparente, sans crainte de sanction.*
2. *Célébrer collectivement nos succès, petits et grands.*
3. *Nous soutenir mutuellement en période de crise, en maintenant la cohésion et la confiance."*



10. SYNTHÈSE COMPARATIVE : OPTION A vs OPTION B

Critère	Option A (Coordination)	Option B (Leadership d'Équipe)
Objectif principal	Coordination fluide et communication efficace	Codirection stratégique et résilience collective
Posture attendue des chefs	"Spécialistes coordonnés"	"Co-leaders du projet"
Place du leadership	Implicite (à travers la communication)	Explicite et central (module dédié)
Profondeur de transformation	Opérationnelle	Stratégique et comportementale
Durée	4 jours + 2 jours de suivi	5 jours + 2 jours de suivi
Intensité émotionnelle	Modérée	Élevée (partage des peurs, jeux de rôle exigeants)

Livrable symbolique	**Charte de collaboration**	**Charte de codirection**
Niveau de confiance requis	**Bonne**	**Très bonne (nécessite un climat de sécurité)**
Prérequis	**Aucun**	**Idéalement, Formation N°1 suivie par le Coordonnateur**
Risque	**Peut rester "superficiel" si l'équipe n'est pas mature**	**Peut être vécu comme "intrusif" si l'équipe n'est pas prête**



RECOMMANDATION D'EXPERT

- **Si votre équipe de direction est nouvelle, peu soudée, ou si des tensions importantes existent** : commencez par l'**Option A**. Elle crée les bases de la coordination et de la confiance. Vous pourrez envisager l'Option B dans un second temps (12 à 18 mois plus tard).
- **Si votre équipe de direction est déjà mature, a une bonne confiance interne, et que le Coordonnateur a déjà suivi la Formation N°1** : choisissez l'**Option B**. Elle permettra un saut qualitatif majeur dans la performance collective.
- **Si vous hésitez** : proposez l'Option B mais avec un **pré-diagnostic** (enquête anonyme ou entretiens individuels) pour vérifier que l'équipe est prête à ce niveau d'exigence. Si le diagnostic est négatif, rabattez-vous sur l'Option A.

CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

Ces deux formations constituent un **dispositif intégré de transformation des compétences de pilotage** pour les projets publics sous financement international. Elles ne se contentent pas de transmettre des connaissances : elles **transforment les postures, les pratiques et les relations** pour faire de l'équipe de direction une véritable **cellule de pilotage stratégique et résiliente**.

Prochaines étapes proposées :

1. Validation du scénario de séquençage par le Comité de Pilotage ou la Direction.
2. Choix entre Option A et Option B pour la Formation N°2.
3. Élaboration des Termes de Référence (TDR)
4. Programmation des dates en fonction du calendrier du projet.

ANNEXES :