



# La facilitation pour les formateurs

Formateur: Eliza Vola, Herve Tunga

## Document pour les participants

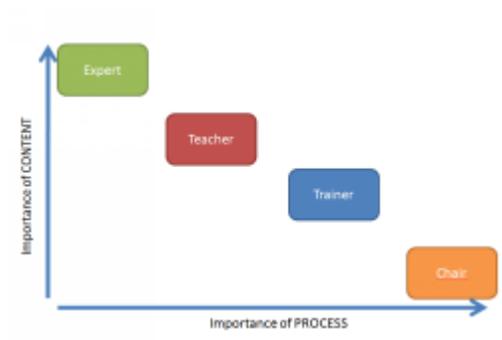
### Introduction

La facilitation, c'est l'action de rendre plus facile. Mais comment fait t'on cela, qu'est ce que faciliter ou être un facilitateur?

L'association internationale des facilitateurs définit la facilitation de la manière suivante:

Une approche facilitatrice signifie valoriser l'engagement de chaque membre d'un groupe aux différents niveaux, appuyer les discussions, la collaboration et la prise de décision. Il ne s'agit pas seulement d'une grande capacité, nécessaire pour le travail d'équipe et la direction d'équipe, c'est aussi un concept ambitieux qui nécessite une pleine compréhension et une importante pratique.

Différents styles de facilitations peuvent être adoptés pour servir divers objectifs. Considérez les exemples suivants: l'expert, le professeur, le formateur et le leader. Ces quatre personnages travaillent dans des milieux différents, mais les quatre sont des facilitateurs.



**Le leader:** Le leader guide (facilite) une réunion, par exemple une assemblée générale ou une grande session d'organisation ou d'entreprise.

**Le formateur:** Le formateur est un facilitateur dans le contexte d'un programme de formation.

**Le professeur scolaire :** Le professeur facilite au sein de la classe, que ce soit en primaire ou dans les classes supérieures.

**L'expert:** L'expert a un savoir particulier sur un thème précis et en a une grande connaissance.

Si ces capacités différentes étaient présentées sur un diagramme avec, sur l'axe des X, l'importance du processus et, sur l'axe Y, l'importance du contenu, cela permettrait de voir les priorités données en fonction du type de facilitation. Le professeur est d'avantage focalisé sur le contenu, fournissant des connaissances aux élèves mais il doit cependant considérer le besoin de facilitation. Le leader, lui, n'est pas particulièrement engagé à apporter des connaissances mais doit se concentrer sur le processus (par exemple, prendre garde à ce que chacun puisse prendre la parole, être attentif au processus de vote, etc...). Il s'agit bien sur ici, d'une comparaison très binaire mais elle donne des indications de l'importance des différentes fonctions et de l'importance à donner, au contenu ou au processus.

Nous croyons que la tâche principale du formateur est la facilitation de l'apprentissage au sein d'un groupe de participants. Cette session est faites pour se concentrer sur comment créer une dynamique au sein d'un groupe pour faciliter l'apprentissage des participants au groupe.

Cette session se concentre sur les dynamiques de groupe et sur la facilitation du processus ainsi que sur l'utilisation de l'espace.

## 1 Sommaire

### Table des matières

Introduction.....	1
1Sommaire.....	2
2Objectifs de l'apprentissage.....	4
3Le rôle de facilitateur.....	4
3.1Les capacités du facilitateur.....	6
.....	7
3.2Les étapes clef pour une facilitation effective.....	7
4La grille de facilitation.....	10
4.1 L'espace.....	10
4.2 Le procesus.....	14

4.2.1 Encourager la naissance d'idées.....	14
.....	15
4.2.2 Organiser les informations.....	15
.....	15
4.2.3 Priorisez et decidez.....	15
4.2.4 Planifiez les actions futures.....	15
La décision doit être prise par le groupe: le facilitateur doit rendre claire le plan d'action impliqué par la prise de décision.....	15
4.2.5 Évaluez.....	15
.....	15
4.2.6 Les outils pour faciliter le processus.....	15
4.2.7 Préparation.....	17
4.3 Les personnes.....	18
5 Plus de lecture.....	19
5.1 Livres.....	19

## 2 Objectifs de l'apprentissage

En fin de session, il est attendu que les participants:

- Comprennent l'importance de l'utilisation de l'espace et le processus de facilitation.
  - Sachent comment les processus d'apprentissages se développent pendant une formation et comment les faciliter.
  - Connaissent les 2 niveaux de gestion des relations pendant un programme de formation.
  - Analyser le développement relationnel au cours de la formation au travers d'un modèle des dynamiques de groupe.
- Reconnaître, pratiquer et encore appliquer les différents types de facilitation.

## 3 Le rôle de facilitateur

Le facilitateur a deux sortes de tâches: comprendre et expliquer la signification unique que chacun des participants se fera de la situation et guider le processus pour atteindre une compréhension commune, construite ensemble.

Le facilitateur ne fait pas qu'encourager une approche collaborative à la résolution de problème (Maier, 1967), mais également, il crée une ambiance d'entraide, favorisant les questions et la recherche de sens. Il encourage les membres à exprimer leurs doutes, voir leurs protestations, il encourage à ne pas ignorer les alternatives déconsidérées et d'amener les décisions selon les objectifs communs. Sibbet (2002) considère que les facilitateurs doivent comprendre les différentes interactions, attentes, émotions et échanges d'informations pour faciliter le processus de groupe. Ils doivent administrer les flux complexes des compréhensions individuelles et du groupe, ainsi que de son propre entendement.



## **3.1 Les capacités du facilitateur**

---

L'association internationale des facilitateurs (IAF), dont la mission est de promouvoir, soutenir et faire avancer l'art et la pratique de la facilitation, a entrepris de définir les qualités essentielles d'un facilitateur professionnel pour aider à parfaire cette pratique, et également pour clarifier à d'éventuels clients, qu'ils puissent savoir quelle efficacité attendre de la facilitation. Définir les connaissances, capacités et comportements qui permettent au facilitateur d'être efficace est essentiel pour tout ceux qui souhaitent devenir des facilitateurs efficaces ainsi que pour ceux qui souhaitent utiliser leurs services. Dans cette section, nous définissons les compétences clefs de la facilitation.

L'ensemble des compétences, capacités de formation, connaissances et comportements est défini par l'IAF ainsi:

- A. Créer une relation de collaboration avec les clients.
- B. Planifier des processus de groupes adaptés.
- C. Créer et soutenir un environnement encourageant la participation.
- D. Guider le groupe à des résultats utiles.
- E. Construire et soutenir les connaissances professionnelles
- F. Offrir une attitude positive et professionnelle.

### **A. Créer une relation de collaboration avec les clients**

1. Offrir un partenariat de travail.
2. Projeter et personnaliser des processus pour remplir les besoins des clients.
3. Administrer efficacement des sessions de travail.

### **B. Planifier des processus de groupe efficaces.**

1. Choisir des méthodes et processus clairs qui encourage une participation ouverte, engage les participants et permet d'atteindre des résultats.
2. Préparer le temps et l'espace de façon à soutenir le processus de groupe.

### **C. Créer et soutenir un environnement participatif.**

1. Montrer des habilités à la communication interpersonnelle et participative.
2. Honorer et reconnaître la diversité, garantissant l'inclusivité.
3. Gérer les conflits de groupe.
4. Stimuler la création collective.

### **D. Guider le groupe vers des résultats utiles.**

1. Guider le groupe par des méthodes et des processus clairs.
2. Faciliter la conscience du groupe envers ses tâches.
3. Guider le groupe à la prise de décision au consensus ainsi que vers les résultats désirés.

### **E. Construire et soutenir les connaissances professionnelles**

1. Conserver les savoirs de base.

2. Connaître la complexité des méthodes de facilitation.
3. Conserver une réputation professionnelle.

#### **F. Offrir une attitude positive et professionnelle**

1. Pratiquer l'auto-évaluation et la conscience de soi.
2. Agir avec avec intégrité.
3. Faire confiance au potentiel du groupe et garantir la neutralité.

### **3.2 Les étapes clefs pour une facilitation effective**

---

Les facilitateurs efficaces doivent être attentif aux étapes suivantes:

#### **1 Construirez votre rapport au groupe**

Présenter vous ainsi que votre rôle de facilitateur. Attestez auprès du groupe de votre adhésion stricte à la règle centrale de la neutralité.

#### **2 Expliquez le processus de facilitation**

Expliquez le processus de décision et la procédure pour trouver des solutions et être sur que chacun sache précisément ce qui doit être fait. Cette compréhension commune permet de garantir que la rencontre/formation se concentrera sur les thèmes prévus ou acceptés et ne permettra pas que l'ordre du jour soit détourné.

#### **3 Insistez sur le fait que le processus est fait pour atteindre des résultats.**

Expliquez que pour atteindre des résultats fructueux, le processus doit se concentrer sur les thèmes prévus et que les solutions ne doivent pas être liées à des intérêts personnels. Si la discussion n'est pas régulée, elle peut partir dans tous les sens, tourner en rond ou rester bloquée sur des détails, à ce moment le processus devient improductif. Il peut être utile de chercher à se concentrer sur une seule chose à la fois car cela permet au facilitateur de noter les différentes contributions, de résumer les meilleurs idées et d'atteindre un consensus avant d'aller au point suivant.

#### **4 Mettez en place des règles générales**

Respectez les temps prévus des rencontres, suivez l'ordre du jour établi à l'avance. Soulignez les choses importantes et évitez les paroles accusatrices, infamantes ou blessantes. Demandez aux participants de s'exprimer clairement, prenez garde que chacun ai la possibilité de s'exprimer, poser une question, montrer son refus, changer son opinion et d'être considéré avec respect. Personne n'a la permission d'insulter un autre ou de saboter le processus en refusant de participer ou par une agressivité, même passive.

#### **5 Expliquez les objectifs.**

C'est important d'identifier et clarifier les objectifs du groupe. Le processus ne peut avancer que si les différentes parties impliquées consentent sur ce qui doit être atteint.

## **6 Administrez un système de signification**

Il est essentiel que le facilitateur, par l'étendu de ces capacités, parmi lesquelles l'empathie, l'attention et la capacité à résumer, aide le groupe à créer un système de signification commune permettant de capter tous les systèmes de signification individuelle avec leurs différences et leurs similarités. L'échange rapide d'informations doit être synthétisé sous la forme d'éléments de construction gérable, permettant de construire un système commun de signification.

## **7 Administrer la dynamique de groupe.**

Observez la dynamique du groupe, les personnes dominantes, celles encourageantes les interactions. Comprenez le sens des émotions dégagées à travers leurs nuances ainsi que leur intensité. Le facilitateur a les capacités pour administrer les conflits possibles et gérer les niveaux émotionnels pour s'assurer que la dynamique du groupe reste positive et bienveillante.

## **8 Instruisez des connaissances de bases.**

Selon les besoins propres à chaque groupe, le facilitateur doit fournir des instructions sur les connaissances de base permettant d'être actif, attentif à l'écoute des autres, empathique et ouvert au dialogue. Quand la situation concerne des conflits culturels, il est également utile de donner des connaissances de base concernant la communication interculturelle.

## **9 Recevoir un retour („feedback“)**

Après chaque rencontre, il doit avoir un moment pour recevoir un retour et réfléchir à la façon dont la rencontre c'est passé. Cet exercice sert deux objectifs: premièrement, c'est un processus d'auto-correction, deuxièmement, il montre un esprit d'ouverture et une volonté de s'améliorer.

## **10 Identifiez et fêtez les progrès**

Identifier et fêter chaque petite victoire permet de maintenir une ambiance positive et créer le mouvement vers le succès.

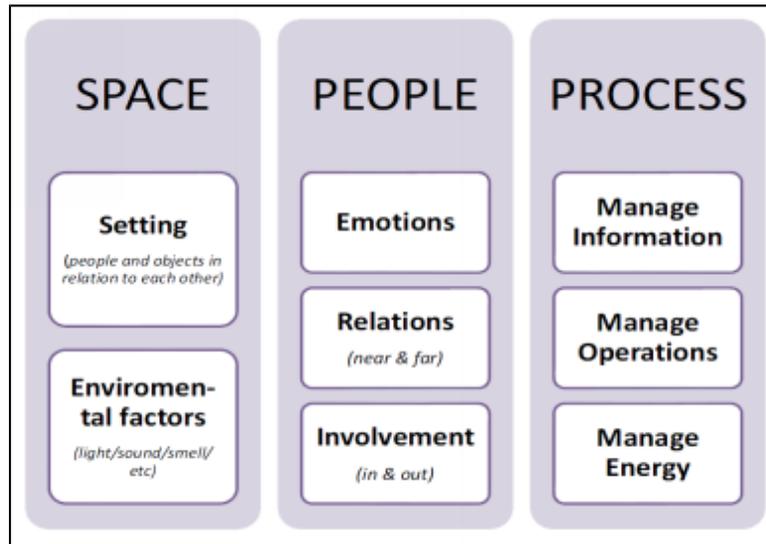
## **11 En fin de séance**

En fin de processus, une conclusion doit permettre d'estimer ce qui a été atteint et créer un sentiment d'achèvement. C'est aussi le moment pour affiner, calmer et préparer la fin.



## 4 La grille de facilitation

Quand il s'agit de facilitation pour un groupe, on distingue 3 dimensions différentes. Les facilitateurs ne doivent pas uniquement se soucier du processus effectif que doit être la facilitation, mais également de la facilitation à travers l'usage de l'espace ainsi que de la question des relations entre individus. Ces trois dimensions, ensemble, créent la grille de facilitation.



### 4.1 L'espace

---

Le facilitateur est responsable de la création d'un environnement participatif. Longtemps avant le début de la session, il faut décider de l'organisation de l'environnement physique, de l'ambiance émotionnelle, et de l'agenda proposé. Cela afin d'atteindre les résultats escomptés de la rencontre. L'arrangement de l'espace, couplé à un processus de groupe adapté peuvent dégager une énergie, unité, et un équilibre pour les discussions du groupe. Il faut considérer une organisation respectant chaque participant permettant une bonne écoute. L'environnement physique doit être un lieu confortable et sécurisant au service de la discussion, de l'atteinte du consensus et de solutions gagnantes pour tous. Appartenant à l'ensemble du groupe, engageant chacun, le lieu a une grande importance, ainsi le facilitateur doit passer suffisamment de temps pour qu'il soit attentivement organisé.

**L'environnement:** Faciliter l'environnement signifie être attentif au format, à l'organisation physique et à la division de la salle ou de l'espace. Il est important de considérer la taille de la salle, la position des participants les uns par rapport aux autres et par rapport au facilitateur, ainsi que la position des tables et informations visuelles.

**Facteurs environnementaux:** La lumière, les sons, les odeurs peuvent influencer le déroulement d'une rencontre ou formation. En tant que facilitateur, vous devez considérer que les bruits (par exemple, la musique forte, ou un chantier près du lieu de rencontre) peuvent être interrompus.

Les facilitateurs doivent s'assurer à l'avance qu'il n'y aura pas une agitation particulière et réagir quand on s'y trouve confronté pendant le processus, que ce soit par des pauses, un changement de lieu ou un changement dans le lieu même.

Quelques éléments pratiques:

- **La salle:** La salle que vous choisissez doit être adaptée à l'objectif: prenez garde qu'elle soit suffisamment grande (par exemple: pour le travail en petit groupe) et que vous disposiez de tout ce dont vous pourriez avoir besoin (tables, chaises, espace mural..). Il est important que la salle soit fermée, sans distraction (bruits, odeurs, déplacement de personnes).
- **Matériel:** Contrôlez que vous avez à portée de mains, l'ensemble des objets dont vous pourriez avoir besoin. Il peut s'agir d'un tableau papier, d'un projecteur, d'appareils techniques, d'internet, de marqueurs, notes... Ne permettez au groupe seulement les outils techniques dont il a besoin.
- **L'affichage:** Un bon environnement visuel permet au groupe de suivre la discussion: inscription au tableau, programme affiché, badge nominatif, résultats affichés. N'hésitez pas à utiliser les murs pour faire de l'affichage.
- **L'atmosphère:** Voilà qui est très important: vous devez préparer différemment si vous envisagez une rencontre informelle ou les gens se sentiront à l'aise, ou si au contraire, vous souhaitez une ambiance de travail intensif. L'atmosphère est influencée par la lumière (clair/obscur), par la chambre en elle-même, ou le mobilier (fauteuils confortables ou canapés/ sièges de travail avec table d'écriture).
- **Lumière:** la lumière du jour et l'illumination rend en général les gens plus concentrés et participe à une bonne humeur.
- **L'acoustique:** Soyez sûr que l'acoustique de la chambre soit bonne, sans bruit distrayant. Il est important que tous puissent se comprendre. Pour les grands groupes, il faut utiliser des microphones.
- **Les pauses:** Changez d' environnement pour les pauses, ayez de quoi manger et boire, faites des jeux dynamisants.
- **En général:** C'est fréquemment oublié mais soyez attentif à la température de la salle et ouvrez les fenêtres: l'air frais aide à la concentration!
- **Disposition des sièges:** La manière de disposer les sièges peut avoir une influence sur le niveau d'interaction des participants. Vous pouvez voir ici les avantages et inconvénients de différentes organisations.

## 1. 'U' shape

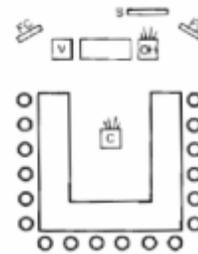
### Advantages

- Businesslike
- Trainer can walk into 'U'
- Generally good participant visibility
- Standard, therefore non-threatening

### Disadvantages

- Somewhat formal; needs ice-breaking
- Some participants masked by audio visual equipment
- Front participants constantly at 60-90° (neck ache)
- Rear participants are far from screen/flip chart

FC = Flip Chart / OH = Overhead / S = Screen / C = Carousel / V = Video



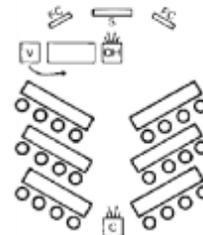
## 3. Herring Bone

### Advantages

- Space effective for large numbers
- All participants at good angle to screen/flip chart, etc
- Trainer can walk down 'spine'

### Disadvantages

- Several participants 'masked' by others
- Reminiscent of school
- Encourages dysfunctional groupings
- Rear participants far from screen/flip chart, etc
- Relatively poor participant/trainer contact



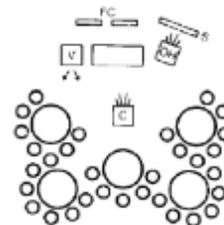
## 4. 'Bistro'

### Advantages

- Ideal for 'teambuilding' sessions and small group workshops
- Informal: encourages maximum trainee participation/identification
- Original: encourages open-mindedness
- Trainer can 'circulate'

### Disadvantages

- Some participants have poor visibility or may be constantly at an angle to screen/flip chart
- May foster lack of attention and encourage side conversations
- Encourages splinter group identification



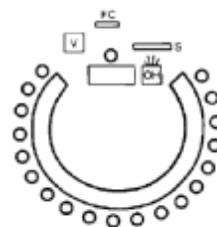
## 5. Circle

### Advantages

- Ideal for sensitivity training sessions
- Encourages maximum participant involvement
- Excellent trainer/participant contact
- Minimum side conversations; no informal group formation

### Disadvantages

- Difficult to find tables which can be set up in a circle
- Some participants have poor visibility/neck ache
- Without suitable tables participants may feel unnecessarily 'exposed'
- Overtones of 'touchy/feely' style encounter groups





## 4.2 Le procesus

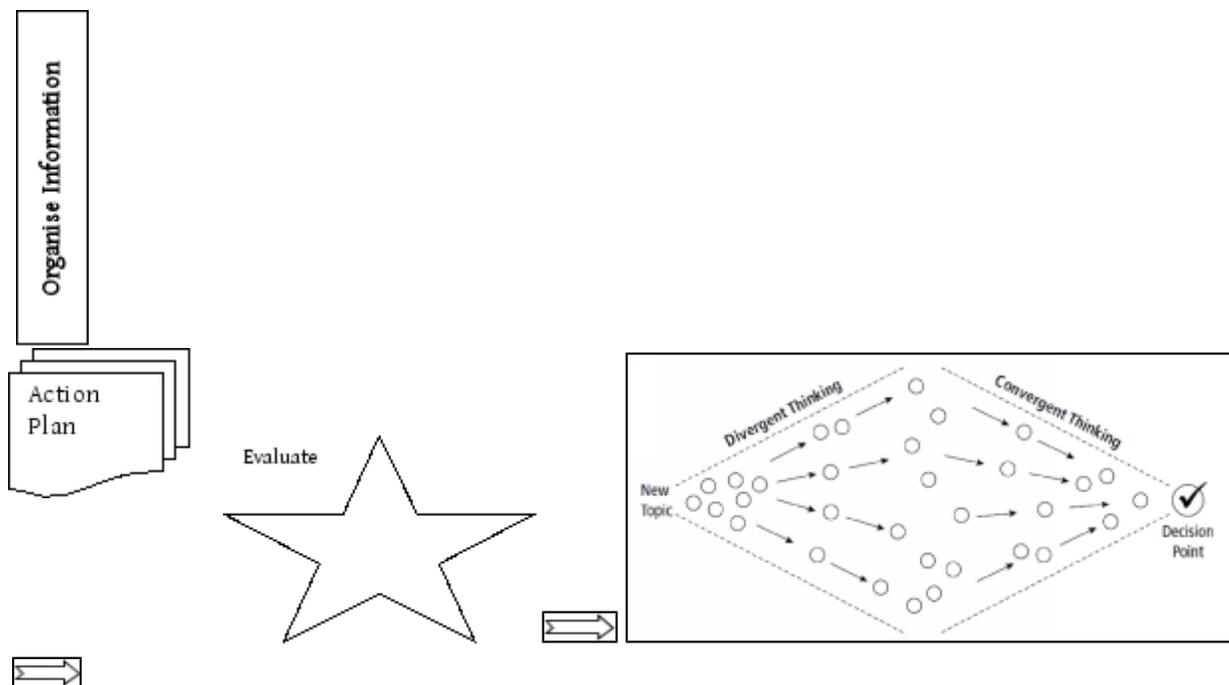
---

**Les informations:** Gérer les informations et donner aux participants les outils pour convertir l'information en connaissance véritable est l'une des tâches du facilitateur. Il doit être attentif à la langue, aux exemples et aux résultats.

**Les opérations:** Gérer les opérations inclut les décisions concernant la logistique à utiliser, les activités à entreprendre et les outils à appliquer pour former le processus et produire les résultats attendus.

**Les énergies:** Gérer l'énergie permet de manipuler les enjeux cognitifs et affectifs liés à la dynamique de groupe. Créer de la sécurité au sein du groupe, être attentif à la vitesse, gérer les conflits, vaincre les résistances, encourager les participants font parti des principes pour canaliser l'énergie.

Illustration du processus de facilitation de groupe:



### 4.2.1 Encourager la naissance d'idées

Quand le principal défi, thème, est présenté, le facilitateur doit utiliser des techniques pour nourrir différentes manières de penser. Ainsi lors de discussions ouvertes entre les participants: collectez des opinions diverses et utilisez différentes techniques pour faire ressortir la logique permettant de solutionner un problème.

Dans ce premier temps, l'idée est de générer autant d'idées et de possibilités qu'il est possible.

#### 4.2.2 Organiser les informations

Le facilitateur propose des techniques permettant d'organiser les informations sans les juger. L'objectif principal est que l'organisation soit claire avant de pouvoir considérer leur pertinence.

#### 4.2.3 Priorisez et décidez

La phase de convergence des pensées a pour but d'estimer les alternatives, en résumant les points clefs, ordonnant les idées et les catégories pour atteindre une conclusion.

#### 4.2.4 Planifiez les actions futures

*La décision doit être prise par le groupe: le facilitateur doit rendre claire le plan d'action impliqué par la prise de décision.*

#### 4.2.5 Évaluez

Avant de clôturer le processus, le facilitateur doit s'assurer que l'évaluation des avancés du groupe ai eu lieu et que le processus de facilitation en lui-même soit évalué.

#### 4.2.6 Les outils pour faciliter le processus.

Il y a de nombreux outils que le facilitateur peut utiliser pour aider la discussion à naviguer vers le bon cap, fournissant les connaissances pour aller d'un point A vers un point B aussi efficacement que possible. Certains de ces outils sont oraux, d'autres sont non-verbaux ou para-verbaux. Tous sont utiles selon l'environnement juste et lorsqu'ils sont utilisés avec modération. Considérez également que des personnes différentes apprennent à travers des styles différents, donc qu'un mixte équilibré d'outils différents doit être prêt dans votre poche! Le tableau suivant montre des exemples de listes d'outils de facilitations, les plus utilisés dans le cadre de formation.

<b>Nom</b>	<b>Objectif</b>	<b>Exemple</b>
Poser des questions	Collecter les informations venant du groupe.	Le formateur demande les expériences passées des participant sur le thème.
Sondage	Déterminer l'humeur, l'opinion générale du groupe concernant un sujet précis.	Le pouce levé / baissé (selon que l'on approuve ou réproouve).
Paraphrasage	Résumer ce qui a été dit.	Les formateurs répètent les opinions exprimées pour résumer la situation.

Verbalisation	Montrer les émotions présentes dans un message. Permettre de s'exprimer.	Le formateur explique par exemple "Quand vous dites que vous vous sentez confus et perdus pendant l'exercice, avez vous ressentis de la frustration?"
Développement	Considérer les désirs cachés derrière le message.	Le formateur demande „Si vous tous êtes fatigué, ne serait t'il pas bon de faire une pause de 10 minutes?"
Rediriger les questions et les commentaires.	Le facilitateur n'est pas responsable du contenu.	Le formateur dit "Pour cette question, je vois beaucoup de réactions. Est t'il possible de clarifier?"
Référence arrière	Suivre la discussion et lier les idées.	„Cela semble connecté à ce qui a été dit précédemment."
Inclusion des participants silencieux	Demander directement, offrir la possibilité de prendre la parole.	"Il y a des voix que l'on a pas encore entendues aujourd'hui. Voulez vous ajouter votre opinion?"
Changement de perspective	Voir le problème sous un autre angle.	"Bien, imaginer que vous disposiez d'un bâton magique, qui vous permettrai..."
Résumé	Aider à comprendre ou nous en sommes, expliquer une idée,etc	"Jusqu'à maintenant, nous avons parler de X, Y, Z, et maintenant nous en somme là."
Création de ponts	Lier des idées différentes et atteindre une conclusion.	Utile pour connecter les points de parties différentes de la formation qui semble ne pas être liées.
Voix	Expliquer, utiliser différents tons,	Utile pour souligner

	silences, rythmes.	certain points.
Contact oculaire	Inclure tout le monde.	Regarder l'ensemble du groupe dans les yeux.
Être attentif	Montrer de l'intérêt à la discussion: donner une attention particulière aux remarques des participants les plus silencieux.	"Voici un point intéressant, merci de l'avoir mentionné!"
L'expression du visage	A utiliser plutôt que d'utiliser la voix, (par exemple, silence, continuez, oui, non).	Hochement de tête, tremblement, etc
Silence	À utiliser après avoir posé une question.	Restez silencieux après avoir posé une question pour maximiser l'effet.
Position, déplacement dans la chambre.	Se positionner à un endroit où l'on peut être vu de tous.	"Veuillez vous asseoir en cercle afin que chacun puisse se voir dans les yeux."
Habitudes distrayantes	Évitez les	Se gratter le nez, boucler ses cheveux, se toucher les lèvres.

#### 4.2.7 Préparation

Robert Pike a proposé "6 P pour une préparation effective": Une Préparation Adaptée et la Pratique Préviennent la Mauvaise Performance ("Proper Preparation and Practice Prevent Poor Performance"). Basé sur cela, Jeff Bracken nous propose ses "8P" pour la préparation efficace de la facilitation. Le travail de facilitateur est relativement délicat et rencontre des crises: changements de dernière minute, évolution de la dynamique du groupe ou autres surprises. Dans ces situations, le facilitateur est attendu pour réagir avec fluidité et flexibilité. Une approche systématique de préparation peut aider le facilitateur à gérer ces situations, améliorant sans cesse ses performances et ajoutant de la plus-value à son travail auprès de ses clients.

Les 8 "P" et les dizaines de conseils et techniques pratiques aident grandement à planifier et préparer la facilitation.

Voilà une vue d'ensemble de ces points:

- **Perspective** -

Développer la compréhension de l'organisation du client et la situation pour disposer du contexte du projet de facilitation.

- **But (Purpose)**– Expliquer les besoins et attentes du client et des gestionnaires de stock.
- **Les personnes** – En considérant la démographie et la dynamique des gestionnaires.
- **Produit** -définir le produit, le contenu et le format de travail pour satisfaire les attentes du client.
- **Lieu (Place)** -Anticiper et administrer les détails et la logistiques du lieu de rencontre.
- **Processus** – Personnaliser le projet, les outils et les taches du processus de facilitation par rapport à la perspective, aux objectifs, aux participants, au produit et au lieu du client.
- **Pratique** – Contrôler la documentation et les matériaux du processus, exercer vous à votre projet.
- **Préparation personnelle** - Être mentalement, émotionnellement et physiquement prêt pour présenter et être capable de donner de l'attention à votre développement personnel et professionnel sur le long terme.

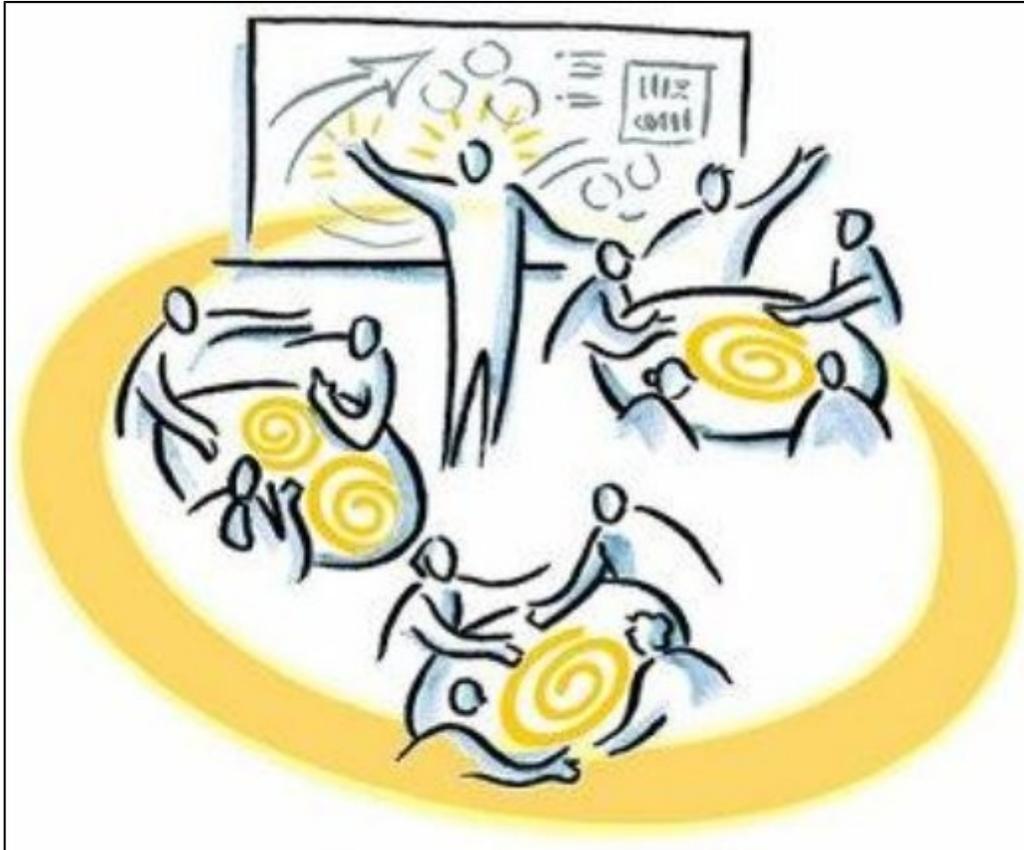
### 4.3 Les personnes

---

**Les émotions:** Le facilitateur a besoin de sentir les émotions des individus qu'il encadre. La compréhension et la considération pour les émotions des personnes individuelles comme du groupe peuvent l'aider grandement à faciliter la rencontre le plus favorablement possible. L'anticipation et l'intervention est spécialement nécessaire quand une personne ou le groupe mettent en danger l'efficacité de la rencontre.

**Les relations:** Les relations (professionnelles et privées) entre les différentes personnes participantes à la rencontre influent sur le processus de facilitation. Si possible, ces relations doivent être prise en compte avant la rencontre pour s'assurer d'un bon fonctionnement et éviter les difficultés pendant le processus.

**Engagement:** Le facilitateur doit donner de l'attention à l'engagement de chacun des membres du groupe. Le niveau d'activité dépend du niveau d'énergie, de la personnalité, et de la gravité du thème pour l'individu.



## 5 Plus de lecture

Si vous voulez augmenter votre connaissance dans ce domaine, voici quelques références qui peuvent être utilisées pour vous aider:

### 5.1 Livres

---

- Facilitation Toolbox, [Angela Scaueru & Herve Tunga](#)
- Basic Facilitation skills, [The American Society for Quality](#)
- 6 The IAF Handbook of Group Facilitation, [Sandy Schuman](#)
- 7 Facilitation Basics, [Donald V. McCain & Deborah D. Tobey](#)
- 8 The Facilitator's Pocketbook, [John Townsend & Paul Donovan](#)
- 9 The Trainer's Pocketbook, [John Townsend](#)