

# Kick off Stratégie

13 janvier 2023



**AFISA-VFAS**

takt-consulting.ch

takt.

# Pour se mettre en route...

B	I	N	G	O
Sait jouer d'un instrument de musique	A déjà fait du camping	A un animal domestique	Parle trois langues ou plus	A un talent drôle
N'aime pas le chocolat	Connait un poème en entier	A besoin de vacances		A déjà couru le Morat-Fribourg
A voyagé en Asie	A les yeux bleus	Aime lire	N'aime pas le foot	N'aime pas la fondue
Sait danser la salsa		Ne dit jamais des gros mots	Parle le suisse-allemand	A regardé un film de Noël récemment
Est né en janvier	Est l'aîné de la famille	Chante sous la douche	A déjà pêché un poisson	Habite en ville de Fribourg

# Notre agenda aujourd'hui

## Pourquoi?

Vision, stratégie et collaboration

01

## Qui?

- Le groupe de travail "Stratégie", le COPIL et le Comité.
- Ce qui nous rassemble

02

## Quoi?

Etapes du projet

03

## Comment?

- La co-création
- Ce dont nous avons besoin

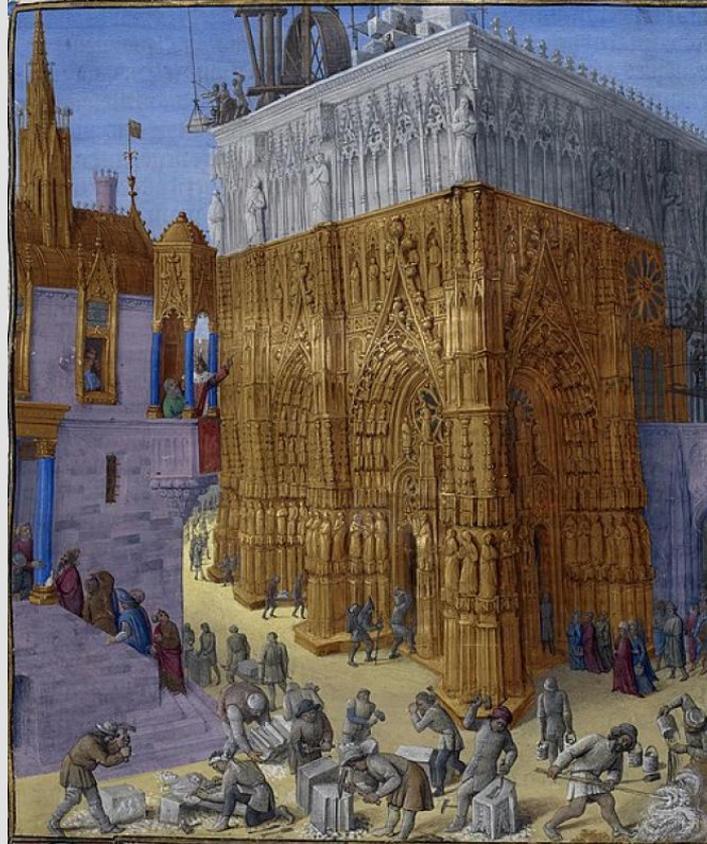
04

## Notre première mission

- Préparation de la co-création
- Analyse SOAR

05

# 1. Pourquoi ce projet?



## 2. Qui sommes-nous?



# Groupe de travail Stratégie

## Représentants AFISA



Claude Bertelletto Küng (Cheffe de projet stratégie)  
Directrice AFISA



Hugo Baeriswyl,  
Directeur Spitex Sense



Vincent Pfister,  
IC EMS les Chênes Fribourg



David Contini,  
Directeur RSSG



Véronique Castella,  
Responsable animation foyers de la  
Ville de Bulle



Elisabeth Haldimann, Responsable administrative  
RSL



Christian Morard, Directeur EMS  
Les Bonnesfontaines Fribourg

## ACCOMPAGNEMENT



Barbara Ferrari &  
Géraldine Duvanel,  
takt consulting

# COFIL

## Membres du bureau AFISA



Antoinette de Weck (Présidente)



Cyril Mourgine (EMS les Grèves du Lac)



Myriam Fragnière Dufour  
(EMS Humilimont)



Jacques Pollet (RSS)



Claude Bertelletto Küng (Cheffe de projet  
stratégie) Directrice AFISA



Renaud Gauderon (RSSV)

# Comité AFISA



Antoinette de Weck  
(députée PLR)



Alizée Rey (députée PS,  
Sarine)



Pierre-Alain Menoud  
(directeur de la  
Résidence le Manoir)



Michela Mordasini,  
(Präsidentin des RSL-GNS,  
Lac)



Chantal Pythoud  
(députée PS, Gruyère)



Armand Jaquier (député  
PS, Glâne)



Anne Meyer Loetscher  
(députée Le Centre,  
Broye)



Marc Fahrni (député  
UDC Veveyse)



José dos Santos  
(Geschäftsleiter der  
Senevita Residence  
Beaulieu Murten)



Markus Julmy (Grossrat  
die Mitte, Sensebezirk)

# Qu'est-ce qui nous rassemble?

## GROUPE DE TRAVAIL « STRATEGIE » (Représentants AFISA)

- Représentent leur secteur / métier
- Sont motivés par le projet
- Stratégie
- Orientation réseau
- Créatifs, curieux et flexibles
- Sont prêts à s'investir les prochains mois
  - 4 séances d'environ 2h de janvier à juillet
  - 3 à 4 demi-journées de février à mai
  - Partage d'informations

## COFIL (Membres du bureau AFISA)

- Suivent l'avancée du projet
- Offrent une oreille et des conseils avisés
- Sont bienveillants et constructifs
- Sont prêts à s'investir ces prochains mois
  - Séances d'informations (dans le cadre des séances régulières)
  - Envoi d'information
  - Analyse de document

## COMITÉ

- Sont informés de l'avancée du projet
- Valident la stratégie

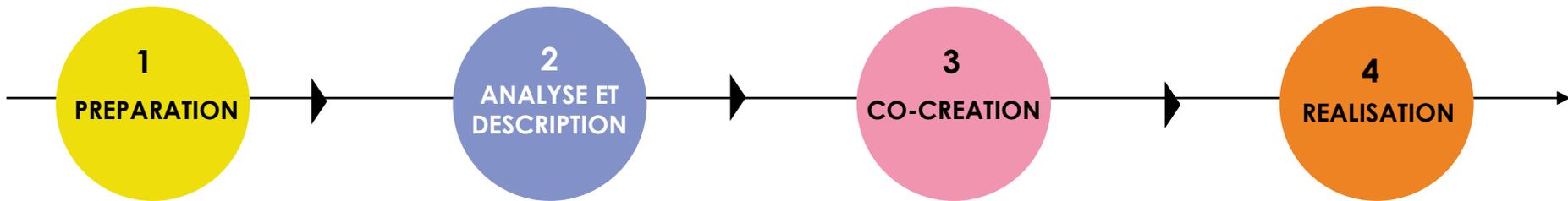


**Ensemble, nous construisons les bases de notre travail en réseau, au service des personnes âgées**

# 3. Etapes du projet



# Etapes du projet



Mise en place du cadre d'action et des bases de travail pour la réalisation de la stratégie AFISA 2023-2026.

Formation d'une coalition forte autour du projet Stratégie

Développement et communication de la vision stratégique, des enjeux et des objectifs

Engagement des parties prenantes clés

Incitation à l'action et à la collaboration

Consolidation des réflexions de groupe

Formulation de:  
1/ Enoncé de vision  
2/ Axes stratégiques  
3 / Objectifs et plan d'action 23-26

## PARTICIPANTS

GT Stratégie  
COFIL  
Comité  
Takt.

Claude B.K.  
Takt.

## ACTIVITÉS

### **Kick off et cadre participatif (2h, 13.1.22)**

Rassemblement du groupe de travail Stratégique, du COFIL et du Comité.

GT: Bases de l'appel à la co-création et fixation des dates des séances

COFIL et Comité: Analyse SOAR pour l'établissement de la vision.

### **Plan de communication**

Sur la base du cadre participatif, un plan de communication macro est établi afin de définir les moments clés de l'engagement des partenaires clés et les messages y relatifs.

## OBJECTIF

Le groupe de travail, le COFIL et le Comité sont formés et unis autour de leur mission et de la démarche participative

Les rôles et responsabilités sont connus

Liste de partenaires clé et description du profil recherché.

Les premiers éléments de construction de la vision sont posés

Plan de communication macro  
Dates des ateliers

## PARTICIPANTS

GT Stratégie  
Takt.

## ACTIVITÉS

**Vision et enjeux v.0 (1/2 Journée)**

Sur la base de l'analyse SOAR établie par le COPIL et le Comité pendant le Kick off, une séance participative permet de visualiser les futurs succès de l'association et de déterminer son « étoile du Nord », qui servira de boussole pour le développement de la stratégie.

Les enjeux internes et externes principaux sont définis en vue de s'aligner sur une compréhension commune des défis et de déterminer les priorités stratégiques.

**Axes stratégiques et Objectifs v.0 (1/2 journée)**

Sur la base de la vision et des enjeux formulés, et en prenant en considération les buts définis dans les statuts de l'association.

## OBJECTIFS

Formulation claire de la vision stratégique de l'association

Liste « Pain points / Enjeux ».

Première formulation des axes stratégiques et des objectifs 2026. Servira de base de travail aux ateliers participatifs

## PARTICIPANTS

CBK  
Takt.

GT Stratégie  
Takt.

GT Stratégie  
Co-  
Créateurs  
Takt.

## ACTIVITÉS

### Préparation des ateliers worldcafé

Sur la base des résultats des workshops de la phase 2, des questions sont formulées pour les co-créateurs

### Préparation des ateliers worldcafé – alignement (Séance de 1h30)

Alignement du groupe de travail « Stratégie » autour du déroulement et de l'organisation des ateliers participatifs.

### Ateliers participatifs worldcafé

3-5 ateliers de travail regroupant environ 30 personnes par groupe permettent d'engager les parties prenantes clé (« co-créateurs »).

Ils permettent de discuter, finaliser et valider la vision, les axes stratégiques et les objectifs, sous la forme d'un World café.

## OBJECTIFS

Concept « Ateliers participatifs »

Concept « Ateliers participatifs »

Récolte de matériel pour la consolidation

**PARTICIPANTS**

CBK  
takt

GT Stratégie  
Takt.

**ACTIVITÉS**

**Préparation de la consolidation**

Sur la base des résultats des ateliers participatifs, les axes stratégiques de l'AFISA sont définis, ainsi que les objectifs qui s'y rapportent.

**Consolidation (2-3h)**

Sur la base des axes stratégiques, un plan d'action macro est établi

**OBJECTIFS**

Enoncé de vision

Axes stratégiques AFISA 2023-2026

Plan d'action

À suivre:

- Information aux partenaires externes (août)
- Validation lors de l'assemblée générale du 11 décembre

# 4. Comment allons-nous travailler?



# Ce dont nous avons besoin



## GOVERNANCE



## METHODOLOGIE



## ETAT D'ESPRIT

### Organisation du projet (1/3)

Acteur	Composition	Implication	Rôle
Comité de pilotage	Membres du Bureau AFISA: - Antoinette de Weck (Présidente) - Claude Berliozetto King (Directrice) - Mylène Fragarola Dulour (BES Humilité) - Cyril Mougin (BES les Océans du Lac) - Jacques Polet (BES)	Une séance « Point de la situation » à la fin de chaque phase → à coordonner avec une séance de bureau ordinaire	S'assurer du respect des délais et des axes stratégiques, agir en tant que « Sounding board », valider les livrables.

### Organisation du projet (2/3)

Acteur	Composition	Implication	Rôle
Parties prenantes clés - « Co-créateurs »	A définir pendant le kick off Groupe diversifié, incluant les membres du groupe de travail « Stratégie ». →	Participation à la phase de co-création (1 séance de travail) Suivi du projet (informations)	Contribuer activement à l'élaboration d'un plan d'action. Agir en tant qu'ambassadeur de la stratégie.
Cheffe de projet	Directrice AFISA	Participation active à	Soutenir le projet d'un point de vue

### Organisation du projet (3/3)

Matrice RACI des responsabilités

Activité	Responsable (exécution)	Autorité (validation / décision)	Consulté	Informé
Kick off et cadre participatif	Groupe de travail COPL	Cheffe de projet	Comité AFISA	Tous les membres
Plan de communication	Cheffe de projet	Cheffe de projet	Groupe de travail	COPL
Communications	Cheffe de projet (préparation) Groupe de travail (établissement)	Cheffe de projet	-	Parties prenantes COPL
Vision et enjeux v.2	Groupe de travail	Groupe de travail	-	Comité COPL Parties prenantes
Axes stratégiques et objectifs v.2	Groupe de travail	Groupe de travail	-	Comité COPL Parties prenantes
Réparation engagement	Cheffe de projet	Groupe de travail	Groupe de travail	COPL
Ateliers participatifs	Groupe de travail Parties prenantes	Groupe de travail	-	COPL
Consolidation des résultats	Cheffe de projet	Groupe de travail	COPL	Comité Parties prenantes
Vision et stratégie consolidée	Cheffe de projet	Comité AFISA et assemblée des membres	Groupe de travail COPL	Tous les membres Parties prenantes
Évaluation des décisions ayant un impact budgétaire	Cheffe de projet	Comité AFISA et assemblée des membres	Groupe de travail COPL	-

- Design thinking
- Collaboration
- Responsabilisation
- Agilité et amélioration continue
- Participation active et engagement
- Consultation de vos réseaux
- Esprit d'équipe et bien commun
- Ouverture, curiosité
- Positivité et flexibilité
- Chaque voix compte
- « oui et » plutôt que « oui mais »

5 minutes de réflexion individuelle et lecture des documents de gouvernance.

Des questions / remarques / besoins?

# Première mission

## Groupe de travail

- Calendrier et partage des ateliers
- Préparation de l'invitation à la co-création



**COPIL**  
**Comité AFISA**

→ Analyse SOAR



# Ateliers de co-création (World cafés)

## Pourquoi?

- Impliquer l'organisation et favoriser l'intelligence collective
- Avoir des ambassadeurs de la stratégie
- Profiter de l'intelligence collective
- Travailler en réseau pour le réseau



## Qui?

- Ca. 30 Personnes par atelier (entre 90 et 150 en tout)
- Représentant-es du réseau
- Curieux, ouverts, motivés
- Souhaitent contribuer au rayonnement de AFISA
- Libèrent 2h30 pour l'atelier

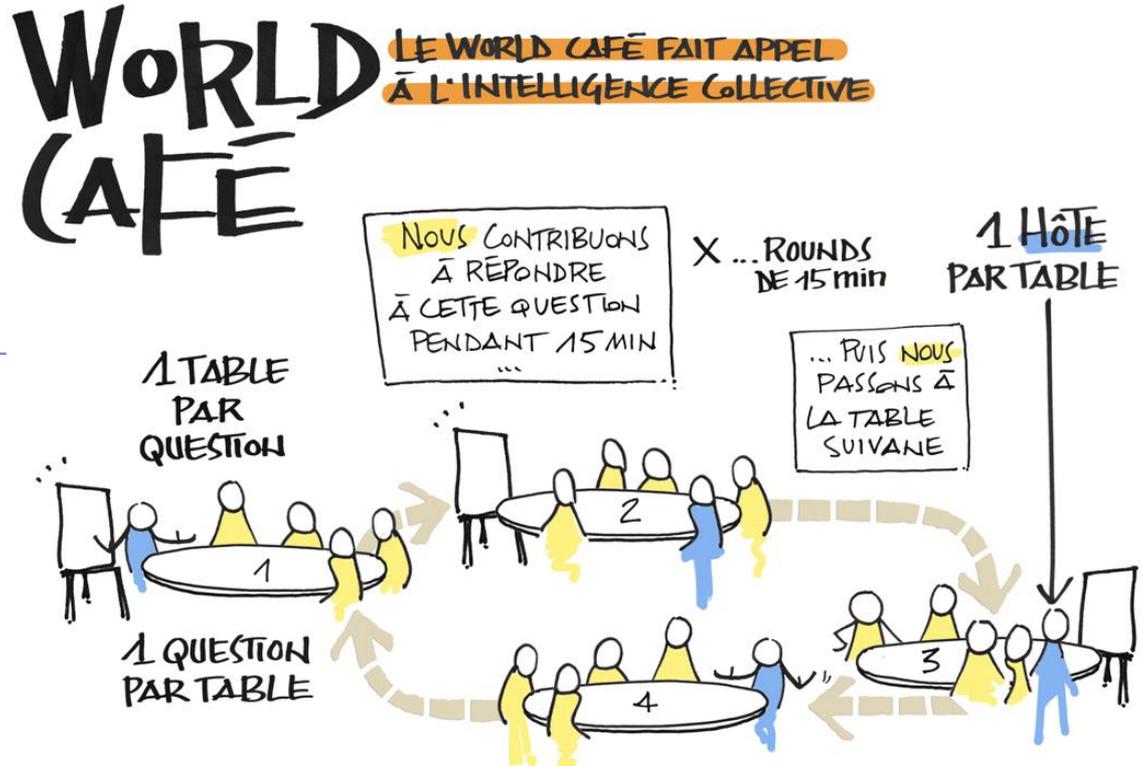
takt.

## Quoi?

- Chaque participant participe à un atelier de co-création (ca. 2h30)
- Pendant l'atelier:
  - Mise en réseau
  - Exploration de la proposition du GT Stratégie (basée sur les 2 workshops du mois de février)
  - Réflexion et mise en perspective (Format World café)
  - Proposition d'adaptations (Format World café)
- Les résultats sont consolidés à la fin des 3-5 ateliers

# Qu'est-ce qu'un World café?

Après avoir formulé une première version de la vision et des objectifs stratégiques, le groupe de travail soumettra des questions précises aux co-créateurs lors de 3 à 5 World Cafés



# À vos agendas!

Placez une pastille verte sur les dates où vous êtes disponibles. Les dates en gras sont celles à favoriser.

## QUOI

Séance de travail « Vision et enjeux »

Lieu: CHENES

## QUI

GT Stratégie

## QUAND

½ journée, date à définir

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.2 matin      | <input type="checkbox"/> <b>8.2 matin</b>      |
| <input type="checkbox"/> 1.2 après-midi | <input type="checkbox"/> 8.2 après-midi        |
| <input type="checkbox"/> 6.2 matin      | <input type="checkbox"/> 9.2 matin             |
| <input type="checkbox"/> 6.2 après-midi | <input type="checkbox"/> <b>9.2 après-midi</b> |
| <input type="checkbox"/> 7.2 matin      |  |

Séance de travail « Axes stratégiques et objectifs »

Lieu: BONNESFONTAINES

GT Stratégie

½ journée, date à définir

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> <b>13.2 matin</b> | <input type="checkbox"/> 14.2 après-midi        |
| <input type="checkbox"/> 13.2 après-midi   | <input type="checkbox"/> <b>15.2 matin</b>      |
| <input type="checkbox"/> 14.2 matin        | <input type="checkbox"/> <b>16.2 après-midi</b> |

Préparation worldcafés

Lieu: à définir

GT Stratégie

1h30, date à définir

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> <b>28.3 matin</b> | <input type="checkbox"/> 30.3 après-midi        |
| <input type="checkbox"/> 28.3 après-midi   | <input type="checkbox"/> <b>31.3 matin</b>      |
| <input type="checkbox"/> <b>30.3 matin</b> | <input type="checkbox"/> <b>31.3 après-midi</b> |

# À vos agendas!



**5 dates** doivent être définies, dont 1 en allemand.

Il faut **2 membres du GT par world café**.

Placez un post-it avec votre nom près des world cafés où vous pourrez être présents.

## QUOI

World café « Stratégie »

## QUI

- CBK + 2 autres membres du GT stratégie
- 30 co-créateurs volontaires par Worldcafé.

## QUAND

2h30, date à définir (les membres du GT réservent 3h)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 24.4 matin               | <input type="checkbox"/> 8.5 matin → EH                   |
| <input type="checkbox"/> 24.4 après-midi          | <input type="checkbox"/> 8.5 après-midi → EH              |
| <input type="checkbox"/> 25.4 matin               | <input type="checkbox"/> 11.5 matin → EH                  |
| <input type="checkbox"/> 25.4 après-midi          | <input type="checkbox"/> 11.5 après-midi → EH             |
| <input type="checkbox"/> 28.4 matin               | <input type="checkbox"/> 22.5 matin → VP, CM, DC, LM      |
| <input type="checkbox"/> 28.4 après-midi          | <input type="checkbox"/> 22.5 après-midi → HB, VP, CM, DC |
| <input type="checkbox"/> 5.5 matin                | <input type="checkbox"/> 23.5 matin → VP, CM, EH          |
| <input type="checkbox"/> 5.5 après-midi → VC + DC | <input type="checkbox"/> 23.5 après-midi → CM             |

# Appel à la co-création



Approche proposée et questions

## Éléments de l'appel à la co-création

1 page expliquant:  
1. la démarche  
2. le profil des personnes recherchées  
3. les dates des 5 ateliers participatifs (World cafés).  
Le lieu des ateliers sera décidé en fonction des participants.

Doit-on définir les lieux à l'avance?

Profil: qu'est-ce qui est important?

## Envoi de l'appel à la co-création

Un courriel est envoyé à tous les directeurs, en leur demandant de transmettre l'appel à la co-création à leurs collaborateurs. Les collaborateurs peuvent s'inscrire par doodle à l'une des dates de leur choix, en accord avec leur hiérarchie.

Doodle ou courriel?  
Doodle plus simple mais risque pour coordonnées

## Confirmation aux co-créateurs

Une confirmation est envoyée par courriel aux inscrits, en spécifiant le lieu de l'atelier.  
Le choix est fait pour assurer une mixité.

Qui se charge du choix?

Doit-on informer les directeurs des noms des participants?



# APPEL À LA CO-CRÉATION



- INFO POUR SUSCITER L'ENVIE / CURIOSITE
- THEMES
- SIMPLE/CONCRET ACCESSIBLE
- LIEUX/DECENTRALISER
- LANGUE
- OBJECTIFS
- PARTICIPATION RESIDENTS/CLIENTS
- AFISA QU'EST-CE

- COMMISSIONS / PLATEFORME
- MOTIVATION DE PERSONNES A PERSONNES

! INFO PREALABLE DES RESPONSABLES (DIR. EMS/RESEAUX, ASAD)  
• FRUSTRATION

- QUESTIONS
- QUID DES STACKHOLDER ? (PROSECTUTE, RESIDENTS, CLIENTS... EU. SONDAGE ULTERIEUR
  - REPRESENTATION / DISTRICT / METIERS

# Analyse SOAR (COPIL et Comité)

## Pourquoi?

- Donner du sens et générer de l'énergie positive autour du projet
- Alignement sur les éléments constitutifs de la vision et de la stratégie
- Premier énoncé des enjeux
- Construction orientée avenir
- Aide à développer des objectifs stratégiques



## Pour qui?

- Le résultat servira de base aux réflexions du GT stratégie pour la formulation de la Vision v.0 et des enjeux stratégiques v.0

takt.



## Quoi?

- SOAR: Méthode d'alignement sur les éléments stratégiques constituant la vision commune.
- L'analyse se focalise sur les points positifs:
  - Quelles sont nos plus grandes forces ?
  - Quelles sont nos meilleures opportunités de réussite?
  - Vers quel avenir travaillons-nous?
  - Quels résultats mesurables souhaitons-nous réaliser?
- Il s'agit d'une première réflexion, sur laquelle le GT pourra construire

# Analyse SOAR



40 Minutes

S: Strengths = Forces  
O: Opportunities = Opportunités  
A: Aspirations = Aspirations  
R = Results = Résultats

	Interne	Externe
Actuel	<p><b>Forces</b></p> <p>Sur quels points forts pouvons nous appuyer? Quelles sont les réussites dont nous sommes le plus fiers? Sur quelles compétences / talents nous appuyons-nous pour réussir? Quels service / compétences / offres sont en phase avec les besoins de nos usagers?</p>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>Quels sont les besoins de nos usagers que nous ne satisfaisons pas encore? Quels éléments de notre mission pouvons-nous améliorer? De quoi aurons-nous besoin pour surmonter des crises? Comment répondrons-nous aux nouveaux besoins?</p>
Futur	<p><b>Aspirations</b></p> <p>Quelle est notre ambition profonde? A quoi aspirons-nous? Quelle image souhaitons-nous donner? Quelles valeurs voulons-nous afficher? Comment voulons-nous voir l'association évoluer?</p>	<p><b>Résultats</b></p> <p>Quels résultats concrets pouvons-nous attendre? A quoi ressemble le succès? Comment reconnaître et récompenser les efforts fournis? Comment allons-nous mesurer l'évolution de l'association?</p>



# SOAR 1/2: Forces et Opportunités

## Forces

- Expérience de l'AFISA et de ses membres
- Volonté de travailler ensemble avec les soins à domicile, les réseaux et autres partenaires
- Passage AFIPA vers AFISA réussi
- Equipe formée
- Compétence des acteurs
- Cadre légale
- Bonne réputation du système fribourgeois (incitation à maintenir ce bon niveau)

## Opportunités

- Evolution de l'ensemble du système de santé
- Positionnement AFISA
- Développement / Renforcement des soins de proximité / à domicile
- Accueil de jour (permet de démystifier les EMS)
- Impliquer tous les partenaires
- Trouver les bons chemins de communication
- Améliorer la coordination entre SASD – EMS – HFR (mettre la personne au centre)
- Collaboration active et solidarité des membres
- Définir une mission claire EMS – Réseaux
- Manque de coordination ASD – EMS
- Manque de transversalité au sein des institutions
- Visibilité AFISA
- Canaux directs d'information à créer

# SOAR 2/2: Aspirations et Résultats

## Aspirations

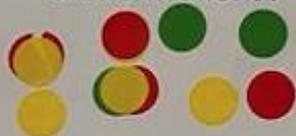
- Proche des gens
- Apporter une force dynamique pour changer les situations
- AFISA devient un partenaire fiable et crédible à l'interne et à l'externe
- Valeurs: Respect, Partage
- Coordination, partenariats
- Association dynamique orientée vers les bénéficiaires avec la participation active de tous les métiers
- Respect de l'humain (bénéficiaires et collaborateurs)
- Qualité des prestations
- Se coordonner sur les éléments communs
- Laisser la marge de manœuvre sur les éléments individuels
- Une décision en bas doit avoir une influence en haut
- Être visionnaires pour savoir anticiper les besoins
- Assurer la qualité de vie

## Résultats

- Faciliter le chemin du patient / résident
- Tous les partenaires (internes et externes) ont conscience des besoins et participent au changement
- Formations pour accompagner les acteurs afin de garantir les compétences / pallier au risques liés au vieillissement de la population (pénurie de personnel...)
- Succès: mettre en place des solutions innovantes
- Association AFISA forte – représentation et défense des EMS et réseau
- Succès: les collaborateurs sentent que les choses bougent vers le mieux
- Solutions pour éviter la pénurie de personnel soignant (+ rendre le métier / lieu de travail attractif)
- Succès: la bonne personne au bon endroit
- Force de proposition

# Partage

Avons-nous assez d'informations?



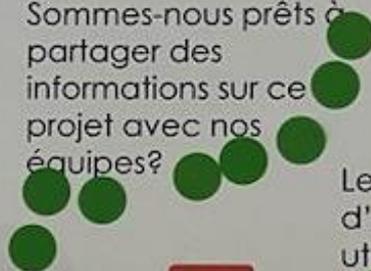
Les prochains rdvs du GT sont-ils fixés?



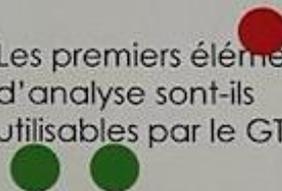
Sommes-nous énergisés autour du projet?



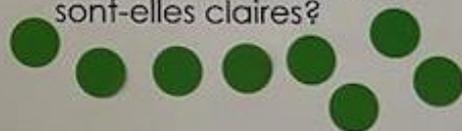
Sommes-nous prêts à partager des informations sur ce projet avec nos équipes?



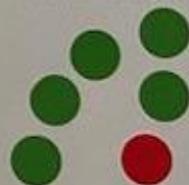
Les premiers éléments d'analyse sont-ils utilisables par le GT?



Les prochaines étapes sont-elles claires?



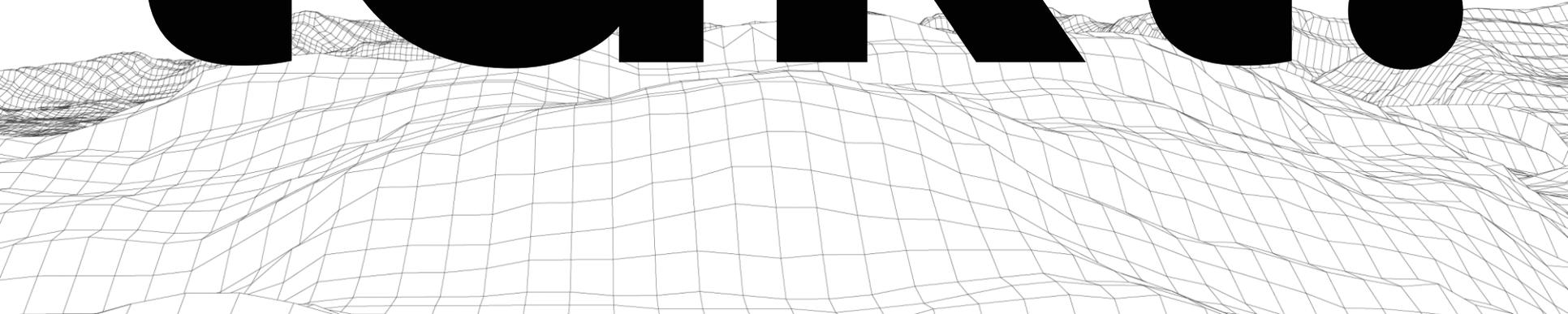
Il y a-t-il des craintes à exprimer?



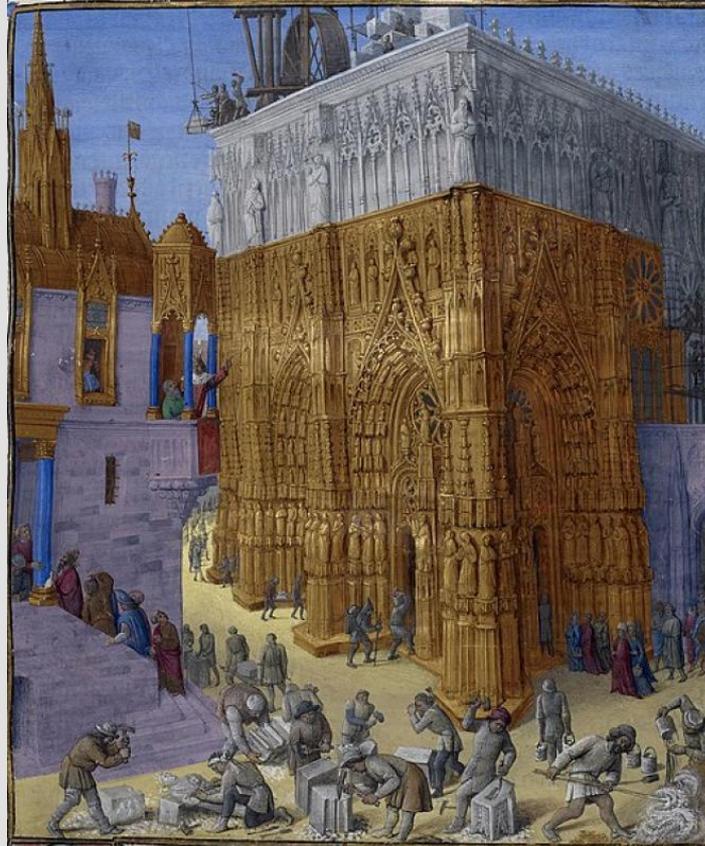
takt.

takt.

**takt.**



# A distribuer



# Organisation du projet (1/3)

Acteur	Composition	Implication	Rôle
<b>Comité de pilotage</b>	Membres du Bureau AFISA: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antoinette de Weck (Présidente)</li> <li>- Claude Bertelletto Küng (Directrice)</li> <li>- Myriam Fragnière Dufour (EMS Humilimont)</li> <li>- Cyril Mourgine (EMS les Grèves du Lac)</li> <li>- Jacques Pollet (RSS)</li> <li>- Renaud Gauderon (RSSV)</li> </ul>	Kick-off + Une séance « Point de la situation » à la fin de chaque phase – à coordonner avec une séance de bureau ordinaire	Donner des impulsions, S'assurer du respect des délais et des axes stratégiques, agir en tant que « Sounding board ». Valider les livrables.
<b>Groupe de travail « Stratégie »</b>	Membres de l'AFISA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claude Bertelletto Küng, Directrice AFISA (Cheffe de projet)</li> <li>• Vincent Pfister, Infirmier Chef EMS Les Chênes Fribourg</li> <li>• David Contini, Directeur RSSG</li> <li>• Christian Morard, directeur EMS Les Bonnesfontaines Fribourg</li> <li>• Hugo Baeriswyl, Directeur Spitex Sense</li> <li>• Véronique Castella, resp. animation Foyers Bulle</li> <li>• Elisabeth Haldimann, resp. admin. RSL</li> </ul>	Participation à toutes les phases d'action au travers de séance de travail.  Consultation et information au sein des propres réseaux	Contribuer activement à l'établissement de la stratégie. Favoriser les échanges et la diffusion d'information au sein de l'association.

# Organisation du projet (2/3)

Acteur	Composition	Implication	Rôle
<b>Comité AFISA</b>	Membres du Comité:	Sont informés des avancées du projet.	Donner des impulsions si besoin. Valider la stratégie.
<b>Parties prenantes clé - « Co-créateurs »</b>	A définir pendant le kick off Groupe diversifié, incluant les membres du groupe de travail « Stratégie ».	Participation à la phase de co-création (1 séance de travail) Suivi du projet (informations).	Contribuer activement à l'élaboration d'un plan d'action.  Agir en tant qu'ambassadeur de la stratégie.
<b>Cheffe de projet</b>	Directrice AFISA	Participation active à l'ensemble du projet. Coordination et établissement de documents de travail	Soutenir le projet d'un point de vue stratégique et organisationnel. Assurer le suivi logistique.
<b>takt consulting</b>	1-2 consultantes takt en fonction de l'activité.	Accompagnement tout au long du projet, soutien à la cheffe de projet pour l'établissement de documents de travail	Accompagner le projet et faciliter la création de la stratégie.

# Organisation du projet (3/3)

## Matrice RACI des responsabilités

Activité	Responsable (exécution)	Autorité (Validation / Décision)	Consulté	Informé
<b>Kick off et cadre participatif</b>	Groupe de travail COPIL	Cheffe de projet	Comité AFISA	Tous les membres
<b>Plan de communication</b>	Cheffe de projet	Cheffe de projet	Groupe de travail	COPIL
<b>Communications</b>	Cheffe de projet (préparation) Groupe de travail (diffusion)	Cheffe de projet	-	Parties prenantes COPIL
<b>Vision et enjeux v.0</b>	Groupe de travail	Groupe de travail	Comité AFISA COPIL	Parties prenantes
<b>Axes stratégique et objectifs v.0</b>	Groupe de travail	Groupe de travail	Comité AFISA COPIL	Parties prenantes
<b>Préparation engagement</b>	Cheffe de projet	Groupe de travail	Groupe de travail	COPIL
<b>Ateliers participatifs</b>	Groupe de travail Parties prenantes	Groupe de travail	-	COPIL
<b>Consolidation des résultats</b>	Cheffe de projet	Groupe de travail	COPIL	Comité Parties prenantes
<b>Vision et Stratégie consolidée</b>	Cheffe de projet	Comité AFISA et assemblée des membres	Groupe de travail COPIL Parties prenantes	Tous les membres
<b>Eventuelles décisions ayant un impact budgétaire</b>	Cheffe de projet	Comité AFISA et assemblée des membres	Groupe de travail COPIL	-