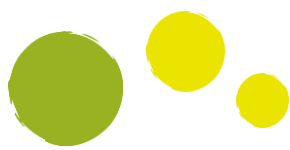




Guide d'animation de visioconférences

réalisé dans le cadre du
programme européen
LEADER Ardèche³



INTRODUCTION

Suite à l'évaluation à mi-parcours du programme européen LEADER Ardèche³ et compte-tenu du processus d'amélioration continue des pratiques dans lequel il s'est engagé, le GAL Ardèche³ s'est fixé comme objectif de tester un outil de visioconférence performant.

Le GAL souhaite en effet expérimenter des outils de travail à distance pour :

- Renforcer la participation de tous ses membres ;
- Changer ses pratiques collaboratives grâce aux nouvelles technologies (impulser de nouveaux usages) ;
- Améliorer son impact écologique ;
- Gagner du temps.

Le GAL se fixe en particulier de permettre la participation de ses membres à distance pour :

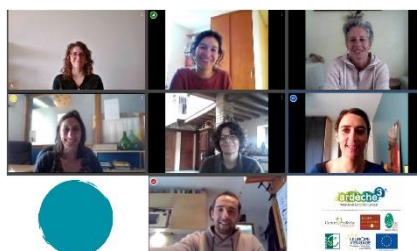
- Les *auditions* (avec une majorité de présentiel, et donc une attention sur l'animation et une vigilance régulière par rapport à la personne présente à distance)
- Les *Comités de programmation* : autoriser une présence à distance ponctuelle, en cas d'empêchement.
- Les *ateliers de travail en petits groupes* (groupes déjà constitués et habitudes de travail en place) ;
- Répondre à ses problématiques spécifiques (étendue géographique du GAL, association des jeunes, ...) ou à des situations exceptionnelles (crise sanitaire, conditions de circulation mauvaises,...)

Pour tester et déployer l'utilisation de la visioconférence, le GAL :

- A d'abord testé l'outil de visioconférence en ligne « ZOOM » auprès des membres de l'atelier « Fonctionnement du Comité de programmation », membres qui pour la plupart n'avaient encore jamais utilisé ce type d'outils ; le test s'est avéré concluant et motivant pour la suite ;
- S'est abonné à « ZOOM », dont les fonctionnalités et la qualité en ligne semblent assez bien adaptées à nos besoins et à notre territoire rural. Ce choix s'est établi en connaissance des critiques formulées à l'encontre de Zoom, qui a par la suite sécurisé son outil par le développement de certaines fonctionnalités. D'autres outils comme Meet.jit.si ont été testés, mais avec des difficultés de connexion beaucoup plus importantes. Cet abonnement à Zoom va être testé sur 12 mois avant d'évaluer la poursuite ou non du recours à cet outil de visioconférence plutôt qu'un autre.
- A formé sur une demi-journée son équipe technique à l'animation de visioconférences (*intervenante* : Louise Didier) ;
- A utilisé de façon généralisée la visioconférence pendant le confinement au printemps 2020, comme ce fut le cas de beaucoup d'entre nous.

Le présent guide est l'aboutissement de cette première étape de test de la visioconférence et de formation, accéléré par le confinement du printemps 2020. Il doit servir de socle pour déployer l'utilisation de la visioconférence au regard des besoins du GAL, quelques

Au-delà, cet outil vise à être partagé largement, pour permettre à tous (membres du GAL, porteurs de projets, et partenaires), de déployer plus facilement et de façon adaptée la visioconférence dans les instances de gouvernance locales (publiques comme privées) en Ardèche.



1) AVANT : PREPARER UNE VISIOCONFERENCE

1) Question préalable : la visioconférence est-elle nécessaire / souhaitable ?

La visioconférence recèle de nombreux avantages MAIS... la visioconférence n'est jamais préférable à une réunion physique où participants se retrouvent autour de la table... : **tout ne peut pas se traiter à distance !**

Il faut donc accepter que la visioconférence (si elle permet de limiter notre empreinte carbone et de gagner du temps en évitant les déplacements, utiliser les nouvelles technologies,...) nous fait également perdre certaines choses, et en premier lieu la spontanéité, la convivialité, le pot d'après (mais pourquoi pas aussi les coups de gueule...) des réunions en présentiel.

Il faut donc veiller à ce que la visioconférence :

- Fasse suite à un premier temps en présentiel : autant que possible la visioconférence ne doit pas être la première forme de réunion lorsqu'on débute quelque chose de nouveau ;
- Ne soit pas la seule modalité de travail d'un groupe.

Enfin, il n'existe pas de règles pour décider s'il est pertinent d'organiser une visioconférence ou non : cela dépend fortement de son objet, de ses participants et leurs habitudes de travail individuelles et collectives, ainsi que de son animateur. C'est à ce dernier qu'il appartient donc d'« évaluer » cette pertinence. **La visioconférence n'est pas adaptée à tous les contextes.**



2) Préparation de la visioconférence

Comme pour toute réunion, cette préparation est une **étape clé**. Elle est d'autant plus nécessaire pour une visioconférence, si on veut assurer **prise de parole de tous, convivialité, tenue de l'ordre du jour et de la durée**.

Pour cela, l'animateur est invité à préparer avec précision son déroulé de réunion sur un document, document qui pourra servir également de prise de notes des échanges et/ou décisions, puis de compte-rendu (avec des trous à remplir par exemple sur les points de décision). Il doit notamment :

- **Bien calibrer son ordre du jour afin qu'il soit réaliste :**
 - o Temps nécessaire pour chaque point,
 - o Temps global de la réunion, en intégrant les 15 minutes de mise en place et les échanges incontournables difficiles à calibrer (soit près de 30 minutes en tout)
 - o Prévoir un plan B si tous les points ne tiennent pas dans le temps imparti

- **Identifier pour chaque point de l'ordre du jour :**
 - o De quel type d'échanges il s'agit : information, échanges, débat, décision,
 - o Quelle technique d'animation utiliser ?
 - o Comment faire circuler la parole ?
 - o Comment assurer de la convivialité ?
- **Penser dès cette étape l'articulation entre l'asynchrone (ce qui va se passer avant et après la réunion) et le synchrone (ce qui va se passer pendant la réunion)**
- Le cas échéant :
 - o Transmettre des éléments préparatoires à lire, visionner, ...
 - o Co-construire l'ordre du jour en amont via un outil de co-écriture : cela peut permettre de trier et prioriser collectivement les points à traiter, impliquer les participants à court et moyen termes. *Condition* : que les outils de co-écriture aient déjà été pratiqués une première fois en présentiel par les participants.

Pour aller plus loin : [fiche méthodologique « Co-construire un ODJ de réunion »](#)

3) Invitation à la visioconférence

- Cette invitation peut **amener les futurs participants à s'impliquer en amont de la réunion**, afin de pouvoir focaliser la visioconférence non plus sur de la prise d'information par exemple, mais plutôt de la décision :
 - o Lecture préalable de documents
 - o Contributions préalables sur un outil de co-écriture (préparation de l'ordre du jour, apport de nouveaux contenus, ...)
 - o ...
- Elle doit permettre de **savoir à l'avance qui participera à la visioconférence** (sondage de présence ou demande de confirmation par courriel par exemple)
- **Inviter les participants à se connecter au moins 5 minutes avant** (voire plus s'il s'agit d'une première fois pour le participant), afin de vérifier les aspects techniques
- **La création de l'invitation** sur le logiciel de visioconférence « ZOOM » :
 - o La gestion d'une salle d'attente peut être complexe pour l'animateur ; si elle permet de sécuriser par l'animateur « qui est autorisé à participer », elle peut rendre les choses compliquées si par exemple en cours de réunion, un participant est déconnecté ; il faut alors que l'animateur.trice s'en aperçoive et puisse à nouveau valider l'accueil dans la salle de visioconférence. La salle d'attente de même que le code d'accès à la conférence sont des outils de sécurisation de votre visioconférence, à utiliser en fonction des aptitudes de l'animateur et des participants à les utiliser avec aisance.
 - o Veiller à bien indiquer dans l'invitation le numéro de téléphone de la visioconférence, afin que tous les participants puissent rejoindre la visioconférence, y compris par téléphone si besoin (personnes en déplacements, difficultés de connexion, ...)

4) Les petits plus à prévoir au niveau logistique pour l'animateur et les participants

- Disposer d'un 2^{ème} écran d'ordinateur, afin de pouvoir garder à l'écran la visioconférence et ses interlocuteurs et ses prises de notes par exemple
- Être équipé d'un casque micro, pour une meilleure qualité d'écoute et de son

Pour aller plus loin : [fiche méthodologique « Réunion à distance : avant la réunion, la préparation »](#)

2) PENDANT : ANIMER UNE VISIOCONFERENCE

“Toi aussi tu as transpiré !”

1) La posture de l'animateur

L'animation d'une visioconférence est un **exercice exigeant pour l'animateur** s'il veut allier :

- Atteinte des objectifs,
- Respect du temps,
- Convivialité.

Ces 3 éléments sont en effet déterminants pour la suite de la mobilisation des participants et leur donner envie de se revoir, de poursuivre le travail engagé ou simplement avoir recours à nouveau à la visioconférence comme outil de travail pertinent.

L'animateur relève ainsi un double défi : changer les pratiques des participants et ainsi investir pour des relations partenariales de qualité et efficaces à long terme.

En plus d'être bien préparé, l'animateur doit pendant la réunion **être concentré, à l'écoute, plein d'énergie et s'adapter à la situation si besoin**. Cela est possible en particulier à deux conditions :

a. Expliciter les règles autant que de besoin

La qualité de la visioconférence sera d'autant plus grande pour tous que **le cadre a été clairement posé et que les règles sont connues de tous**.

Cela peut conférer à l'animateur un **rôle assez scolaire** de rappel des règles en début de réunion dont ce dernier ne doit pas avoir peur, d'autant plus que ce temps pris au démarrage fera gagner du temps par la suite et permettra de reposer le cadre si besoin en cours de route.

b. Rester au maximum dans sa zone de confort

Compte tenu du caractère exigeant de l'animation d'une visioconférence, il est conseillé à l'animateur de **rester sur sa zone de confort**, en privilégiant notamment la simplicité à la complexité. Si l'animateur doit être exigeant avec lui-même, il ne doit pour autant pas se retrouver dans des situations inconfortables qui peuvent vite survenir :

- Gérer simultanément les prises de paroles, le chat et la prise de notes => certains arrivent à tout faire en même temps, mais c'est loin d'être le cas pour la plupart d'entre nous (sic)...
- Lancer un temps de réflexion avec des outils de créativité qui nécessitent une grande maîtrise de la part de l'animateur, encore plus à distance qu'en présentiel
- Commencer la réunion par un sujet brûlant...
- ...

Pour aller plus loin : [fiche méthodologique « La posture de l'animateur.trice »](#)

2) Démarrage de la visioconférence

a. La mise en place technique de la visioconférence ne doit pas excéder 15 minutes

Si la visioconférence n'est toujours pas en place, basculer sur une conférence téléphonique par exemple. **Veiller à avoir les contacts de tous les participants pour annoncer le passage au plan B.**

b. Rappeler les règles de fonctionnement de la visioconférence en introduction

- **Couper son micro quand on ne parle pas**, y compris pour ceux qui sont par téléphone
- **Spécifier les modalités de demande de parole et de distribution de la parole** :

- Exemple le plus courant : solliciter la parole en levant la main et attendre que l'animateur.trice vous donne la parole
- Dans certains cas, le « chat » peut être aussi proposé si l'animateur.trice se sent en capacité de gérer visioconférence + chat. Il peut demander à être appuyé sur ce point par un autre participant
- Faire des **interventions concises** afin que la parole puisse circuler ; inciter à ne pas s'éparpiller, rester « ensemble » même à distance
- **Durée** : se mettre d'accord sur l'heure de fin de réunion (entre 1h30 et 2h maximum)
- Si la visioconférence est enregistrée, s'assurer au préalable de l'**accord** de tous les participants
- **Pour chaque point de l'ordre du jour, il sera précisé s'il s'agit d'un point d'information, de décision, de débat, ...** : les règles de prises de parole pourront être spécifiques à chaque point de l'ordre du jour
- Rappeler que la **bienveillance** et la **convivialité** sont nécessaires, même à distance
- Éventuellement demander aux participants s'ils voient d'autres règles à ajouter pour que la visioconférence soit confortable pour eux

c. Distribuer les rôles

Comme lors d'une réunion en présentiel, l'animation de la réunion peut être "distribuée" à plusieurs personnes. Et ce d'autant plus qu'animer une visioconférence demande pour l'animateur.trice une concentration élevée....

Les différents rôles :

- **animateur.trice**, qui gère le déroulement de l'ordre du jour : faire bouillonner le groupe ;
- **facilitateur.trice** qui gère les prises de parole et le respect du cadre ;
- **gardien.ne du temps** qui garantit le "timing" pour chaque point à l'ordre du jour et qui prévient des débordements de temps ;
- **un scribe** pour prendre des notes et/ou garder une trace....

On peut aussi rajouter d'autres rôles, spécifiquement liés aux visioconférences :

- **technicien.ne**, qui gère les problèmes techniques, les imprévus logistiques, aide à la mise en œuvre du plan B ;
- **personne chargée de prendre soin des personnes à distance**, lors d'une réunion associant la majorité de participants en présentiel et d'autres en visioconférence.

Dans tous les cas, la visioconférence est une affaire d'équipe ! L'animateur doit donc veiller à bien s'entourer et à répartir clairement les rôles dont il a besoin pour que la visioconférence soit réussie et soit bien vécue tant par lui-même que par les participants.

Pour aller plus loin : [fiche méthodologique « distribuer des rôles »](#)

3) Garantir la convivialité, le respect du rythme humain et une prise de parole de tous

Pour conserver la convivialité nécessaire et casser le côté trop formel d'une visioconférence, des **techniques d'animation** déjà utilisées en présentiel peuvent être mobilisées :

- Tour météo en introduction et en fin de réunion
- Que chacun se présente chez lui avec un objet qui le représente, ou qui soit en lien avec l'objet de la réunion, du moment,...
- Créer des temps informels : café à distance, apéro réunion,
-

Afin de s'assurer de la « présence » des participants, l'animateur.trice peut aussi proposer :

- D'organiser de « vraies » **pauses** soit en les fixant dès le début, soit en cas de baisse d'attention des participants ;
- **Tester l'énergie des participants** via le « chat » tant pour l'évaluer que pour maintenir leur intérêt et les remobiliser.

De la même manière, pour **organiser la prise de parole**, différentes techniques d'animation peuvent être utilisées, de la plus classique à la plus loufoque :

- Ordre alphabétique
- Répartition géographique (du nord au sud, etc...)
- ...

Enfin, l'animateur.trice doit aussi veiller à :

- Permettre à certains de privilégier **l'utilisation du « chat »** si la prise de parole en collectif est moins facile (moyen de s'assurer de la participation de tous)
- Créer des **moments de silence** (besoin d'un temps de réflexion de chacun pour proposer, besoin d'un temps pour prendre note de ce qui vient d'être dit et proposer une reformulation, ...). Le silence dans une visioconférence est comme en le silence en radio : on y est peu habitué mais il est autorisé et parfois nécessaire.



4) Prendre des notes

L'animation d'une visioconférence étant très mobilisatrice pour l'animateur, le document préparé en amont pour animer la réunion (fil rouge) et noter les décisions prises sera très utile.

La désignation d'un preneur de notes (scribe) peut aussi être facilitante ; ce rôle peut d'ailleurs être partagé entre plusieurs personnes au cours de la réunion. Dans ce cas, le recours à un outil de co-écriture sera très utile. Le rôle de scribe peut impliquer ou non la mise au propre sous forme de compte-rendu. La présence d'un 2^{ème} écran d'ordinateur est indispensable pour ce rôle.

5) Utiliser d'autres outils collaboratifs

La visioconférence peut être utilement et facilement associée en simultané à d'autres outils de prise de décision numériques.

Ces outils sont détaillés dans le chapitre 3) *LES AUTRES OUTILS DE COLLABORATION A DISTANCE POUVANT ÊTRE MOBILISÉS POUR ANIMER UNE VISIOCONFÉRENCE.*

6) Durée et fin de la réunion

Si malgré la bonne préparation de la réunion et la vigilance du gardien.ne du temps, la durée prévue pour la visioconférence est atteinte avant l'épuisement de l'ordre du jour, l'animateur.trice peut proposer plusieurs **solutions** :

- Utilisation du « chat » avant la fin de la réunion pour que les participants indiquent ce qu'ils n'ont pas eu le temps d'exprimer de vive voix, et qui pourra si besoin être porté au compte-rendu ou être conservé pour une prochaine réunion
- Poursuite des échanges à distance via un outil de co-écriture par exemple
- Organisation d'une nouvelle réunion avec choix d'une nouvelle date
- ...

Dans tous les cas, **la visioconférence doit se terminer correctement** :

- Proposer un récapitulatif de la réunion et les suites à venir
- Organiser un tour de météo de fin de réunion, en particulier pour évaluer la visioconférence pour des participants qui n'en ont pas ou moins l'habitude
- Se dire au revoir

7) Le poids déterminant de la logistique !

La technique dans une visioconférence est déterminante ! Un seul grain de sable et tout peut basculer.

L'animateur doit donc maîtriser ses propres outils mais aussi connaître et savoir gérer la technique des participants, disposer d'un plan B, C'est pourquoi il peut être très précieux de disposer d'un technicien dédié aux aspects logistiques pendant la réunion. Il peut par exemple téléphoner en aparté au participant qui rencontre des problèmes techniques.

Quelques petits plus au niveau logistique à connaître (parmi d'autres, ...)

La plupart des outils de visioconférence permettent de choisir son **mode d'affichage** : participants en vignettes de même taille, mise en avant du participant qui intervient, plein écran, etc.... A vous de faire votre choix ! Pensez à présenter ces fonctionnalités auprès des nouveaux usagers, leur confort en sera grand.

- **Partage d'écran** : cette fonction est très précieuse pour présenter un document, commenter un diaporama, ...
- Une **fonction « enregistrement »** de la visioconférence est souvent possible ; il est conseillé d'enregistrer le fichier sur son ordinateur plutôt que sur le cloud du logiciel de visioconférence. Attention cependant aux poids des fichiers générés et à l'intérêt de cet enregistrement pour la suite.

8) Trois cas particuliers d'utilisation de la visioconférence fréquents pour le programme LEADER Ardèche³

a) Animation d'une réunion associant participants en présentiel et d'autres en visioconférence

Cette configuration est celle qui se rencontre le plus souvent dans le cadre des instances du programme européen LEADER Ardèche³, comme les jurys d'audition ou les Comités de programmation.

De manière générale cette configuration exige **plus d'organisation et de discipline**. Par exemple les discussions à voix basses ou en aparté : on arrive parfois à les gérer, voire à les réintégrer à la réunion habituellement, mais pour les personnes à distance, elles créeront une grande confusion. Il est donc particulièrement important de poser un cadre et de le tenir. Pour l'animateur, cela implique une installation de la salle de réunion et du matériel 1 à 2 heures en avance.

L'idéal est de savoir à l'avance que certaines personnes seront à distance pour adapter l'animation de la réunion (durée, format d'animation, sujets à l'ordre du jour ...).

L'animation sera notamment à repenser en cas de **vote** : le mode de vote habituel devra être décliné dans une version à distance. Cette déclinaison peut prendre deux formes :

- les personnes présentes votent comme d'habitude et on imagine un mode de vote particulier pour celles et ceux à distance ;
- tout le monde vote avec un outil en ligne.

On peut aussi **proposer que les personnes à distance soient en observation** et non en participation active (prise de parole, participation aux décisions ...). Ce choix devra être explicite pour que chacun sache qui est à quelle place.

On peut aussi expliciter que **certains temps se font seulement entre « présents »** : accueil café ou pot à la fin par exemple. Cela peut paraître évident, mais on peut vouloir inclure les personnes à distance à tous les temps alors que ce n'est pas toujours efficace et agréable.

Cette configuration particulière peut **ajouter un rôle** à la liste vue précédemment (point 2.2.c) : une personne chargée de prendre soin des personnes à distance. Ce rôle peut être mobilisé dès l'installation du dispositif de visioconférence avant le début de la réunion. Pendant la réunion, elle gardera l'œil sur ces participants à distance (est-ce qu'ils entendent toujours ? Est-ce qu'on les entend toujours ? Est-ce qu'on les voit toujours ?) et elle réagira en cas de problème. Elle sera aussi en lien avec la personne qui veille à la circulation de la parole : elle rappellera de donner la parole aux personnes à distance parce qu'elles auront du mal à la réclamer d'elles-mêmes.

La **prise de notes en ligne** sera particulièrement utile dans cette configuration. Regarder et écouter l'écran sur la visioconférence risque de ne pas être suffisant pour maintenir l'attention. Pouvoir suivre en direct une prise de notes faite par quelqu'un présent à la réunion permet de raccrocher en cas de perte de connexion ou de concentration.

La durée de la réunion peut être adaptée du fait de cette configuration. Une visioconférence est de maximum 1h30-2h. Si nous pouvons rallonger cette durée pour les présents, ça ne doit pas être le cas pour les personnes à distance.

Quant au cas d'un **porteur de projet** qui lui serait à distance alors que le jury est rassemblé, plusieurs éléments peuvent faciliter les choses :

- présenter les personnes présentes et expliciter les étapes du rendez-vous. Il faut penser que tout ce qui se fait de façon convivial et informel d'habitude est à expliciter dans cette configuration présence / distance ;
- prévoir les outils techniques pour que le porteur de projet puisse utiliser un support de présentation (type power point).

b) Le travail à distance pour entretenir la dynamique d'un collectif qui se connaît déjà

Le GAL anime plusieurs instances de travail de ses membres, membres qui se côtoient depuis 2015 avec plus ou moins de régularité. Les groupes sont constitués, même s'ils peuvent évoluer à la marge. Et ils sont plutôt de petite taille : 8-12 participants.

Dans ces cas, **un cadre commun de travail à distance peut être systématisé** car ce sont des collectifs qui se connaissent et se retrouvent régulièrement. La visioconférence peut alors permettre **d'entretenir à distance la dynamique collective**, entre deux réunions en présentiel du collectif.

c) Les échanges avec les porteurs de projet

Ponctuellement, lorsque des rencontres physiques ont déjà eu lieu avec un porteur de projet, la visioconférence peut être utile, car :

- Elle permet de limiter les déplacements quand le terrain n'est pas nécessaire ;
- Elle permet de partager des documents en direct, d'associer tant du côté du GAL que du porteur de projets plusieurs personnes réparties en plusieurs lieux, tout en conservant la dimension humaine chère au GAL (une équipe LEADER incarnée et non un guichet !).



3) LES AUTRES OUTILS DE COLLABORATION A DISTANCE POUVANT ETRE MOBILISES POUR ANIMER UNE VISIOCONFERENCE

Dans certains cas, la visioconférence peut parfaitement et fructueusement se combiner avec d'autres outils collaboratifs numériques. Dans ces cas, un double écran est fortement souhaitable.

Comme vu précédemment, le recours à ces outils va dépendre des participants et de la capacité de l'animatrice à les manipuler.

1) Outils de co-écriture (ou « Pad ») :

- o *Fonctions :*
 - Prise de note collaborative ; partager les fonctions au sein du groupe
 - Faciliter la réalisation du compte-rendu
 - Co-construire l'ordre du jour
- o *Exemple d'outils Pad libres :*
 - [Pad Colibris](#)
 - [Framapad](#)

2) Tableaux :

- o *Fonctions :*
 - Brainstorming
 - Liste de choses à faire
 - Rassembler et visualiser des ressources de façon ergonomique avec Padlet
- o *Exemple d'outils :*
 - [Framemo](#)
 - [Padlet](#)

3) Carte mentale :

- o *Fonctions :*
 - Organiser et rendre visible la pensée, les arguments d'un débat ...
 - Décrire un déroulé en ayant à la fois la vue d'ensemble et les détails (ordre du jour, formation, séminaire ...)
- o *Exemple d'outils :*
 - [Framindmap](#) (en ligne)
 - [Freemind](#) (logiciel à installer)

4) Vote à distance :

- Fonctions :
 - Choisir entre plusieurs options (de date, de scenario, de personne à élire ...)
- Exemple d'outils :
 - [Framadate](#)
 - [Jugement majoritaire](#)
 - [Loomio](#)
 - [Cobudget](#) (spécifique à la répartition d'un budget)

5) Outil qui combine plusieurs fonctionnalités :

- Fonctions :
 - Avoir un lien unique qui rassemble les différents outils utilisés pour la réunion voire pour le collectif ou le projet à plus long terme
- Exemple d'outils :
 - [Klaxoon](#)
 - [Framaestro](#)
 - [YesWiki](#)

6) Gestion de projet

- Fonctions :
 - Suivre et partager l'avancée de tâches
- Exemple d'outils :
 - [Trello](#)
 - [Wekan](#)



7) Outils de visioconférence :

- Zoom
- <https://meet.jit.si/>
- Google Meet
- Skype
- Bluejeans
- [Conférence téléphonique d'OVH](#) (gratuit et valable 24h)

POUR ALLER PLUS LOIN

Guide d'animation : un manuel pratique pour bien préparer et mener une réunion en visio-communication ...Ou comment réduire les déplacements par la visioconférence en milieu rural... - ADRETS – Actualisation de juillet 2015

https://www.dropbox.com/s/0delljc9ms4qocv/2015_Guide_Recommandations%20animation%20visio_ADRETS.pdf?dl=0

Fiches sur l'animation de réunions à distance :

<https://interpole.xyz/?TrucsAstuces&facette=checkboxListeThematiquetruc=14>

Crédits :

- Un guide rédigé par l'équipe technique du programme européen LEADER Ardèche³, avec l'appui de Louise DIDIER, spécialiste d'accompagnements et formations dans le travail coopératif et les outils numériques.
- Dessins d'Aurélié Alléon