

## Former les futurs leaders

Henrietta Blyth

Le leadership peut consolider ou détruire des groupes de toutes tailles, qu'il s'agisse d'un petit groupe communautaire ou d'une grande organisation. Un leader efficace peut transformer un groupe désorganisé en un groupe formidable, tandis qu'un mauvais leader peut détruire un groupe qui avait été efficace pendant de nombreuses années. Tous les groupes prospèrent avec un bon leadership et perdent de leur efficacité ou se désagrègent avec un mauvais leadership.



Geoff Crawford / Tearfund

Un bon leadership permet la création de groupes solides.

Les leaders ont vite fait de se focaliser sur les problèmes qu'ils rencontrent en oubliant la dimension plus vaste du leadership. Lorsque nous sommes trop préoccupés par les tâches à accomplir, nous oublions que l'un des premiers rôles d'un leader est d'aider les gens à atteindre leur plein potentiel. Notons que l'une des tâches les plus importantes qui incombe aux leaders est la formation d'autres leaders.

Les leaders doivent préparer quelqu'un à prendre leur succession, tout comme dans la Bible Moïse a préparé Josué, et comme Élie a préparé Élisée. Notre Conseil d'administration nous a récemment encouragés à élaborer un plan de succession pour les 20 postes de travail les plus stratégiques pour notre réussite en tant qu'organisation. Nous avons conçu un

diagramme indiquant qui pourrait assumer ces postes dans l'immédiat, qui serait prêt à le faire d'ici un an et qui serait prêt dans cinq ans.

Ce fut un exercice très utile, car cela nous a montré que pour certains de ces postes, il n'y avait pas de successeur en vue. Nous devons donc nous mettre à former quelqu'un qui puisse assumer ce poste au moment opportun.

### Identifier un leader

Les caractéristiques qui suivent peuvent nous aider à identifier de futurs leaders.

**PORTEURS D'UNE VISION** Les futurs leaders ont une vision et des objectifs. Ils savent ce qu'ils veulent accomplir. Ils sont passionnés par leur vision et tenaces : lorsque les choses vont

mal, le fait qu'ils soient porteurs d'une vision alimente leur persévérance.

**ÉCOUTE** Les futurs leaders prennent le temps d'écouter les autres pour mieux connaître les gens avec qui ils travaillent (leur caractère, leurs opinions, leurs forces et leurs faiblesses) et dans le but de tirer le meilleur parti des compétences de leurs collègues.

**CAPACITÉS DE FACILITATION** Les futurs leaders n'agissent pas isolément. Ils habitent les autres, en faisant participer les personnes qui sont concernées par les décisions prises. Leur attitude positive les aide à comprendre les différents points de vue et à résoudre les conflits.

**COMPÉTENCE** Au fil du temps, les futurs leaders prouvent qu'ils sont dignes de confiance et atteignent les objectifs fixés.

**ASSURANCE** Les futurs leaders ne sont pas sur la défensive lorsqu'ils sont contestés. Leur assurance leur permet d'être ouverts aux changements, mais ils savent lorsqu'ils doivent tenir ferme face à l'opposition.

### Dans ce numéro

- 2 Éditorial
- 3 Styles de leadership : jeu
- 4 Partager la vision
- 5 Courrier des lecteurs
- 6 Comment bien faire marcher une organisation
- 7 Leadership et travail d'équipe
- 7 Un leadership partagé
- 8 Trois compétences nécessaires pour un leadership efficace
- 10 Ressources
- 11 Amener les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes
- 12 Formation non formelle des leaders
- 14 Machines à laver à pédales
- 15 Étude biblique
- 16 « Je ne voulais pas être un leader »

*Pas à Pas* est une publication reliant ceux qui dans le monde entier travaillent pour le développement et la santé. Tearfund, qui publie *Pas à Pas*, espère stimuler ainsi les idées nouvelles et l'enthousiasme. C'est un moyen d'encourager les chrétiens de toutes les nations alors qu'ils travaillent ensemble pour créer une harmonie dans nos communautés.

*Pas à Pas* est gratuit pour ceux qui travaillent pour la santé et le développement, ainsi que pour les leaders d'église. Il existe en anglais, français, espagnol et portugais. Nous acceptons volontiers vos dons.

Nous invitons nos lecteurs à nous envoyer leurs points de vue, articles, lettres et photos.

**Rédactrice :** Helen Gaw

Footsteps, Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

Tél : (44) 20 89 77 91 44

Fax : (44) 20 89 43 35 94

Email : [footsteps@tearfund.org](mailto:footsteps@tearfund.org)

Internet : <http://tilz.tearfund.org/francais>

**Rédactrice multilingue :** Helen Machin

**Administrateur :** Pedro de Barros

**Comité d'édition :** Babatope Akinwande, Ann Ashworth, Steve Collins, Paul Dean, Mark Greenwood, Martin Jennings, Ted Lankester, Mary Morgan, Nigel Poole, Clinton Robinson, Naomi Sosa

**Conception :** Wingfinger Graphics, Leeds

**Imprimé** par Aldridge Print Group sur papier recyclé à 100 pour cent et en utilisant des procédés respectueux de l'environnement.

**Traduction :** E Frias, A Hopkins, M Machado, W de Mattos Jr, S Melot, N Ngueffo, G van der Stoel, S Sharp, E Trewinnard

**Abonnement :** Contactez-nous par courrier postal ou par courriel aux adresses ci-dessus, en nous expliquant succinctement votre travail et en nous précisant la langue dans laquelle vous souhaitez le recevoir.

**e-Pas à Pas :** Pour recevoir *Pas à Pas* par courriel, veuillez vous abonner via le site Internet tilz. Rendez-vous sur la page *Pas à Pas*, puis cliquez sur « Abonnez-vous à e-Pas à Pas ».

**Changement d'adresse :** Veuillez donner votre nouvelle adresse en indiquant votre numéro d'abonnement figurant sur l'enveloppe d'envoi.

**Copyright** © Tearfund 2011. Tous droits réservés. Les textes de *Pas à Pas* peuvent être reproduits à des fins de formation, à condition que les documents soient distribués gratuitement et mentionnent qu'ils ont été à l'origine créés par Tearfund UK. Pour toute autre utilisation, veuillez contacter [footsteps@tearfund.org](mailto:footsteps@tearfund.org) pour une permission écrite.

**Les opinions et points de vue** exprimés dans les lettres et les articles ne représentent pas nécessairement le point de vue de la Rédactrice ni de Tearfund. Tout renseignement technique est vérifié aussi rigoureusement que possible mais nous ne pouvons accepter aucune responsabilité suite à un problème quelconque.

**Tearfund** est une organisation chrétienne de développement et de secours, visant à établir un réseau mondial d'églises locales pour contribuer à l'éradication de la pauvreté.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni.  
Tél : (44) 20 89 77 91 44

**Publié** par Tearfund. Une compagnie limitée par garantie. Enreg. en Angleterre 994339.

Œuvre No. 265464 (Angleterre et Pays de Galles)  
Œuvre No. SC037624 (Écosse).

**AUTHENTICITÉ** Les futurs leaders sont des gens dont la passion et la volonté ne sont pas seulement à l'œuvre dans le travail, mais dans leur façon de vivre en général.

## Former un leader

Les gens apprennent de différentes façons, c'est pourquoi il est important de discuter avec chaque personne des possibilités qui lui conviennent le mieux. Un stage de formation au leadership peut être très utile pour certains, en particulier s'ils y participent au moment opportun.

Mais une approche plus relationnelle convient mieux à de nombreuses personnes. L'encadrement et le tutorat, l'opportunité de seconder un membre du personnel plus expérimenté ou de remplacer un leader sur une courte période pendant son absence, sont autant de moyens excellents pour aider les gens à perfectionner leur potentiel de leadership. Nous avons aussi envisagé de permettre au personnel d'échanger leur poste de travail pendant un temps pour pouvoir acquérir d'autres savoir-faire et découvrir un nouveau domaine de travail.

## EXERCICE : Planifier l'avenir

Si vous tombiez malade ou étiez victime d'un accident, qui assumerait votre travail demain ?

- Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait reprendre votre poste d'ici un an ?
- Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait reprendre votre poste d'ici cinq ans ?
- Comment veillerez-vous à ce que ces personnes soient suffisamment formées pour reprendre votre poste au moment opportun ?
- Si vous ne voyez pas qui pourrait reprendre votre poste, que devez-vous faire pour vous assurer un successeur ? Qui pourriez-vous former pour reprendre votre poste et comment allez-vous former cette personne ?

*Henrietta Blyth est la Directrice du développement organisationnel et du personnel de Tearfund.*

## ÉDITORIAL



*Helen Gaw*  
Rédactrice

Nous nous souvenons des leaders qui ont utilisé leur statut pour renforcer notre pouvoir d'action et nous aider, et nous les apprécions. Mais certains leaders utilisent leur statut de façon abusive. Il

est parfois difficile d'admettre que cela se produit car on présume souvent qu'un leader a toujours raison. Nous devons donc définir quelles sont les qualités d'un bon leader.

Les bons leaders ne se mettent pas en avant aux dépens des autres. Au contraire, ils promeuvent les intérêts des autres. Ils estiment que cette approche vaut mieux que leurs privilèges et leur prestige. Jésus est l'exemple parfait du leader. Il a remis en cause l'opinion dominante selon laquelle un leader était quelqu'un qui peut s'attendre à être traité comme un roi. Il a dit « En effet, qui est le plus grand: celui qui est à table ou celui qui sert? N'est-ce pas celui qui est à table? Et moi, cependant, je suis au milieu de vous comme celui qui sert. » (Luc 22:27)

Un leader peut être une femme ou un homme, jeune ou moins jeune, de n'importe quel groupe ethnique ou tribu. Le caractère d'un leader a un impact plus durable que ses qualifications. Les leaders actuels ont la responsabilité d'identifier et de former la prochaine génération de leaders. C'est l'objet de notre article de première page.

Plusieurs des autres articles donnent des conseils sur la manière de travailler avec les gens, le travail en équipe et la mise sur pied d'organisations efficaces. Nous ne pouvons examiner les questions « Qu'est-ce qu'un leader ? » et « Qu'est-ce qu'un bon leadership ? » de façon concrète sans penser aux gens que le leader dirige et au travail qu'il coordonne.

Il est très important d'avoir de bonnes relations avec les autres. L'étude biblique, page 15, porte sur les relations et nous aide à examiner notre cœur avant de faire quoi que ce soit d'autre, que nous soyons un leader actuel ou futur.

Les deux prochains numéros traiteront des

arbres et de la  
*Helen* stigmatisation.

# Styles de leadership : jeu

Tulo Raistrick et Helen Gaw

Voici un bon moyen pour aider un groupe à comprendre l'impact de trois styles différents de leadership sur la manière de travailler d'un groupe.

Répartissez le groupe en trois groupes plus petits de taille égale. Chaque groupe doit se choisir un leader. Expliquez aux groupes qu'ils doivent créer une structure suffisamment solide pour pouvoir tenir un œuf, à l'aide d'une grande feuille de papier et de ruban adhésif. L'équipe qui aura conçu la structure la plus haute aura gagné, si la structure soutient l'œuf !

Avant de faire cet exercice, expliquez aux leaders de chaque groupe de quelle façon ils doivent diriger. Veillez à ce que personne d'autre ne soit au courant. Un des leaders dira aux membres du groupe ce qu'ils doivent faire, un autre laissera le groupe se débrouiller et le dernier sollicitera les idées de tous les membres du groupe.



## AUTORITAIRE : « LE SOUVERAIN »

Un leader autoritaire donne des ordres et des instructions que les autres doivent suivre.

## LAISSEZ-FAIRE : « CELUI QUI LAISSE LES AUTRES SE DÉBROUILLER »

Un leader du type « laissez-faire » laisse les membres du groupe faire ce qui leur semble bon, tout en les observant.

## FACILITATEUR : « CELUI QUI SOLLICITE LES IDÉES DE TOUT LE MONDE »

Un leader facilitateur encourage tous les membres du groupe à participer aux décisions concernant ce qui doit être fait. Il / elle ne donne pas les réponses mais aide le groupe à trouver ensemble une réponse.

## Expériences des différents groupes

Voici quelques situations courantes que vous pourrez rencontrer au niveau des groupes :

- Le groupe dirigé par le « souverain » est souvent le premier à venir à bout de son défi. Néanmoins, les membres du groupe sont frustrés de ne pouvoir tester leurs propres idées et de devoir se contenter d'exécuter ce que demande le leader. Ce groupe ne remporte le défi que si l'idée du leader était particulièrement bonne, les autres idées n'étant pas prises en compte.
- Le groupe dirigé par « celui qui laisse les autres se débrouiller » gagne rarement, car

il ne sait pas vraiment comment travailler ensemble. Parfois, un des membres du groupe prend les choses en main et dirige le groupe à la place du leader désigné.

- Le groupe dirigé par « celui qui sollicite les idées de tout le monde » met plus de temps à trouver une solution au défi. Une fois qu'il a fini, les gens sont souvent très contents (au point de se féliciter mutuellement) car leur réussite est partagée.

Une fois le défi terminé, demandez aux leaders d'expliquer leur rôle à leur groupe. Puis, demandez aux groupes de discuter de ce qu'ils ont apprécié et n'ont pas apprécié concernant le style de leadership de leur leader. Enfin, demandez tour à tour à un des membres de chaque groupe de résumer les commentaires de leur groupe pour tout le monde.

**Remarque :** Si vous ne disposez pas de papier et d'adhésif, vous pouvez utiliser d'autres matériaux, comme un morceau de tissu, des bâtons et de la ficelle. Vous pouvez adapter le défi : pas forcément besoin d'un œuf. L'essentiel est que le défi soit concret et amusant, tout en étant suffisamment difficile.

Tulo Raistrick est le Conseiller pour les églises et le développement de Tearfund. Nos remerciements à Jim Hartley.

## Imaginez...

- Vous êtes un leader qui vient de prendre une décision importante. Comme la responsabilité de la décision vous incombait, vous l'avez prise seul. Quelqu'un est venu vous voir à l'instant pour vous communiquer des informations importantes que vous ne possédiez pas, car vous n'aviez consulté personne avant de prendre la décision. Maintenant, vous

savez que vous avez pris la mauvaise décision. Que faites-vous ?

- Vous dirigez un groupe de jeunes de votre communauté, qui marche bien et qui se développe. Vous écoutez les jeunes et intégrez leurs idées à vos activités. Quelqu'un que vous respectez vous a dit que vous devriez « imposer votre loi » car il a remarqué que vos rencontres sont parfois bruyantes. Que faites-vous ?



# Partager la vision

Rick James



Geoff Crawford

Joyce Banda prenant la parole en 2010.

Joyce Banda attribue son style de leadership libérateur à des expériences difficiles et humiliantes vécues lors de ses premières années à la tête de la National Association of Business Women (NABW – Association nationale des femmes d'affaires) au Malawi.

Joyce a fondé la NABW en 1990, dans le but d'aider les femmes malawiennes à devenir autonomes sur le plan économique. Joyce avait elle-même souffert d'un mariage avec un conjoint violent, avant de créer ce qui allait devenir une des plus importantes confections de vêtements du pays. Très préoccupée par ce que vivaient certaines femmes moins chanceuses, elle avait convié des collègues à créer une organisation qui pourrait agir comme un groupe de pression pour le renforcement du pouvoir d'action des femmes.

## Premières difficultés

La NABW a été enregistrée et s'est très rapidement développée. En 1991, elle comptait 2 500 membres. Mais il y avait déjà des problèmes au niveau de la base. Joyce explique que « parfois, les femmes s'enthousiasmaient, mais lorsqu'elles ne comprenaient pas ce que je faisais, elles renonçaient. Elles s'en allaient. Mon impact était très faible, ainsi que la mobilisation. Étant donné que pour elles, j'étais à l'origine du projet, elles voulaient que je m'occupe de tout. » Les femmes attendaient simplement qu'on leur dise ce qu'elles devaient faire. L'objectif visé de l'autonomisation

était encore bien loin de la réalité d'une dépendance continue.

## Conflits avec le Conseil d'administration

Cela a conduit Joyce à se mettre d'accord avec le bailleur de fonds pour effectuer une évaluation nationale des besoins, qui a été annoncée à la radio juste avant une réunion du Conseil d'administration de la NABW. Joyce explique ce qui s'est alors produit : « Lorsque je suis arrivée à la réunion du Conseil, les autres avaient entendu l'annonce à la radio. Personne ne m'a adressé la parole. Je leur ai demandé, « Qu'est-ce qui se passe ? » Elles ont alors répondu, « Ce qui se passe, c'est que nous ne savons pas ce que tu es en train de faire. Nous ne voulons plus travailler avec toi. Qui a décidé que nous avons besoin d'une évaluation des besoins ? » La réunion du Conseil s'est mal terminée. J'étais contrariée. Je ne me suis pas excusée. Ne comprenaient-elles pas que je faisais simplement de mon mieux et que j'essayais d'assurer le succès de cette organisation ? »

Joyce est rentrée chez elle en colère. « J'étais amère et frustrée. Je faisais tout ce que je

pouvais, mais le Conseil d'administration n'était pas reconnaissant. Je me suis assise et me suis dit : « Soit je renonce, soit je change quelque chose. » J'étais déterminée à ne pas renoncer : ce que j'avais vécu dans mon précédent mariage me poussait à penser qu'il devait y avoir d'autres femmes qui n'avaient pas autant de chance que moi, qui étaient battues et qui n'avaient pas la sécurité économique nécessaire pour s'en sortir. Cette nuit-là, je me suis demandé, « Que vais-je faire ? Dois-je renouveler le Conseil d'administration ou puis-je moi-même changer ? Arriverais-je à m'humilier et à continuer à travailler avec le même comité ? »

## Décider de changer

En y réfléchissant, Joyce a fini par reconnaître son problème. Elle avait gardé le contrôle et n'avait pas partagé sa vision avec les autres. Elle s'est rendue compte qu'elle était liée par la peur de perdre le pouvoir et par le désir de dominer. Le style de leadership autocratique qu'elle avait l'habitude de pratiquer lui avait mis le Conseil d'administration à dos et avait maintenu les membres féminins dans la dépendance. Elle décrit la situation : « C'était comme si j'avais été plongée dans un profond sommeil et que je venais de me réveiller, en réalisant pour la première fois que si je faisais les choses de mon côté, ça n'allait pas fonctionner. »

Elle a décidé de ne plus entreprendre d'activités NABW jusqu'à ce que le Conseil ait eu une séance de réflexion pour planifier l'avenir. Les choses ont alors rapidement changé.

## Réaliser la vision

Les conséquences de ce changement personnel ont été incroyables. Le membre du Conseil d'administration le plus réticent est devenu sa plus grande alliée. « Une fois qu'elle s'est approprié la vision, elle est devenue encore plus passionnée que moi », dit Joyce. La NABW a continué à se développer. Le plus important étant que des vies ont commencé à être transformées au niveau de la base. Les femmes meurtries par des violences répétées disaient de leur mari : « Désormais, il me traite comme une partenaire. Il m'écoute et nous prenons les décisions ensemble. » Joyce dit qu'elle voit « la plus grande joie sur le visage des femmes d'affaires rurales lorsqu'elles savent que ce qu'elles ont accompli est leur initiative ». Sept ans après la création de la NABW, Joyce a pu franchir une étape rare pour une dirigeante-fondatrice : elle s'est gracieusement retirée et a confié la direction de la NABW à une nouvelle directrice. La NABW compte aujourd'hui 30 000 membres.

*Rick James a interviewé Joyce pour son rapport « Leaders changing inside-out » [Des leaders qui changent de l'intérieur vers l'extérieur]. Joyce Banda est aujourd'hui vice-présidente du Malawi.*

## Une idée pour aider les gens à se souvenir de leurs rendez-vous pour leurs vaccinations

Je souhaite partager cette petite expérience dans le cadre de notre Programme élargi de vaccination. Pendant les séances, je donne mon numéro de téléphone mobile aux mamans et je leur propose de l'enregistrer dans leur mobile sous « Vaccination » et non sous mon propre nom. Chaque fois qu'une femme manque un rendez-vous, je lui envoie un texto et cela affiche « Vaccination » sur son téléphone mobile. Ce système permet aujourd'hui de réduire les oublis et encourage les gens à respecter leurs rendez-vous.

Tongmam Tongmam  
Président de l'Association pour le Bien-être familial  
5458 Douala Akwa  
Cameroun

Email : [tongmamdp@yahoo.fr](mailto:tongmamdp@yahoo.fr)

## Compétences en gestion d'entreprise et culture locale

Nous sommes abonnés à *Pas à Pas* depuis trois ans. Ayant lu l'article « L'importance de la formation et de l'accompagnement » dans *Pas à Pas 80*, je trouve intéressant de savoir que le fait d'avoir une entreprise ou de la créer peut également impliquer de modifier certaines

perceptions locales/traditionnelles. Nous vivons la même chose ici. Bien souvent, les entreprises échouent car entre autres choses, les gens ne sont pas suffisamment disciplinés par rapport aux principes entrepreneuriaux. Ici, les gens donnent la priorité à « urusan adat » [pratiques liées à des cérémonies traditionnelles] (ce qui est bien entendu important), et abandonnent leur entreprise qui a commencé à prospérer.

Nous avons constaté que les groupes de femmes s'en sortent toujours mieux. Voici une photo d'une session de formation UBSP (Usaha Bersama Simpan Pinjam – formation coopérative à l'entreprise) avec un groupe de femmes.

Tarsis Hurmali  
Ayo Indonesia Foundation  
Flores Organization for Rural Development  
Jl. Ahmad Yani 16  
Kotak Pos 149  
Ruteng, 86500  
Flores, NTT  
Indonésie

Email : [ayo2indonesia@gmail.com](mailto:ayo2indonesia@gmail.com) ;  
[contactus@ayo-indonesia.org](mailto:contactus@ayo-indonesia.org)  
Site Internet : [www.ayo-indonesia.org](http://www.ayo-indonesia.org)

## Collecte de l'eau de pluie

J'ai apprécié l'article dans *Pas à Pas 82* avec de nouvelles idées pour la collecte de l'eau

de pluie chez soi, mais j'ai une toiture en amiante. Puis-je tout de même collecter l'eau de pluie et sera-t-elle suffisamment propre à la consommation sans subir de traitement ? Sinon, que dois-je faire ? Un autre problème que j'ai avec l'eau de pluie, c'est l'aspect visqueux qui se développe lorsqu'elle a été stockée un certain temps. Existe-t-il un traitement pour ça ?

Favour Edeke  
PO Box 7254  
Jos  
Plateau State  
Nigéria

**NOTE DE LA RÉDACTRICE :** *Les toitures en fibrociment conviennent à la collecte de l'eau de pluie, car il n'a pas été prouvé que les particules d'amiante sont dangereuses en cas d'ingestion. Toutefois, ces tôles doivent toujours rester humides pendant leur découpage pour éviter l'émission de poussières. Il faut aussi porter un masque anti-poussière et des lunettes. L'amiante est dangereuse lorsqu'elle est inhalée.*

*La viscosité est probablement due à des algues qui se développent dans l'eau. Pour réduire le développement d'algues :*

- *Détournez la première coulée d'eau de pluie du toit de la citerne, pour que l'eau soit ensuite aussi propre que possible : les feuilles, les déjections d'oiseau, etc. sont des nutriments dont se nourrissent les algues.*
- *Ajoutez de temps à autre de l'eau de javel à l'eau de la citerne. La quantité à ajouter dépend de la taille de la citerne et de la concentration du produit (au bout d'une heure, vous devriez le sentir très légèrement à l'odeur et au goût).*
- *Veillez à conserver l'eau de la citerne à l'abri de la lumière. Cela peut être difficile si la citerne est en plastique, mais vous pouvez par exemple la peindre. Plus la lumière traverse la citerne, plus vite les algues se développent. La citerne doit avoir un couvercle ajusté et l'ouverture devrait être recouverte d'une moustiquaire pour empêcher la reproduction des moustiques.*
- *Nettoyez régulièrement la citerne. Videz-la et rincez-en l'intérieur avec une solution d'eau de javel diluée (veillez à bien ventiler la citerne, avec une échelle à l'intérieur, pour pouvoir rapidement en sortir en cas de besoin). Le meilleur moment pour nettoyer la citerne se situe juste avant les nouvelles pluies.*
- *Filtrez l'eau avant de la boire (voir Pas à Pas 67 pour des conseils sur la réalisation d'un filtre Biosand).*



Ayo Indonesia Foundation

Formation coopérative à l'entreprise avec un groupe de femmes, Indonésie.



# Comment bien faire marcher une organisation

compilé par Helen Gaw

Un aspect important du leadership est la gouvernance. La gouvernance organisationnelle correspond au processus de surveillance d'une organisation. Elle consiste à s'assurer que le travail de l'organisation est bien fait et de façon efficace. Le plus souvent, une organisation enregistrée a l'obligation légale d'avoir un organe de direction.

Les organes de direction peuvent porter différents noms, par exemple : un Conseil, un Comité consultatif ou un Conseil d'administration. Dans cet article, nous utiliserons le terme « Conseil d'administration ». Les membres du Conseil d'administration assurent la direction de l'organisation aux côtés de la personne chargée de la gestion de l'organisation. Dans cet article, nous appellerons cette personne le « Directeur exécutif », mais il / elle peut avoir un autre titre, comme par exemple Président directeur général (PDG).

Le Conseil d'administration a une responsabilité globale. La gouvernance consiste à « surveiller » et à « s'assurer que... », plutôt qu'à « faire ». Cela signifie s'assurer que l'organisation est bien gérée, sans avoir à s'impliquer dans la gestion. Un Conseil d'administration est chargé des tâches suivantes :

- recrutement et appui du Directeur exécutif chargé de la gestion du travail

- définition de la raison d'être de l'organisation : identification de sa mission, de son but, de sa vision et de ses valeurs
- définition du travail que l'organisation va effectuer : planification stratégique
- obligations légales
- ressources en termes de financement et de personnel, par exemple
- évaluation des progrès.

## Pourquoi est-il important que les organisations aient un Conseil d'administration bien géré ?

Avantages d'un Conseil d'administration bien géré :

- De meilleures décisions sont prises, car différents points de vue sont échangés et attentivement examinés.
- L'organisation est gérée de façon plus efficace. Les membres du Conseil d'administration n'étant pas impliqués

## Questions de réflexion

- Quelles sont les difficultés rencontrées par notre Conseil d'administration ?
- En quoi notre culture et notre expérience nationales ou locales influencent-elles notre perception de la gouvernance ?
- Quelle est la qualité de la relation entre le Conseil d'administration et le Directeur exécutif au sein de notre organisation ? De quelles façons pourrait-elle être améliorée ?

au niveau des détails quotidiens du fonctionnement de l'organisation, ils ont une meilleure vision d'ensemble des problèmes que rencontre l'organisation. Si le Directeur exécutif supervise le travail de l'organisation tout en gérant les opérations, il / elle va être soumis à une grande pression et ne pourra pas avoir une vue d'ensemble et s'occuper des détails du quotidien en même temps. Un Conseil d'administration libère le Directeur exécutif pour qu'il puisse se concentrer sur une bonne gestion des opérations.

Risques liés à un Conseil d'administration mal géré :

- L'organisation est à la merci d'une mauvaise gestion et de mauvaises prises de décision.
- Les bailleurs de fonds pourront retirer leur financement s'il n'y a pas de redevabilité visible garantissant une bonne utilisation des fonds.
- Une seule personne détient trop de pouvoir. Si cette personne abuse de son pouvoir, les personnes que l'organisation souhaite servir pourraient en souffrir.

## Lectures complémentaires

### ROOTS 10 – Gouvernance au sein des organisations

Ce livret a pour but d'aider les membres des Conseils d'administration et les personnes qui gèrent des organisations chrétiennes de développement à réfléchir à leurs différents rôles et à la façon dont ils peuvent travailler ensemble pour accomplir la mission de l'organisation.

Disponible en anglais, français, espagnol et portugais. Vous pouvez en télécharger gratuitement des exemplaires sur le site Internet [tilz.org](http://tilz.org), ou commander des exemplaires imprimés en envoyant un courriel à [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org) ou en écrivant à l'adresse de Tearfund figurant sur la page des ressources.

Le contenu de cet article a été adapté de ROOTS 10 – Gouvernance au sein des organisations.



Un groupe de personnes disposant des savoir-faire, du temps et des informations nécessaires peut prendre des décisions équilibrées ensemble.

# Leadership et travail d'équipe

Andrew Gwaivangmin

Pour que les organisations communautaires puissent se développer durablement, il faut un plus grand nombre de leaders formés et encadrés. Les communautés africaines, comme toutes les autres communautés, comptent souvent des individus qui ne sont peut-être pas reconnus officiellement comme des leaders, mais qui sont pourtant capables d'exercer un leadership et qui le font. Un des défis fréquemment rencontrés consiste à prendre des personnes qui ont un bon savoir-faire technique et à les placer en position de leadership. C'est une bonne chose, mais sans aucune formation au leadership et sans soutien par le biais d'un encadrement, ces nouveaux leaders vont avoir des difficultés à être efficaces dans leur nouveau rôle de leadership. Apprendre à bien travailler avec les autres est tout aussi important que d'avoir un savoir-faire technique.

RURCON travaille efficacement par le biais du travail en équipe. Travailler en équipe stimule l'innovation et l'apprentissage chez les membres de l'équipe. De cette façon, lorsqu'une solution est trouvée, tout le monde en reçoit le mérite. Mais pour que cela soit possible, le développement du leadership est essentiel. Le leader n'est pas condamné à passer sa vie à s'efforcer d'être l'expert le plus compétent dans tous les aspects du travail de cette organisation. Il reconnaît, encourage, habilite et coordonne le développement des talents des autres pour que l'équipe puisse atteindre ensemble ses objectifs.

Un mentor/encadrant peut aider un nouveau leader à :

- réfléchir à plus long terme
- avoir une influence au-delà de ses responsabilités immédiates
- mieux se concentrer sur la transmission de sa vision, de ses valeurs et de sa motivation
- exercer son savoir-faire politique pour faire face aux exigences contradictoires des attentes des autres
- faire preuve de flexibilité et constamment chercher à se renouveler.

Les leaders agissent comme un dégrissant. Tout comme un dégrissant pour moteur, ils

permettent un déroulement des opérations tout en douceur et on ne les remarque que lorsqu'ils sont absents : lorsqu'il n'y a plus de dégrissant, le moteur commence à toussoter, puis il se grippe et finit par s'arrêter !

Un bon leader se concentre à la fois sur la qualité des relations au sein de l'équipe et sur la tâche à accomplir. La qualité des relations au sein de l'équipe détermine la capacité de l'organisation à avancer avec ses projets et à résoudre ses problèmes. Une équipe peut s'améliorer en renforçant la confiance, en ayant des débats constructifs, en honorant ses engagements, en tenant ses membres mutuellement responsables des comportements néfastes pour l'équipe et en se concentrant sur les résultats.

*Andrew Gwaivangmin est le Directeur général de RURCON (Rural Development Counsellors for Christian Churches in Africa – Conseillers en développement rural des églises chrétiennes d'Afrique).*

RURCON  
Old Airport Road  
PO Box 6617  
Jos  
Nigéria

Email : [rurcon@yahoo.co.uk](mailto:rurcon@yahoo.co.uk)  
Site Internet : [www.rurcon.net](http://www.rurcon.net)

## Un leadership partagé

Dr Colleen Beebe Purisaca

L'organisation Peace and Hope International s'est développée à partir d'une initiative péruvienne et travaille avec des organisations du monde entier. Il est donc important que notre leadership reflète nos racines latino-américaines et notre objectif, qui est de travailler dans divers contextes culturels.

Nous sommes guidés par des principes non-hiérarchiques, comme par exemple le leadership serviteur, l'équité, l'inclusion, le respect mutuel, l'encouragement des coéquipiers et le fait d'optimiser les savoir-

faire et les talents des personnes avec qui nous travaillons. Pour ce faire, nous avons deux directeurs d'arrière-plans différents, dont les compétences et les talents se complètent et se soutiennent. Nous pouvons ainsi nous attaquer efficacement à un plus grand nombre de problèmes en tant qu'équipe. Nous concilions les perspectives féminines et masculines d'Amérique latine et d'Amérique du Nord. Chaque directeur apporte une contribution égale au travail de l'organisation.

Il y a des défis. Nous tentons quelque chose de nouveau pour nous et d'assez inhabituel de manière générale. Alors de bien des manières, nous devons ouvrir la voie, sans pouvoir apprendre d'initiatives similaires réussies.

Nous prenons des décisions :

- en nous consultant mutuellement
- en gardant à l'esprit le but de l'organisation et son meilleur intérêt
- en gardant à l'esprit le meilleur intérêt et les opinions de nos coéquipiers, bénéficiaires et de ceux qui sont concernés par le travail de l'organisation.

Le leadership partagé aide une organisation à rendre des comptes. Nous avons une fonction de contrôle et de régulation mutuelle. Jusqu'ici, nous n'avons pas eu de difficultés particulières au niveau de notre entente, car nous respectons les décisions et opinions des uns et des autres.

*Dr Alfonso Wieland et Dr Colleen Beebe Purisaca ont fondé Peace and Hope International en 2002 et en sont co-directeurs depuis avril 2010. Peace and Hope International a pour vocation de soutenir la famille des organisations Paz y Esperanza initialement créées au Pérou.*



# Trois compétences nécessaires pour un leadership efficace

Les défis quotidiens du leadership peuvent être aussi importants que les défis liés à la vision, à la stratégie et aux décisions de taille. Toutefois, ces défis sont parfois moins visibles. Voici quelques conseils pour effectuer un travail efficace et motiver les autres dans votre travail quotidien.

Cet article a été adapté d'*Urmoja : Guide de la facilitation* par Francis Njoroge, Tulo Raistrick, Bill Crooks et Jackie Mouradian.

Référez-vous à l'article « Amener les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes », page 11, pour plus d'idées sur la façon de diriger.

## Comment avoir une réunion efficace



Les réunions peuvent parfois sembler longues et ennuyeuses. Cette liste de contrôle vous aide à réfléchir à ce que vous pouvez faire pour les rendre plus efficaces.

### Liste de contrôle pour vous aider à tirer le meilleur parti de vos réunions

#### AVANT LA RÉUNION

- Assurez-vous que tout le monde comprenne pourquoi cette réunion a lieu.
- Annoncez à tout le monde la date de la réunion et laissez-leur suffisamment de temps pour planifier et se préparer.
- Communiquez l'ordre du jour et toute information complémentaire à l'avance si cela peut aider les gens et améliorer la réunion.
- S'il doit y avoir des présentations, laissez suffisamment de temps aux personnes qui doivent les faire pour se préparer.
- Prévoyez à manger et/ou à boire si vous pensez faire une pause.
- Préparez le lieu de la réunion : disposez les chaises de façon que les gens puissent se voir et que cela facilite une discussion ouverte.



#### PENDANT LA RÉUNION

- Accueillez et présentez les nouveaux membres et les visiteurs.
- Écoutez-vous mutuellement.
- Interrompez les discussions inutiles qui distraient les gens de l'objectif principal de la réunion.
- Prenez des décisions.
- Encouragez tout le monde à participer.
- Le président de séance doit s'assurer que la réunion respecte l'ordre du jour.
- Surveillez l'heure si vous avez annoncé des horaires précis de début et de fin de réunion.
- Le président résume les points à retenir avant qu'une décision ne soit prise.
- Le secrétaire prend note des décisions prises et des personnes qui ont accepté une tâche.



#### APRÈS LA RÉUNION

- Les participants clés à la réunion relisent le compte-rendu avant de le distribuer.
- Envoyez un rappel à tous les membres pour leur communiquer la date de la prochaine réunion.
- Envoyez le compte-rendu aux membres avant la réunion suivante.
- Prenez du temps pour déterminer l'ordre du jour de la réunion suivante.



## La délégation



Un des rôles principaux d'un leader est de réfléchir à la délégation des tâches. Déléguer, c'est confier la responsabilité de certaines tâches à d'autres personnes. La délégation est une chose importante car elle réduit la charge de travail d'un leader et libère du temps. Cela rend chacun plus motivé, confiant et qualifié, et les tâches sont souvent achevées plus tôt qu'elles ne l'auraient été autrement. Voici huit actions simples pour déléguer avec succès :

- ACTION 1 :** Choisissez à qui déléguer.
- ACTION 2 :** Montrez à cette personne les avantages et/ou l'importance de la délégation de la tâche.
- ACTION 3 :** Examinez les différents aspects de la tâche et décidez ensemble du niveau de soutien nécessaire pour chacun des aspects.
- ACTION 4 :** Si nécessaire, prenez le temps de former la personne pour sa tâche.
- ACTION 5 :** Laissez à la personne du temps pour s'exercer à la tâche dans un environnement protégé, et faites suivre d'un compte-rendu.
- ACTION 6 :** Faites alors exécuter la tâche sous supervision, si besoin est.
- ACTION 7 :** Retrouvez-vous pour faire le compte-rendu.
- ACTION 8 :** Réjouissez-vous de ce qui s'est bien passé et encouragez la personne.



## Consolider une équipe

Il est important de rechercher les occasions d'aider l'équipe à bien fonctionner. Les activités suivantes sont conçues pour aider les membres de l'équipe à faire le bilan du genre d'équipe qu'ils forment et à réfléchir à ce qu'ils pourraient faire pour mieux travailler ensemble.

### Le jeu du dessin

#### INSTRUCTIONS

- 1 Expliquez au groupe que chacun va réfléchir au caractère et à la nature du groupe ou de l'organisation.
- 2 Invitez chacun à dessiner un animal qui, à son avis, représente le caractère et la nature du groupe.
- 3 Placez les dessins sur le mur et demandez à chacun de présenter son dessin en expliquant son choix.
- 4 Utilisez un tableau ou une grande feuille de papier pour noter les thèmes communs et les différences.
- 5 Discutez de ce que cela peut vouloir dire dans la perspective d'un meilleur fonctionnement du groupe à l'avenir.

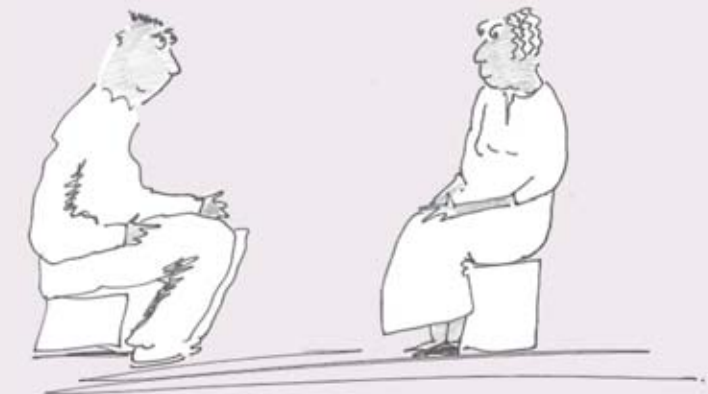
#### CONSEILS

- Assurez-vous que les dessins soient suffisamment grands pour que tout le monde puisse les voir.
- Si certaines personnes n'aiment pas dessiner, ou ne sont pas à l'aise, une autre approche consisterait à leur proposer des images d'animaux pour qu'elles en choisissent une et la commentent.

### Bilan du processus d'équipe

Une façon de consolider votre équipe consiste à encourager ses membres à réfléchir à la façon dont ils ont travaillé ensemble. C'est un bon exercice à faire après un événement ou suite à l'accomplissement d'une tâche particulière. Après l'événement, posez à votre équipe les questions suivantes et organisez ensuite une discussion de groupe autour des réponses données.

- Quelles sont les actions de votre équipe qui ont contribué à l'achèvement de la tâche ?
- Quelles sont les choses qui ont entravé la réalisation de la tâche ?
- Que feriez-vous différemment ?
- Qu'avez-vous appris concernant l'efficacité de l'équipe ?





Site Internet tilz <http://tilz.tearfund.org/francais> Les publications internationales de Tearfund peuvent être téléchargées gratuitement sur notre site Internet. Vous pouvez rechercher n'importe quel sujet utile à votre travail.



## Les sept habitudes des gens efficaces

Stephen R. Covey ISBN-13: 978-2895580225

Quel que soit votre objectif, vous pouvez appliquer les principes méthodiques présentés dans ce livre. Ceux-ci vous aideront à effectuer certains changements pour atteindre cet objectif. Disponible en 34 langues et sur CD-ROM.

## An Authentic Servant: The marks of a spiritual leader

Ajith Fernando

Ce livret, qui comprend un guide d'étude pour un usage personnel ou en groupe, est destiné à tous les leaders chrétiens. Disponible en anglais, chinois, russe et coréen. Traductions en cours en tamoul, hindi, espagnol et italien.

Pour plus d'informations sur les maisons d'édition et les traductions, rendez-vous sur [www.didaskofiles.com](http://www.didaskofiles.com)

## Managing a Health Facility

Aga Khan Health Service, Kenya

Les communautés rurales n'ont souvent aucun contrôle sur leurs infrastructures sanitaires et peuvent se rendre compte que celles-ci sont dépourvues de fournitures et de ressources de base. Comment ce système pourrait-il être renforcé, de façon à garantir un approvisionnement efficace en services de santé de base ? Des villageois qui ont peu d'éducation, voire aucune, peuvent-ils diriger de tels services et appuyer les fournisseurs de soins de santé dans leur travail ? Des fournisseurs de soins de santé qualifiés peuvent-ils travailler sous la gouvernance des villageois et leur rendre des comptes ? Cet ouvrage utile propose des conseils méthodiques pour aider les fournisseurs de soins de santé et les communautés à gérer efficacement leurs services de santé locaux.

Pour le commander, contactez :  
TALC, PO Box 49, St Albans, Hertfordshire,  
AL1 5TX, Royaume-Uni  
Email : [info@talcuk.org](mailto:info@talcuk.org)  
Site Internet : <http://www.talcuk.org/>

Prix du livre : £4 (livres sterling), plus les frais de port.

## Courageous Leadership

Bill Hybels ISBN 978-0310248811

Ce livre renommé sur le leadership chrétien traite de l'identification des dons et des forces de chacun pour que l'église locale puisse apporter une transformation dans la vie de ses membres et de la communauté locale. En anglais.

Étant donné que *Pas à Pas 83* sur les Objectifs du millénaire pour le développement ne comprenait pas de page sur les ressources, nous incluons ici des ressources relatives à deux des questions transversales qui ont un impact sur l'accomplissement de ces objectifs : la nutrition, et l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

## Community Nutrition: A Handbook for Health and Development Workers

Ann Burgess, Marlou Bijlsma et Carina Ismael (Éds)

Ce livre a été conçu pour les professionnels de la santé et du développement qui travaillent au niveau communautaire et des districts, mais aussi pour ceux qui enseignent et étudient la nutrition. Il est facile à lire et compte de nombreuses illustrations. Cet ouvrage traite des nutriments et des aliments, de l'alimentation des familles, ainsi que des causes, du diagnostic et du contrôle de la malnutrition tout au long du cycle de vie. Il accorde une attention particulière au défi émergent des états chroniques (comme le diabète, l'obésité, l'hypertension et les maladies cardiovasculaires) ainsi qu'au lien entre la nutrition et le VIH. On y trouve aussi des conseils sur la mise en œuvre des programmes et la modification des comportements par le biais d'une meilleure communication.

## Mouvement mondial de prière contre la pauvreté 2011

Visitez [www.tearfund.org/onevoice](http://www.tearfund.org/onevoice) pour trouver des ressources de prière que vous pourrez utiliser toute l'année.

## Zone tilz Mobiliser l'église

La zone Mobiliser l'église de tilz contient une section consacrée au développement du leadership de l'église, avec un accent sur la mobilisation de l'église pour qu'elle s'attaque aux problèmes liés à la pauvreté.

Parmi les thèmes abordés : la collaboration avec les responsables d'église principaux, la formation des responsables d'église locales et le travail avec les instituts théologiques.

Il est disponible en anglais auprès de TALC (cf. coordonnées ci-dessus) pour £5,50 (livres sterling) plus les frais de port, ou auprès de : AMREF bookshop, PO Box 30125-00100, Nairobi, Kenya  
Email : [info.amref@amref.org](mailto:info.amref@amref.org)

## Normes relatives à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène en milieu scolaire dans les environnements pauvres en ressources

Adams J., Bartram J., Chartier Y. et Sims J. (Éds) (2009).

Cet ouvrage, publié par l'Organisation mondiale de la Santé, présente des lignes directrices permettant de garantir la scolarisation dans un environnement sain. Elles ont spécifiquement traité à l'approvisionnement en eau, à la qualité et la quantité d'eau disponible et à son accès, à la promotion de l'hygiène, à l'assainissement (qualité et accès), au contrôle des maladies à transmission vectorielle, au nettoyage et à l'élimination des déchets, ainsi qu'au stockage et à la préparation des aliments. Ces directives sont destinées aux gestionnaires et aux planificateurs de l'éducation, aux architectes, aux urbanistes, aux techniciens de l'eau et de l'assainissement, au personnel enseignant, aux conseils d'établissements, aux comités d'éducation des villages, aux autorités locales et aux organismes similaires.

Vous pouvez gratuitement télécharger l'ouvrage ici :  
<http://www.who.int/publications/fr>

# Amener les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes

compilé par Helen Gaw

En fonction des moments et des personnes, des styles différents de leadership doivent être exercés. Lorsque l'on dirige des gens, il est important de s'adapter aux besoins de chaque individu. Cela est vrai qu'il s'agisse d'une relation d'employeur à employé dans le milieu du travail, ou d'un leader et d'un volontaire dans le cadre d'un projet communautaire.

Deux facteurs devraient orienter l'approche d'un leader :

- la motivation de la personne à accomplir la tâche
- les compétences de la personne et son aptitude à accomplir la tâche.

Ces deux facteurs peuvent être combinés de façon à former une matrice (voir diagramme ci-dessous), qui propose des actions en fonction de la motivation, des compétences et des aptitudes de la personne que vous dirigez. Les gens ne se situent pas toujours dans une seule de ces catégories, mais dans différentes

catégories à différents moments, en fonction de la tâche et d'autres facteurs.

Dans tous les cas, il est important :

- d'expliquer clairement à la personne ce que vous attendez d'elle
- d'expliquer les limites de la tâche (temps, budget, etc.)
- de vous assurer que la personne comprend ce que vous lui demandez de faire
- de lui dire ce que vous pensez de son travail
- de féliciter la personne lorsqu'elle a réussi ce qu'elle devait accomplir et de la récompenser.

## Discussion

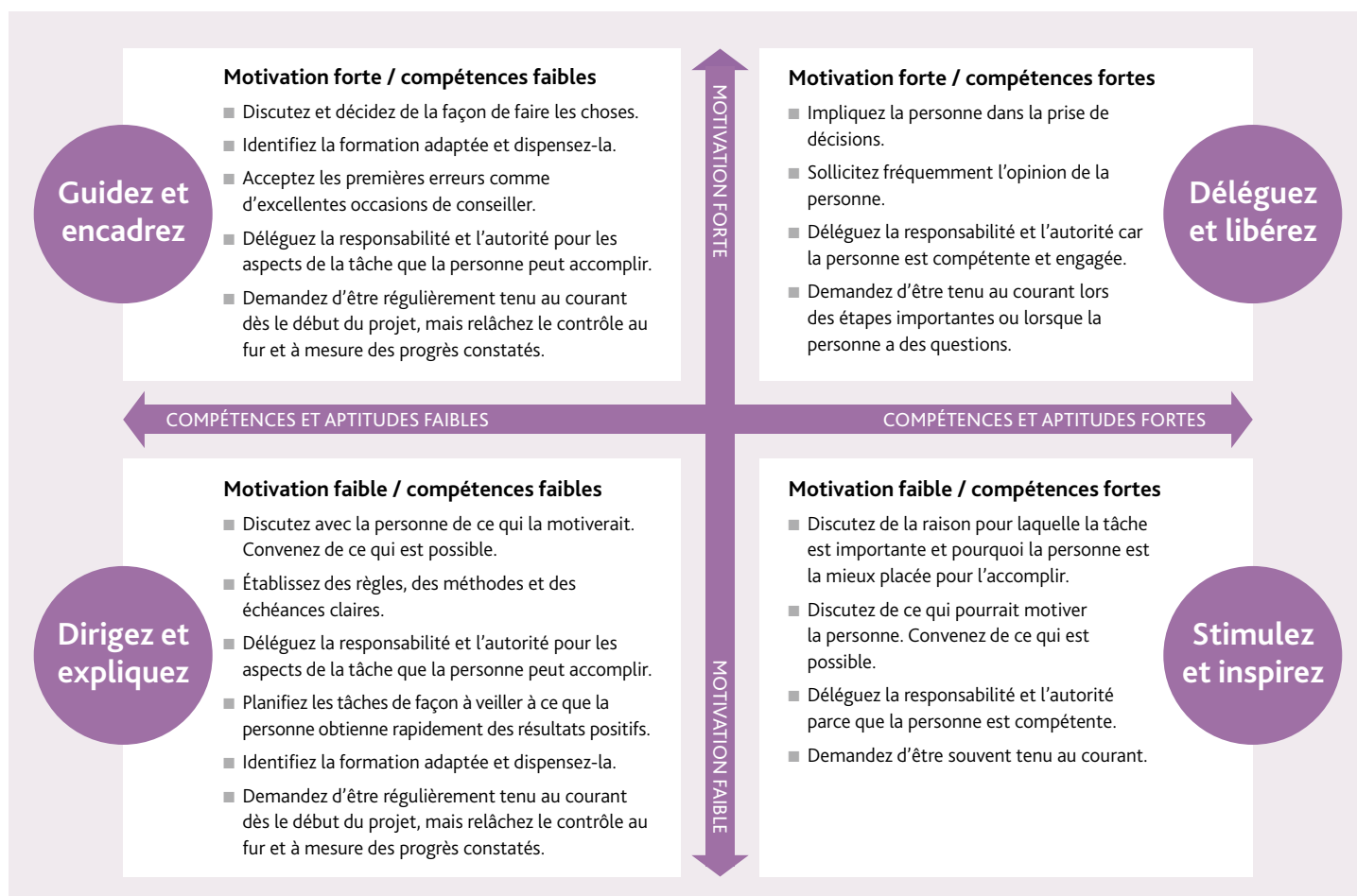
À l'aide de la matrice, que feriez-vous dans les situations suivantes ?

- Sayed, fonctionnaire des finances, semble souvent distrait ou assis à son bureau à ne rien faire. Son comportement a un impact négatif sur le moral de l'équipe. Il est pourtant hautement qualifié et fait un excellent travail.
- Hannah a récemment commencé à travailler en tant qu'aide soignante. Elle aime son travail et salue tous ceux qu'elle croise d'un sourire. Pourtant, certains membres du personnel se sont plaints, en disant que depuis qu'elle a commencé à travailler, les dossiers médicaux ne sont pas toujours bien classés.

Si vous dirigez actuellement des personnes, en quoi ce modèle peut-il vous aider ?

Discutez de la façon dont ces idées pourraient vous aider à travailler avec les autres, même si vous ne les dirigez pas.

*La Matrice compétences / motivation a été adaptée par Keilty, Goldsmith and Co. Inc., à partir du travail original d'Hershey et Blanchard.*



# Formation non formelle des leaders

*Nos croyances influencent ce que nous pensons du leadership et notre façon de diriger. C'est pourquoi les principes de leadership sont souvent enseignés du point de vue d'une confession religieuse spécifique. Dans cet article, le Dr Sam Thomas fait part de son expérience de formation de leaders chrétiens.*

Je travaille avec des petits groupes de leaders dans différents endroits. Nous essayons de limiter les groupes à 25 participants. Au fil des années, j'ai réalisé que les « réunions ponctuelles » sont moins efficaces pour induire des changements durables dans la vie des gens. Je rends donc visite au même groupe trois à quatre fois par an. À chaque visite, je passe environ trois jours avec eux, la dernière étant un moment de convivialité. Lors de ces visites, nous apprenons ensemble grâce à un style d'enseignement interactif, avec une emphase particulière sur les aspects pratiques de la vie.

Pendant ces sessions, nous découvrons les principes suivants :

- changer notre perspective : ce que nous sommes est plus important que ce que nous faisons
- avoir une vie disciplinée
- mettre de côté ses objectifs personnels et apprendre à servir les autres.

L'impact que nous souhaitons avoir à travers cette formation est de multiplier les leaders serveurs intègres et efficaces.

## Style d'enseignement

La salle de cours est aménagée pour des petits groupes de cinq personnes, qui s'assoient

autour d'une table. Cette disposition surprend de nombreux participants qui sont habitués à s'asseoir en rangée, à écouter l'enseignement et à prendre des notes. Nous modifions de temps en temps cette configuration en fonction du contenu de l'enseignement et du contexte. Nous proposons souvent du théâtre, des petits sketches humoristiques et des histoires surprenantes. Nous présentons l'enseignement à l'aide de différents supports médiatiques : des choses à écouter ou à visionner, des coupures de presse, etc. L'approche est très créative et fait passer le message de façon approfondie.

L'accent est uniquement placé sur le participant et non sur l'enseignant. L'objectif

## À propos du cours

La formation décrite ici est axée sur la formation de disciples, ce qui signifie suivre Jésus. Elle est essentielle pour la croissance et l'expérience de tout leader chrétien. Les lecteurs qui n'ont pas la foi chrétienne trouveront néanmoins dans cet article des principes importants et des idées pratiques pour la formation au leadership, applicables à n'importe quel contexte.

est que l'apprentissage ait un impact. Le rôle de l'enseignant est de faciliter l'apprentissage et d'en évaluer l'impact à toutes les étapes. Les participants considèrent l'enseignant comme un facilitateur plutôt qu'un professeur.

L'ensemble de l'enseignement est basé sur la Bible, mais pas sous la forme d'une étude biblique traditionnelle. Laissez-moi vous donner un exemple. Pour le cours sur le leadership serviteur, je donne une brève introduction au groupe sur le leadership tel qu'on le perçoit généralement de nos jours. Je suis habillé comme un « grand patron », accompagné de quelqu'un qui porte mon attaché-case et de deux personnes qui se tiennent de chaque côté avec des fleurs : c'est très amusant ! Je joue un peu la comédie, ce qui fait rire les gens et les incite à réfléchir à la nécessité d'un autre type de leadership. Puis je leur demande de représenter par un dessin le leadership auquel ils ont actuellement affaire, ainsi que certaines de leurs préoccupations. Ils font preuve d'une réelle imagination et leurs dessins sont très colorés. Chaque groupe présente ensuite ses productions. À la fin de la session, je peux voir qu'ils sont touchés dans leurs émotions. Puis je leur demande de dessiner un leader en se basant sur Philippiens 2:5-9, où Jésus est décrit comme un leader serviteur. Chaque groupe présente également son deuxième dessin aux autres. Une fois les



Un mentor se tient aux côtés d'une personne et l'encourage à développer une vision en vue d'entreprendre des changements à venir.

Richard Hansen / Tearfund

Nous devons être des hommes et des femmes d'intégrité ; l'intégrité exige que ce que nous sommes à l'intérieur corresponde à ce que nous montrons à l'extérieur





L'apprentissage par la discussion.

deux séries de dessins placées côte à côte, je leur demande de décrire les différences. Puis je présente quelques passages bibliques et les participants discutent en groupes du style de leadership décrit par ces deux séries. Leur conclusion sera invariablement : « leaders serviteurs ou leaders intendants ».

### Redevabilité

La redevabilité s'exerce à différents niveaux. Le premier niveau est vécu au sein du groupe. Nous changeons les participants de groupe tous les jours pour qu'ils aient l'occasion de rencontrer différentes personnes. Les participants partagent leurs expériences en groupe.

Le niveau de redevabilité suivant est que chacun d'entre eux devra choisir un mentor personnel et partager ce qu'il a appris et les décisions qu'il a prises. Le mentor lui demande de répondre de ses actions pendant la durée du cycle de formation. Nous demandons à chacun d'enseigner ce qu'il a appris pour que cet apprentissage ait un effet multiplicateur.

### Vulnérabilité

En tant que leader, je me montre vulnérable face au groupe. J'ai remarqué que les gens réalisent peu à peu qu'ils peuvent faire tomber leur masque. Le style d'enseignement les amène à parler en petits groupes, ce qui les aide à se rendre compte qu'ils sont entourés de personnes qui commettent des erreurs tout comme eux. Cela crée de l'ouverture.

Je pense que la vulnérabilité est d'une importance primordiale. Les gens essaient d'imiter leur leader. Si un leader se présente comme quelqu'un de parfait, les gens se sentent mal à l'aise et se renferment. Jésus n'avait éprouvé aucune difficulté à dire à ses disciples, « Mon cœur est profondément troublé ». Un des premiers leaders chrétiens, Paul, parle de ses propres difficultés et admet qu'il n'est pas une personne parfaite. Il est bon que ceux qui nous suivent sachent que nous sommes touchés par la même souffrance, le même chagrin et les mêmes tentations que les autres. Nous devons être des hommes et des femmes d'intégrité. L'intégrité exige que ce que nous sommes à l'intérieur corresponde à ce que nous montrons à l'extérieur. Voilà ce qu'est la vulnérabilité, d'après moi. J'ai pu constater dans ma vie personnelle que ma vulnérabilité et mon ouverture vis-à-vis des autres les ont davantage aidés que tous mes enseignements.

### Mon cheminement personnel

Je suis dans le ministère chrétien depuis plus de 30 ans, et depuis plus de 20 ans, j'entends l'expression « achever la tâche ». Cela soulève la question suivante : De quelle tâche s'agit-il ? Mon tout premier appel est d'être semblable au Christ : être son disciple. Le ministère, ce n'est pas ce que nous faisons, le ministère c'est ce que nous sommes. Le ministère n'est pas ce que nous distribuons, mais ce qui découle de notre vie du fait de notre intimité avec Dieu. Le ministère, ce n'est pas ce que nous faisons pour Dieu, mais

### Quels sont les facteurs de succès ?

- Des réunions fréquentes avec le même groupe
- Des interactions personnelles
- Un style d'enseignement qui convient à l'apprentissage des adultes
- Un apprentissage pertinent en vue d'une transformation
- Établir des groupes de façon à ce que les gens se montrent redevables les uns envers les autres et s'encouragent mutuellement
- Se montrer vulnérable en consolidant la communauté
- Inclure une évaluation en tant qu'aspect important et continu de la formation
- Les tâches assignées sont une occasion de mettre en pratique ce qui est appris entre deux réunions et de l'enseigner à un groupe de 10 à 20 personnes.

### Réactions suite à la formation

- « Je craignais qu'en aidant d'autres à devenir des leaders, je perdrais de l'importance. Je réalise aujourd'hui que mon appel est de libérer les autres. »
- « Je redoutais la redevabilité. Désormais j'en réalise l'importance. J'ai trouvé un partenaire de redevabilité. »
- « Je suis quelqu'un de plus profond maintenant. Mes nombreuses blessures ont été guéries. »
- « Demander pardon aux autres et leur pardonner m'est devenu plus facile. »

*Le Dr Sam Thomas est Consultant senior pour Development Associates International en Inde.*

*The Development Associates Initiative  
E 15, First Floor, Sector 40  
Noida, Uttar Pradesh  
Inde*

*Email : samthomas51@gmail.com  
Site Internet : www.daintl.org*

ce que Dieu fait dans notre vie et à travers elle. Nous devons être motivés par l'amour et non par le devoir. Pour être un bon leader, nous devons être un bon disciple : voilà en quoi consiste ce programme de formation de disciples. Je suis passé à la formation au leadership après avoir renoncé à une excellente carrière de chirurgien à son apogée. Cela m'a beaucoup renouvelé. J'aime vraiment ce que je fais.

*Dr Sam Thomas*

# Machines à laver à pédales

compilé par Helen Gaw

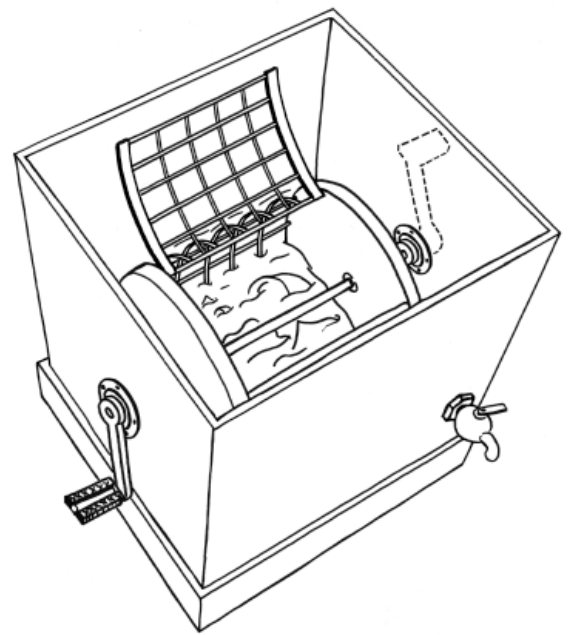
Un innovateur est une personne qui trouve de nouvelles idées et qui les met en pratique pour les tester. Parfois, on se moque des innovateurs parce que leurs nouvelles idées semblent farfelues. Pourtant, la plupart d'entre nous utilisons chaque jour les découvertes faites par des innovateurs. Ce sont des leaders dans le domaine des idées. Ce sont parfois les jeunes qui trouvent les meilleures solutions innovantes ; peut-être parce qu'ils ne sont pas encore habitués à une façon déjà bien établie de faire les choses.

Lorsque Remya Jose avait 14 ans, sa maman est tombée malade. Son père était sous traitement pour le cancer. Elle devait prendre trois bus pour aller à l'école, soit un trajet de deux heures. Comme il n'y avait pas de machine à laver à la maison, la corvée de lessive lui incombait, avec sa sœur jumelle. Mais au lieu de se contenter de rêver d'une machine à laver, elle a décidé d'essayer d'en fabriquer une pendant ses vacances.

« On dit que la nécessité est la mère de l'invention et dans mon cas, c'était vrai. Comme l'école est loin, j'étais souvent très fatiguée quand je rentrais. Je n'aimais pas faire la lessive en rentrant de l'école. Je voulais fabriquer quelque chose qui fonctionnerait sans électricité. Alors j'ai examiné de près le fonctionnement des machines à laver électriques et j'ai créé un modèle manuel. »

Elle a dessiné un schéma de base que son père a présenté à un atelier de mécanique auto voisin. Il a demandé aux ouvriers de le réaliser en leur proposant de les payer. Il a ensuite acheté les matériaux correspondant aux instructions de sa fille et les a apportés à l'atelier. La réalisation a coûté environ 2 000 roupies (45 \$US).

La machine à laver de Remya est faite d'un conteneur en aluminium dans lequel se trouve



Dessin du prototype de Remya. Celui-ci a depuis été développé par la National Innovation Foundation, Inde.

un cylindre horizontal en maille d'acier pour contenir les vêtements et laisser l'eau passer. Une partie du cylindre s'ouvre pour y déposer les vêtements. Le cylindre est monté sur un axe et des supports métalliques, fixés de chaque côté du conteneur, qui permettent à l'axe de tourner. L'axe est connecté à un système de pédalier. Les vêtements sont placés dans le cylindre, le conteneur est rempli d'eau jusqu'au niveau des vêtements, on ajoute de la lessive et on laisse tremper les vêtements au moins 10 minutes. Après trois ou quatre minutes de pédalage, les vêtements sont



Laver les vêtements à la main prend du temps.

## Innovations similaires

**Maya Pedal**, une ONG au Guatemala, travaille sur un projet de machine à laver à pédales. Vous trouverez d'autres machines à pédales sur le site Internet [www.mayapedal.org/machines.html](http://www.mayapedal.org/machines.html) (uniquement en anglais et espagnol).

Des étudiants de l'Institut de technologie du Massachusetts ont travaillé avec Maya Pedal sur un prototype. L'extérieur de la machine a été réalisé à partir d'un baril de pétrole découpé puis soudé pour le raccourcir. Le moteur a été réalisé à partir d'un cadre de vélo sans les roues. La chaîne de vélo entraîne un engrenage à l'extrémité de l'axe du tonneau. L'intérieur du tonneau a été réalisé à partir de plaques identiques de plastique moulé, boulonnées ensemble. L'avantage du plastique est qu'il est plus



Maya Pedal

durable que le métal. Toutefois, il est généralement plus facile de trouver du métal sur place que de trouver des installations qui fabriquent du plastique moulé.

**La machine Cycleclean**, inventée par Alex Gadsden au Royaume-Uni, est réalisée à partir de vieilles machines à laver.

[www.cycleclean.biz/about.html](http://www.cycleclean.biz/about.html)

propres. On peut s'asseoir derrière la machine et pédaler avec les deux pieds, ou alors rester debout ou s'accroupir à côté de la machine et actionner une des pédales à la main. Les deux méthodes fonctionnent. Le cylindre tourne à très grande vitesse avec les vêtements à l'intérieur, ce qui les nettoie à fond. Une fois le lavage terminé, l'eau usée s'écoule par un robinet. On remplit à nouveau le conteneur et on répète l'opération pour le rinçage. Une fois les vêtements rincés et l'eau évacuée, un nouveau pédalage essore les vêtements qui ressortent secs à 80%.

## Avantages

- Gain de temps par rapport à la lessive à la main
- Plus économique qu'une machine à laver électrique
- Transportable
- Contrairement à une machine à laver électrique, elle n'a pas besoin d'électricité : s'il y a une coupure électrique, il est toujours possible de faire sa lessive rapidement.

Remya a amélioré sa première conception par l'ajout d'une selle de vélo. Elle a fixé l'axe à un système de pédalier externe semblable à celui d'une bicyclette classique. Cela la rend plus confortable à utiliser mais plus chère à fabriquer.

Remya Jose vit à Kerala, en Inde.

Informations fournies et utilisées avec l'aimable autorisation de la National Innovation Foundation, Inde.

La National Innovation Foundation (Fondation nationale des innovations) a été créée par le gouvernement indien. Elle s'inspire du travail du Honey Bee Network (Réseau de l'abeille). Le Honey Bee Network vise à partager les connaissances et les idées d'innovateurs locaux en Inde. Le bulletin de nouvelles de Honey Bee (Honey Bee Newsletter) est disponible en anglais, hindi, gujarâti, tamoul, kannada, télougou, malayâlam et oriya.

[www.sristi.org/hbnew](http://www.sristi.org/hbnew)

# ÉTUDE BIBLIQUE

## Se préparer à diriger

Ábia Saldanha Figueiredo

**Jésus-Christ a été présent tout au long de l'histoire et n'a pas changé au fil du temps et des générations. Il a constitué un groupe d'apôtres. Il a choisi 12 personnes.**

**Lisez Marc 3:13-14.**

- *Quel modèle de leadership y trouvons-nous ?*
- *Quel est le principal enseignement que Jésus a offert à ses disciples ?*

**Lisez Marc 12:29-31.**

Rien n'est plus important que les relations. Premièrement : la relation avec Dieu. Deuxièmement : la relation avec les autres. Il peut s'agir d'une relation à distance ou de proximité. Les sentiments et les besoins triomphent sur les distances. Les relations sont plus importantes que l'argent ou les tâches à accomplir. (Voir Matthieu 6:24-33).

### À propos des relations

Dieu ne me demande pas d'accomplir de grandes choses. Il me demande plutôt d'aspirer à l'excellence dans mes relations.

- *La façon dont j'utilise mon temps et dont je dépense mon argent est-elle révélatrice des principales priorités de ma vie ?*

Les trois étapes suivantes nous aident à aborder les relations à la lumière des Saintes Écritures.

### Communiquez avec le cœur

Lisez Proverbes 12:18.

Communiquer n'est pas facile. La communication est le carburant des relations.

### Établissez la confiance dans vos relations

Lisez Matthieu 5:37.

La confiance disparaît avec les mensonges, les compliments hypocrites, la flatterie, les promesses creuses et le silence. Il ne peut y avoir une bonne communication sans un bon niveau de confiance. Nous sommes appelés à dire la vérité avec amour (Éphésiens 4:15) mais il est plus facile de se montrer amical que sincère.

- *Est-ce que mes paroles détruisent ou établissent la confiance ?*

### Examinez le lien entre la bouche et le cœur

Il y a une voie à double sens entre ma bouche et mon cœur. « L'homme bon tire de bonnes choses du bon trésor de son cœur, et celui qui est mauvais tire de mauvaises choses du mauvais trésor de son cœur. En effet, sa bouche exprime ce dont son cœur est plein. » (Luc 6:45)

- *Suis-je pris au piège dans une spirale d'échanges verbaux conflictuels avec quelqu'un ? Que dois-je faire pour abandonner cette habitude ?*

Ábia Saldanha Figueiredo est Directrice exécutive de SEC (Seminário de Educação Cristã – Séminaire d'éducation chrétienne), un institut biblique à Recife, dans le Nord-est du Brésil.

### Autres études bibliques utiles

Dans la zone Mobiliser l'église de tilz, vous trouverez des études bibliques traitées dans d'anciens numéros de *Pas à Pas* et dans le Guide PILIERS *Mobiliser l'église*. Les sujets abordés sont les suivants :

- Le modèle biblique de leadership – discussion portant sur le style de leadership de Jésus et d'autres leaders de la Bible
- Le leadership serviteur – discussion sur Jean 13:1-17 et 1 Corinthiens 3:18-20
- Développer les compétences en matière de leadership – discussion sur 1 Pierre 5:1-4 et 1 Timothée 3:1-13

- Les qualités d'un leader d'église – étude de 1 Timothée 3:1-10
- Des leaders choisis par Dieu – étude sur les attitudes et les qualités de plusieurs leaders de l'Ancien Testament
- Le soutien des leaders – étude sur ce dont les leaders ont besoin pour faire efficacement leur travail.

Si vous n'avez pas accès à Internet et que vous souhaitez recevoir des exemplaires imprimés, veuillez écrire à la rédactrice, à l'adresse figurant sur la première page de couverture.

Pour les trouver en ligne, rendez-vous sur <http://tilz.tearfund.org/francais> puis sur *Mobiliser l'église* en bas de la liste.



# « Je ne voulais pas être un leader »

Lynsey Pollard

Le séisme qui a frappé Haïti le 12 janvier 2010 a provoqué des dégâts considérables. Les familles et les communautés ont été déchirées. Alors que les gens erraient dans les rues, sans domicile, mourant de faim et terrifiés, des leaders naturels ont émergé parmi les survivants. Ces nouveaux leaders ont mobilisé les gens pour les aider à se concentrer sur leur famille et leurs besoins immédiats plutôt que sur tout ce qu'ils avaient perdu.

Ernst Orelie, âgé de 32 ans, était un de ceux qui ont pris les choses en main et commencé à aider ceux qui souffraient le plus.

« Ma famille allait bien et ma maison était encore debout, mais j'ai emménagé sur le terrain de l'école avec tous ceux qui avaient perdu leur maison, pour pouvoir commencer à aider les gens. »

Ernst a emménagé avec quelques amis dans un abri de fortune et a commencé à parcourir les rues de Port-au-Prince, à la recherche de matériaux pour fabriquer des abris et de nourriture pour les deux cent familles installées sur le terrain d'une école.

Il a contacté toutes les organisations humanitaires internationales majeures et a continué à leur demander des bâches, de la nourriture, des récipients pour l'eau, des casseroles : tout ce dont les gens avaient besoin suite à la catastrophe, qui avait détruit tous leurs biens.

« Je ne voulais pas être un leader, car diriger les gens demande de nombreuses compétences, et il faut savoir comment on va le faire. »

Il savait que prendre les devants signifiait entreprendre des actions concrètes et se charger du travail le plus difficile lorsque les

Lorsque l'on planifie quelque chose en groupe, il faut collaborer pour l'accomplir

gens qui l'entouraient ne pouvaient rien faire par eux-mêmes.

« Je n'aime pas promettre et ne rien accomplir. Au tout début, les gens ne voulaient pas des paroles : ils voulaient de l'action. »

Ernst a travaillé sans relâche pour les habitants de sa communauté et continue ainsi depuis six mois. Il dit que cela devient plus difficile maintenant que les gens acceptent que les choses ne seront jamais plus comme avant.

« Nous devons être optimistes. Nous devrions avoir plus de cas de suicide et de folie à Haïti aujourd'hui, mais ce n'est pas le cas, car nous gardons espoir. »

Et c'est de l'espoir qu'il a réussi à transmettre à cette communauté. Malgré son jeune âge, les gens ont commencé à l'appeler Papy, ce qui signifie papa. Il a tout abandonné pour se tenir aux côtés des gens, au moment où ils en avaient le plus besoin. Une des femmes du camp a dit qu'elle n'aurait pas survécu sans lui et partout où nous allons, les femmes et les enfants le saluent et l'interpellent. Il est le rocher de cette communauté et tout le monde ici sait que l'on peut compter sur lui.

« J'ai beaucoup grandi à travers cette expérience et j'ai appris que lorsque l'on planifie quelque chose en groupe, il faut collaborer pour l'accomplir. Au lieu de compter sur les personnes en position d'autorité, nous avons dû prendre nos responsabilités. Chaque Haïtien doit participer à la reconstruction d'Haïti. Jamais je ne dirai qu'il n'y a pas d'espoir. »

*Lynsey Pollard est la Responsable des communications pour Haïti de Tearfund. Elle a rencontré et interviewé Ernst Orelie lors d'une visite à Haïti en milieu d'année 2010.*



Ernst Orelie dans sa maison près du Parc Chrétien, en Haïti.