

TEARFUND

Renforcer les capacités des groupes locaux

Un Guide PILIERS

par Isabel Carter



Partenaires pour Interaction en Langues locales,
Information, Education et Ressources



**Renforcer les capacités
des groupes locaux**

Un Guide PILIERS

par Isabel Carter

Illustration: Rod Mill

Conception: Wingfinger

© Tearfund 2001

ISBN 0 9539971 1 1 édition Afrique

Publié par Tearfund. Une compagnie limitée par garantie.

No. enreg. en Angleterre 994339. Charité No. 265464

Tearfund est une agence chrétienne et évangélique de développement et de secours, œuvrant par le biais de partenaires locaux pour apporter dans le monde entier aide et espoir aux communautés dans le besoin. Tearfund, 100 Church Road, Teddington, Middlesex, TW11 8QE, Royaume-Uni.
Tél: +44 20 8977 9144

Renforcer les capacités des groupes locaux

Un Guide PILIERS

Introduction aux Guides PILIERS

Ces guides ont été conçus pour travailler lors de réunions par petits groupes avec une ou plusieurs personnes se sentant suffisamment instruite(s) et confiante(s) pour diriger les discussions et devenir «meneur(s) de débat». Ils offrent la base nécessaire pour discuter d'un thème lors d'une réunion spéciale ou lors de rassemblements réguliers comme par exemple d'agriculteurs, d'étudiants d'alphabétisation ou de membres du Syndicat des Mères de famille. La meilleure manière d'utiliser ce guide serait d'en lire deux ou trois pages à chaque réunion puis de prendre le temps, d'abord, de bien discuter du thème choisi, ensuite, de mettre en pratique certaines des idées suggérées. Le meneur de débat n'a pas besoin de formation initiale.

Les Guides PILIERS ont pour objectif de renforcer la confiance des membres de ces groupes afin qu'ils puissent faire évoluer avec succès leur propre situation, sans avoir besoin d'une aide extérieure. Le but est d'essayer de renforcer les connaissances et expériences des membres ou de l'ensemble de la communauté afin de pouvoir essayer différentes idées, les adapter au besoin et, si elles sont positives, les adopter. D'un autre côté, savoir les abandonner si elles ne donnent pas de bons résultats.

Les objectifs de ce guide

- Former un groupe efficace pour travailler et agir ensemble.
- Améliorer la tenue de dossiers et registres.
- Renforcer la communication et la transparence des idées du groupe.
- Encourager les groupes à agir de manière positive et autonome sans aide extérieure.

Résultats espérés

- Les groupes locaux devraient pouvoir renforcer leur confiance dans leur propre capacité à effectuer des changements afin d'améliorer leur communauté.
- Les groupes pourront garder de meilleurs dossiers sur leurs activités et utiliser ces informations pour d'autres évaluations et planifications à venir.
- Un encouragement pour utiliser, partager et distribuer les informations.
- Les groupes pourront planifier l'avenir par des activités et actions organisées.

Glossaire de termes difficiles

but	objectif vaste, important et à long terme
coordonner	réaliser des activités en travaillant tous ensemble
e-mail	message envoyé par ordinateur
évaluer	étudier ou mesurer l'importance et les effets d'une action après sa réalisation
instruit	pouvant lire et écrire
objectif	action mesurable contribuant à atteindre le but principal
ressource	ce dont on a besoin pour atteindre un but: argent, information, savoir-faire ou produits naturels
risque	la possibilité d'un accident ou d'un dégât
SEPO	Succès, Echechs, Potentialités, Obstacles
supposition	l'espoir que quelque chose voulue va arriver

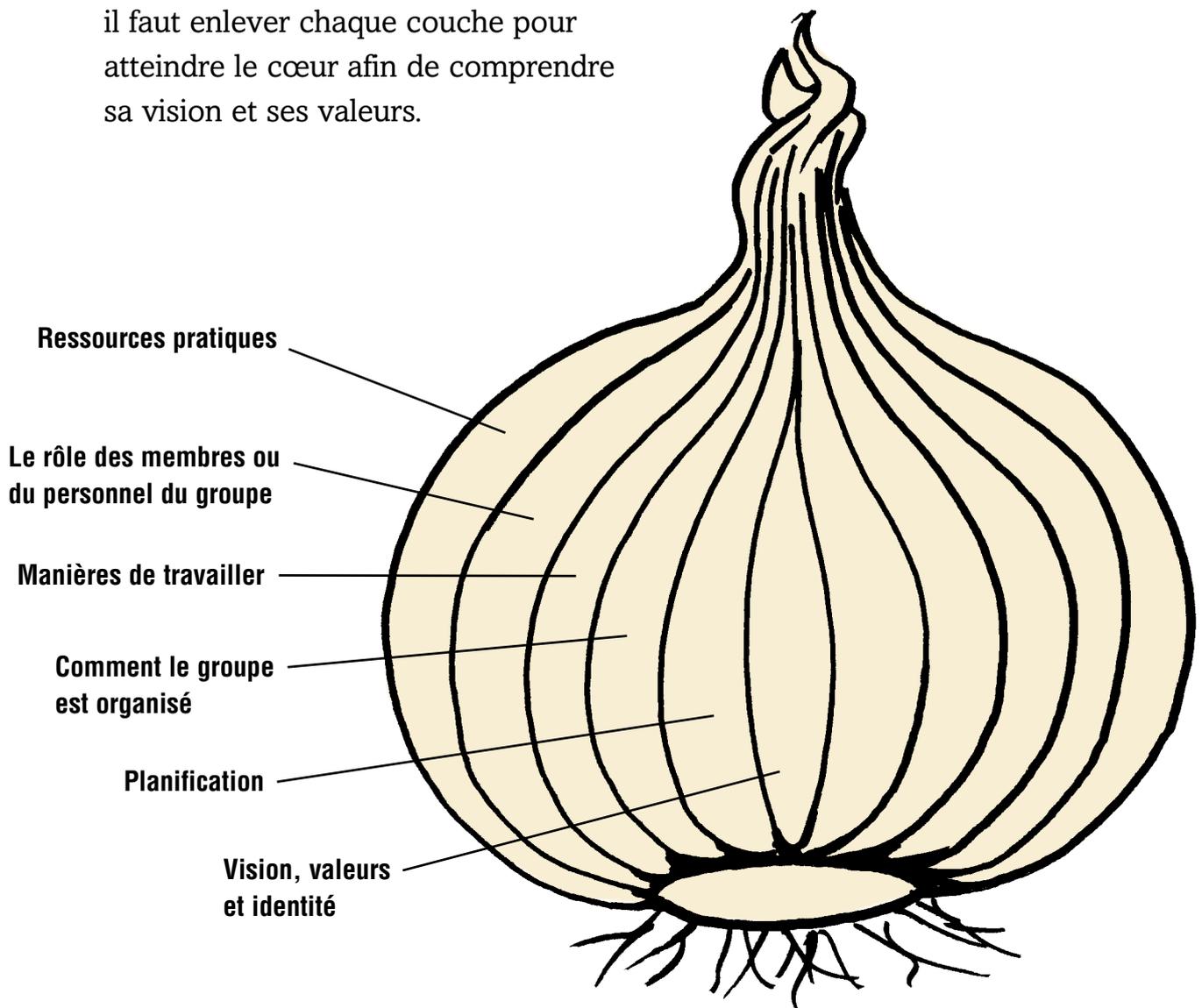
Sommaire

	PAGE	
Comprendre l'intention d'un groupe	4	(C1)
Travailler ensemble	6	(C2)
L'union fait la force	8	(C3)
Le rôle des chefs de groupe	10	(C4)
Que faut-il pour être un bon chef de groupe?	12	(C5)
Comment choisir les chefs de groupe	14	(C6)
Le rôle du Président	16	(C7)
Le rôle du Secrétaire	18	(C8)
Le rôle du Trésorier	20	(C9)
Le rôle spécial des animateurs	22	(C10)
Les membres du groupe	24	(C11)
Tirer le maximum des réunions	26	(C12)
Fixer les buts et les objectifs	28	(C13)
Planifier des actions grâce à la méthode des Cinq Doigts	30	(C14)
Planifier dans une situation en évolution	32	(C15)
Mesurer les progrès	34	(C16)
Nouvelles informations et savoir-faire différents	36	(C17)
Les ressources locales	38	(C18)
Informations externes	40	(C19)
Conserver des registres	42	(C20)
Travailler en réseau	44	(C21)
Faire le point (évaluer)	46	(C22)
Les études bibliques	48	

Comprendre l'intention d'un groupe

La structure d'un oignon est un parfait exemple pour expliquer comment un groupe opère!

- Si on regarde un oignon, on ne voit que la peau. Il faut le couper pour voir les différentes couches à l'intérieur. Ce que l'on voit d'un groupe n'est généralement que les gens et leurs ressources.
- Mais si l'on veut comprendre le groupe, il faut enlever chaque couche pour atteindre le cœur afin de comprendre sa vision et ses valeurs.



Discussion

C1

- Discutez des différents groupes que les participants connaissent. Essayez de voir tout ce que vous savez sur eux. Il sera probablement facile de voir ce qui forme les premières couches mais beaucoup plus difficile de trouver la composition du cœur.
- N'arrive-t-il pas souvent que les groupes commencent à travailler sur les premières couches avant d'avoir trouvé ce qui forme le cœur: leur vision principale? Dans ce cas, quels problèmes vont-ils avoir? Que se passera-t-il si leur vision principale change?

Travailler ensemble

- Au sein d'une communauté, vous trouverez de nombreuses situations où les agents de santé, les agriculteurs, enseignants, encadreurs etc, doivent coopérer ou travailler les uns avec les autres. Pour réussir une coopération, il faut connaître le point de vue des autres, comprendre leurs craintes et partager le même but.
- Prenez le temps d'écouter ce que les autres ont à dire sur ce qu'ils font, comment ils le font et les résultats qu'ils ont obtenus. Prenez le temps de parler de différentes manières de travailler qui pourraient leur permettre d'obtenir un nouveau savoir-faire ou l'aide de nouvelles personnes. Essayez toujours de travailler à partir de ce que les autres ont déjà fait plutôt que de commencer à zéro. N'oubliez jamais que chaque personne a quelque chose à offrir.



- Discutez de la citation de Stephen Corey: «Si vous voulez être compris, essayez d’abord de comprendre la personne avec qui vous parlez.»
Que pensent les participants de cette idée?
- Discutez de toute coopération qui existe entre différentes organisations dans la région. S’il n’y en a pas, discutez d’une coopération qui pourrait être utile.
- L’exercice suivant est excellent pour montrer ce qui arrive lorsque l’on ne travaille pas ensemble:

Prenez des crayons feutres et de grandes feuilles de papier pour chaque personne. Chacun devra avoir assez de place pour écrire.

Formez des groupes de quatre à six personnes. Toutes les personnes d’un même groupe doivent s’asseoir ensemble. Il est très important que les gens ne parlent pas de ce qu’ils font!

Donnez à chaque personne une feuille de papier et demandez-leur de dessiner ce qu’elles veulent. Attendez quelques minutes puis demandez-leur d’arrêter leur dessin et de passer leur papier à leur voisin. Chaque personne doit alors continuer le dessin incomplet qu’elle a reçu. Recommencez jusqu’à ce que les personnes reçoivent le dessin qu’elles avaient commencé. Donnez le temps à chaque personne de bien regarder leur dessin.

Vous pouvez maintenant discuter des points suivants. Vous pouvez en choisir d’autres, tout particulièrement si vous avez surveillé les personnes pendant qu’elles dessinaient.

- Lorsque vous avez continué un dessin, avez-vous compris ce que la personne cherchait à dessiner?
- Les additions sur votre dessin, étaient-elles justes et correctes? Votre dessin est-il meilleur ou pire que ce que vous vouliez? Pourquoi?
- Si le dessin a changé par rapport à votre idée d’origine, qu’avez-vous pensé? Pourquoi?
- Si le dessin que vous avez reçu était pour ainsi dire fini, qu’avez-vous fait?
- Si le dessin que vous avez reçu était à peine commencé, qu’avez-vous pensé?
- Est-ce que quelqu’un avait peur de commencer à dessiner? Pourquoi?
- Avez-vous trouvé qu’il était facile ou difficile de continuer un dessin? Pourquoi?
- Quelles conclusions tirez-vous de cette expérience?
- Comment cette expérience peut-elle influencer votre manière d’approcher un travail d’équipe à l’avenir?

Adapté de «Health Care Together», publié par TALC. Edité par MP Johnston & SB Rilkin.

L'union fait la force

- Une personne qui travaille seule peut trouver difficile de changer sa situation. Elle n'a peut-être pas assez confiance en elle-même pour effectuer des changements, décider d'actions ou exprimer sa pensée.
- Un groupe de personnes qui partagent une situation, des obligations et des valeurs similaires peut atteindre d'excellents résultats. En travaillant ensemble et en s'aidant mutuellement, ces personnes peuvent travailler de manière pratique. Ceci leur permet de renforcer leur confiance en elles-mêmes leur donnant ainsi une base solide pour tout changement. Ensemble, elles peuvent avoir le courage de demander de l'aide ou des conseils à l'extérieur. Ensemble, ces personnes peuvent être fortes.



Discussion

C3

- Encouragez les personnes à discuter de différentes manières de travailler ensemble. Existe-t-il dans cette communauté un exemple de personnes travaillant ensemble? Encouragez toutes les personnes faisant partie d'un groupe, quel qu'il soit, à parler de leur expérience, bonne ou mauvaise. Discuter ensemble du potentiel, des avantages et des inconvénients de faire partie d'un groupe.
- Les idées discutées peuvent venir de groupes d'agriculteurs, de personnes préparant des produits à consommer, d'étudiants en médecine par les plantes, de comités de santé, d'associations de jeunes ou de coopératives produisant des légumes.

Le rôle des chefs de groupe

- Un bon chef de groupe doit: donner sa stabilité à un groupe, inspirer les membres de ce groupe afin qu'ils agissent, conserver l'unité du groupe, avoir le courage de parler franchement si quelque chose ne va pas; il devrait toujours être prêt à recevoir de nouvelles idées. Néanmoins, les chefs de groupes devraient toujours être prêts à écouter les autres, surtout avant de prendre des décisions.
- Les gens choisissent souvent des individus forts, influents et nantis comme chef de groupe. Parfois le choix est juste mais, souvent, ces personnes dirigent le groupe selon leurs propres idées ou points de vue plutôt que ceux de la plupart des membres du groupe. Une personne plus discrète et qui sait écouter, peut être un excellent choix, tout particulièrement si elle a à cœur l'intérêt du groupe.



- Suggérez au moins cinq qualités nécessaires pour être un bon chef de groupe. Discutez avec les participants de leur ordre d'importance. Connaissez-vous quelqu'un qui a une de ces qualités? Ces qualités peuvent-elles être développées ou encouragées?
- Discutez de l'importance pour le chef de groupe de conserver l'unité du groupe et de l'aider. S'il n'y a personne qui possède toutes les qualités, connaissez-vous deux ou trois personnes qui en ont certaines et pourraient diriger ensemble? Quels seraient les avantages et les inconvénients d'une telle méthode?
- Une bonne expérience est d'envoyer de petits groupes observer comment les poules et les canards s'occupent de leurs petits. Donnez-leur un peu de temps puis rassemblez-les et demandez à chaque groupe d'expliquer ce qu'il a vu puis discutez. Quel est l'intérêt d'une telle expérience pour réfléchir au rôle d'un chef de groupe?

Que faut-il pour être un bon chef de groupe?

Il y a trois types d'approche:

- **Les chefs de groupe qui commandent:** ils prennent les décisions au nom du groupe et ont peu ou pas de discussion avec les membres du groupe. En cas de problème, cette approche est parfois nécessaire. En d'autres circonstances, cela n'aide certainement pas le groupe à renforcer sa confiance en lui-même et son savoir-faire.
- **Les chefs de groupe qui consultent:** ils encouragent la discussion sur toutes les situations et les buts. Ils prennent ensuite une décision pour le groupe.
- **Les chefs de groupe qui délèguent:** ils posent des limites au sein desquelles ils encouragent et permettent aux membres de renforcer leur confiance en eux-mêmes, en discutant et analysant les situations et en prenant leurs propres décisions.

Connaissez-vous des exemples de ces différents types d'approche? Quel type vous aiderait le mieux dans votre situation?



Discussion

C5

- Demandez aux participants de donner des exemples de ces trois approches.
- Le type de chaque approche, était-il approprié à la situation particulière?
- Discutez de ce qui fait un bon chef de groupe. Si possible, encouragez des discussions en profondeur sur des personnalités locales, des personnages politiques, des héros célèbres de livres ou programmes de radio connus ou encore des chefs des groupes dans les organisations locales. Evitez que la conversation ne devienne trop critique ou personnelle.
- Jusqu'à quel point les connaissances et l'expérience personnelles d'une personne influencent-elles sa capacité à bien diriger?

Comment choisir les chefs de groupe

- Discutez le but du groupe. Quel type d'approche est-il nécessaire? Quels savoir-faire et connaissances particulières seraient utiles? Il est très vraisemblable que personne dans le groupe ne corresponde exactement au chef de groupe idéal, mais quelqu'un pourrait peut-être devenir un bon chef de groupe.
- Prenez votre temps pour réfléchir à la personne qui devrait être proposée et basez votre choix sur tout ce qui a été dit.
- Si vous avez besoin de voter pour choisir entre deux chefs de groupes, décidez comment voter afin de permettre à tout le monde de voter secrètement et ne pas subir de pression. Que se passe-t-il dans le dessin ci-dessous?



- Encouragez les participants à commencer par discuter des qualités nécessaires au chef de groupe dont ils ont besoin pour répondre à leurs besoins locaux particuliers.
- Discutez des règles que le groupe devrait avoir pour choisir son chef de groupe et fixez la durée pour laquelle il est élu. Assurez-vous que tout le monde est bien d'accord sur ces règles avant de choisir un chef de groupe.
- Encouragez des discussions utiles sur les méthodes pratiques de vote. Elles doivent permettre aux personnes de se sentir libres de proposer le candidat de leur choix et de choisir la manière de voter.
- Il existe de nombreuses manières de voter: avec des bulletins de vote, à mains levées, en empilant des pierres dans une boîte ou sur une table. Discutez de ces choix ou d'autres et voyez s'ils sont bons dans votre cas.

Le rôle du Président

Le chef de groupe peut être le Président des réunions mais ce sont des rôles différents qui peuvent être joués par deux personnes. Durant une réunion, le Président doit:

- expliquer soigneusement les points à débattre et faire régulièrement un résumé de la discussion
- pouvoir inspirer et motiver les autres
- encourager les personnes parlant peu à donner leur point de vue ou opinion et à partager leurs connaissances
- contrôler l'évolution de tous les débats et s'assurer que les personnes restent bien sur le même sujet
- permettre d'atteindre des décisions par accord populaire
- s'assurer que les désaccords et les controverses n'interfèrent pas avec le bon déroulement de la réunion
- oublier ses opinions personnelles et juger suivant l'opinion du groupe
- déléguer les responsabilités et le travail
- être d'une approche facile et encourager les gens à parler franchement.



Discussion

C7

- Insistez sur le fait que la liste donnée n'est peut-être pas complète. Discutez les points un par un et utilisez des exemples chaque fois que possible. Quelles autres qualités et responsabilités peuvent être ajoutées? Pourquoi?
- Lequel de ces rôles est jugé le plus important par les participants? Pourquoi? Si la plupart des membres peuvent lire et écrire, ces rôles et tous ceux suggérés peuvent être écrits sur des morceaux de papier puis classés par ordre d'importance.

Le rôle du Secrétaire

Le Secrétaire aide le Président, garde soigneusement toutes les informations adéquates et s'assure de la bonne marche du groupe. Un Secrétaire doit:

- savoir lire et écrire afin de faire un compte-rendu. C'est à dire prendre des notes sur tous les points importants discutés et sur toutes les décisions prises à chaque réunion
- pouvoir écrire des lettres et des rapports au nom du groupe
- pouvoir arranger la date, l'heure et le lieu des réunions. S'assurer que tous les membres reçoivent ces informations et les détails des points à discuter (qui s'appellent l'ordre du jour)
- s'occuper de l'organisation et du suivi de toutes les sources d'information mais aussi des dossiers/notes que le groupe possède.



Discussion

C8

- Cette liste n'est peut-être pas complète. Quels autres rôles peut-on ajouter?
- Que pourra-t-il se passer si un groupe n'est pas capable de conserver les comptes-rendus de ses réunions et actions?
- Quels sont les avantages d'une bonne organisation dans un petit groupe?
- Quelles sont les qualités personnelles dont a besoin un Secrétaire?
- Quel rôle les participants jugent le plus important? Ils peuvent être classés par ordre d'importance.
- Quelle est l'importance de savoir lire et écrire pour un Secrétaire? Existe-t-il une formation pour une personne qui pourrait être un bon Secrétaire mais qui a besoin d'encouragement au niveau de la lecture et de l'écriture?

Le rôle du Trésorier

Le Trésorier a plusieurs rôles. Il doit:

- être digne de confiance
- être capable de conserver soigneusement toutes les preuves de ce qui a été reçu (cotisations, rémunérations, ventes de produits) et de tout ce qui a été payé (prêts ou dépenses)
- être capable de gérer prudemment l'argent du groupe
- être capable de gérer un compte bancaire (si vous en ouvrez un) et de conserver l'argent à la banque pour une question de sécurité
- se sentir capable d'expliquer aux membres l'état des finances du groupe
- pouvoir conseiller le groupe sur la meilleure manière d'utiliser ses fonds.



Discussion

C9

- Quelle formation ou expérience un Trésorier doit-il avoir? Où peut-on l'obtenir?
- Qu'est-ce que le groupe doit faire pour s'assurer que le Trésorier est entièrement responsable et lui rend des comptes?
- Quel soutien et aide sont-ils nécessaires au Trésorier pour bien effectuer son travail?
- Connaissez-vous d'autres qualités qui pourraient être utiles à un Trésorier? Lequel des rôles cités est le plus important pour les participants? Pouvez-vous les classer par ordre d'importance?
- Les femmes font de meilleurs Trésoriers? Discutez. Les participants sont-ils d'accord avec cette déclaration?

Le rôle spécial des animateurs

- Au sein d'un groupe, le rôle de l'animateur a rarement un titre particulier. En règle générale, un groupe réussi comprend au moins un animateur. Ce sont les personnes qui suggèrent de nouvelles idées, donnent de l'enthousiasme à tout ce qui est fait et définissent une vision qui permet d'effectuer des changements. Ces personnes se mettent rarement en avant mais ont un véritable intérêt dans la bonne marche et les progrès du groupe. Les animateurs ne suggèrent pas seulement des idées, ils font leur possible pour les mettre en pratique.
- Les animateurs croient fermement dans le potentiel des gens qui forment leur communauté et ils offrent l'énergie nécessaire pour effectuer des changements.



Discussion

C10

- Discutez le rôle d'un animateur. Les participants sont-ils d'accord qu'il y en a d'habitude dans chaque groupe? Sont-ils parfois le Président de la réunion?
- Tous les agents de développement des ONG (Organisations Non Gouvernementales) et des organisations religieuses sont-ils des animateurs?
- Faites la liste des qualités nécessaires à un animateur. Commencez par mentionner qu'il doit:
 - encourager
 - faciliter
 - former.
- Quelqu'un peut-il apprendre ou développer ces qualités?

Les membres du groupe

Les groupes sont formés de toutes sortes de gens, mais on y retrouve presque toujours les mêmes personnalités:

- Les **rabat-joie**: critiquent toujours les décisions et opinions des autres. Ils sont toujours prêts à se plaindre.
- Les **«je-sais-tout»**: sont persuadés qu'ils ont toujours raison et persuadent souvent les autres de les suivre, créant ainsi des divisions dans le groupe.
- Les **timides**: expriment rarement leurs opinions, refusent toute responsabilité, ne veulent prendre aucune décision.
- Les **positifs**: réfléchissent soigneusement aux idées suggérées avant de donner leur point de vue ou opinion. Ils se joignent aux discussions et prises de décision. Ils représentent généralement le «cœur travailleur» du groupe.
- Les **conservateurs**: n'aiment ni les changements ni les risques associés aux nouveautés.
- Les **pacificateurs**: aiment à ce que tout le monde s'entende bien et soit content des décisions prises. Ils prennent le temps de résoudre les problèmes.



Discussion

C11

- Peut-on créer un groupe parfait?
- Encouragez les discussions sur la manière dont les membres peuvent apprendre à apprécier les nombreux rôles et caractères qui ont été suggérés comme membres possibles dans un groupe. Assurez-vous que la conversation ne devient pas personnelle et que les gens ne font pas de commentaires les uns sur les autres.
- Quels sont les caractères que l'on trouve le moins souvent dans les groupes?
- Demandez aux participants de suggérer des manières pratiques d'encourager chacun de ces caractères à prendre une part active dans le groupe.

Tirer le maximum des réunions

- Ne pensez-vous pas qu'il arrive souvent que les réunions soient dominées par une ou deux «personnes importantes», expliquant aux autres ce qu'ils doivent faire? Ce genre de réunion est-il productif? Les gens s'investissent-ils plus facilement s'ils ont été impliqués dans la prise de décisions? Comment éviter les réunions du style imagé ci-dessous?



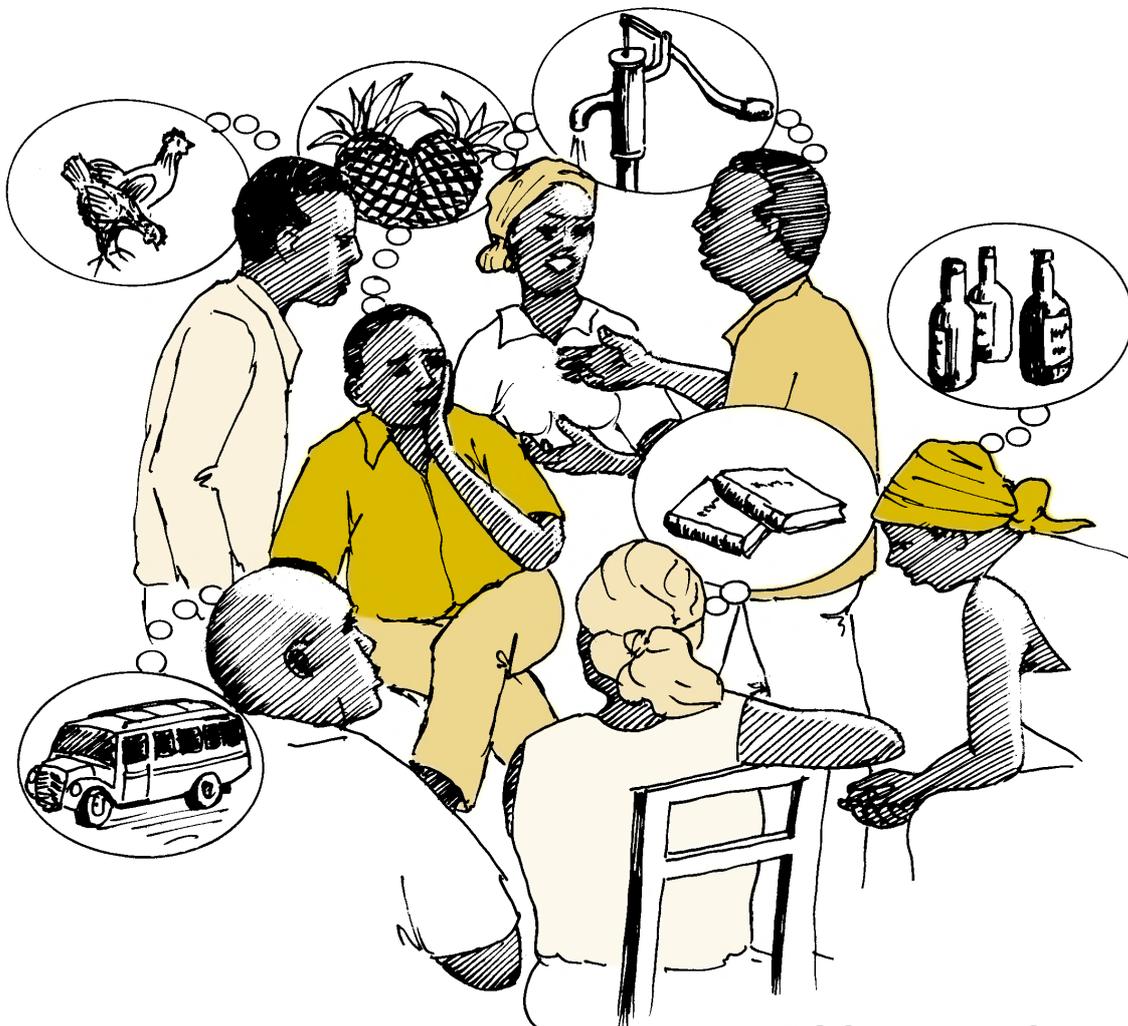
- Les bons chefs de groupe encouragent les membres du groupe à prendre de plus en plus de responsabilités lors des réunions et durant le travail à effectuer. Au fur et à mesure, le rôle du chef de groupe devient moins important car les membres prennent l'habitude de partager les responsabilités.



- Pour permettre aux gens de prendre des décisions, tout particulièrement sur des sujets délicats, un bon Président doit pouvoir arrêter les débats, résumer les points de vue exprimés et demander de prendre une décision, si nécessaire par vote à mains levées. Remettre les décisions à plus tard n'est nécessaire que lorsqu'on a besoin de plus d'informations. Que peuvent faire les membres lorsque les réunions sont mal dirigées?
- Continuez de discuter comment encourager la participation durant les réunions. Comment demander poliment aux «personnes importantes» de laisser parler les autres? Comment donner confiance aux femmes pour qu'elles s'expriment?
- Comment tirer le meilleur parti du temps dans une réunion? Comment s'assurer que les réunions commencent à l'heure? Comment prendre des décisions et non pas les remettre encore une fois à une autre réunion? Les décisions doivent-elles être prises au début ou à la fin des réunions? Pourquoi?
- Un Président efficace et doué est à la base du succès d'une réunion. Il faut se préparer aux réunions avec un ordre du jour planifié et le respecter. Il faut imposer des limites pour la durée de la réunion et s'y tenir.

Fixer les buts et les objectifs

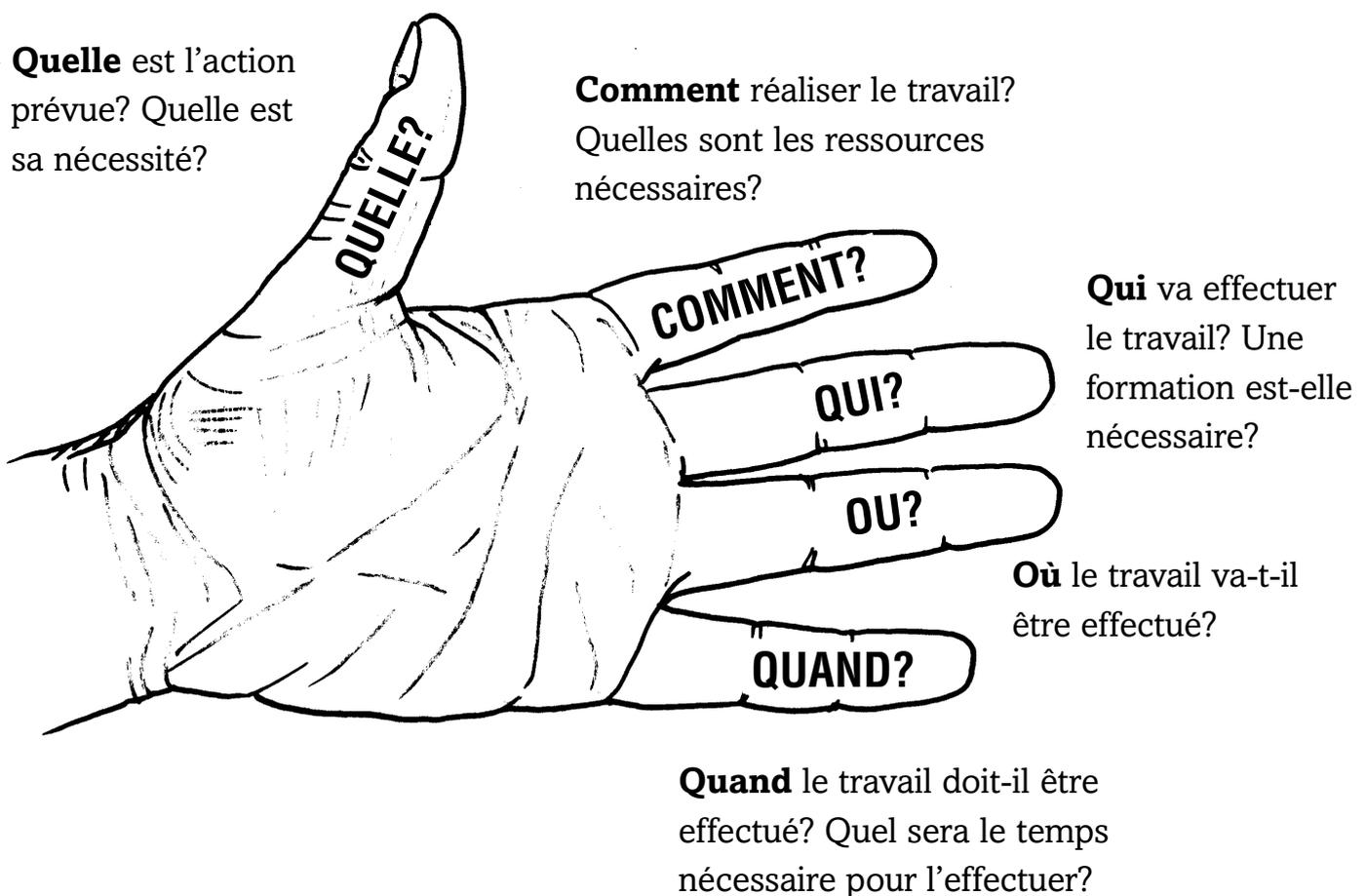
- Un nouveau groupe doit prendre le temps de se mettre d'accord sur son intention.
- La plupart des groupes sont formés par des gens qui ont des intérêts ou des idées similaires. C'est généralement le but principal du groupe. Mais, les personnes devraient d'abord rencontrer d'autres personnes dans la communauté afin de discuter de ses besoins puis se mettre d'accord sur la manière de travailler ensemble, fixer les priorités et, enfin, décider comment travailler efficacement tous ensemble pour atteindre le but posé.
- C'est souvent une erreur de fixer de nombreux buts. Discutez de ce que vous désirez réaliser dans l'avenir puis fixer quelques objectifs importants seulement.



- Discutez d'abord de ce que les personnes entendent par objectifs et buts. Un groupe a généralement un ou deux buts principaux. Ils peuvent comprendre un soutien à leur communauté, accroître ses revenus, améliorer la santé en général.
- Comment comprendre les vrais besoins de la communauté? Est-il important que les actions prévues par le groupe répondent efficacement à certains des besoins de la communauté?
- Les groupes doivent alors fixer leurs objectifs, c'est à dire la manière d'atteindre leur but. Si, par exemple, le but du groupe est d'améliorer la santé, ses objectifs pourraient être d'améliorer l'approvisionnement en eau, construire des latrines, avoir un assistant social formé pour chaque village et aider les centres médicaux dans leur programme d'immunisation.
- Quel genre d'objectifs un groupe doit-il avoir si son but est d'améliorer l'instruction dans sa communauté ou de protéger son environnement en plantant des arbres?
- Que se passe-t-il si les membres d'un groupe ont des idées très différentes sur les objectifs à suivre? Que devra-t-il se passer s'ils ne peuvent pas se mettre d'accord? Un groupe doit-il accepter de se séparer aux premiers signes de contradiction? Quelles sont les autres options?

Planifier des actions grâce à la méthode des Cinq Doigts

- Une fois que le groupe s'est mis d'accord sur ses objectifs, il peut commencer à agir. Pour réussir ses actions, il faut toujours les planifier soigneusement à l'avance et les classer par ordre d'importance, avant de commencer.
- La méthode des Questions sur les Cinq Doigts est une excellente planification:



Discussion

C14

- Pourquoi est-il important de poser ces questions pour chaque action planifiée par un groupe? Que risque-t-il de se passer si on ne les pose pas? Essayez de poser ces questions pour chaque action que les participants ont prévue.
- Si les participants ne font pas partie d'un groupe aux objectifs précis, prenez comme exemple le groupe qui veut améliorer la santé de sa communauté et discutez de la manière dont il faut poser les questions pour chaque objectif fixé en C13. Vous pouvez aussi fixer des objectifs imaginaires et voir quelles actions sont nécessaires pour les atteindre.

Planifier dans une situation en évolution

- Lorsqu'un groupe planifie ses buts et actions, il est facile d'être positif et d'assumer que tout ira bien. Malheureusement, tout peut arriver et cela affecte les actions. Il arrive aussi souvent que les choses ne se passent pas du tout comme on l'avait prévu.
- Lorsque vous planifiez des actions, il est très utile de prendre en considération ce qui pourrait malencontreusement arriver et compromettre les actions. Les plus importants membres peuvent, par exemple, tomber malade ou quitter le groupe; il peut y avoir un cataclysme naturel; le Trésorier peut disparaître avec l'argent; un autre groupe peut commencer à produire les mêmes articles.
- Une fois les risques pris en considération, le groupe peut mieux se préparer à faire face à l'inconnu.



■ Reprenons l'exemple du groupe qui veut améliorer la santé de sa communauté. Considérons tout d'abord ce qui ne devrait pas changer. Par exemple:

- On peut assumer que le centre médical restera ouvert
- On peut assumer que les gens utiliseront les sources d'eau aménagées
- Pouvez-vous suggérer autre chose?

■ Quels peuvent être les risques que le groupe doit peut-être affronter? Par exemple:

- Le gouvernement peut augmenter les salaires de 50%
- Il peut y avoir une épidémie de choléra ou de typhoïde

Pouvez-vous suggérer autre chose?

■ Réfléchissez sur des hypothèses et des risques pour chacun des objectifs que vous avez fixés.

■ Recommencez cet exercice avec d'autres objectifs imaginaires.

Mesurer les progrès

Quels seront les signes de progrès pour chaque action prévue? Comment pouvez-vous savoir s'il y a eu un progrès?

Si vous pensez simplement que vous avez amélioré la santé, l'agriculture ou les revenus grâce aux actions que vous aviez prévues, vous n'irez pas loin! Si, par exemple, vos actions comprenaient l'introduction d'un élevage de lapins, vous pouvez considérer compter:

- le nombre de fermiers qui ont décidé de s'occuper de lapins
- le nombre de lapins vendus pour être mangés
- le nombre de lapins mangés par les familles
- le nombre d'enfants atteints de malnutrition selon les chiffres du centre médical
- la fréquence des maladies chez les lapins
- les revenus tirés de la vente des peaux.

Sur une période de deux ans, cela donnerait de bonnes indications sur les résultats de vos actions pour les paysans, la nutrition et les revenus. Cela indiquerait aussi comment améliorer vos actions futures.



- Si vous commencez vos actions en décidant d'en mesurer l'efficacité après deux ans, vous aurez quelques problèmes pour découvrir ce que vous avez vraiment réalisé. Vous devez décider de la manière dont vous allez mesurer vos progrès avant de commencer à travailler. Vous pourrez alors conserver les informations nécessaires qui montreront clairement les résultats de vos actions.
- Reprenez l'exemple d'amélioration de la santé dans une communauté. Comment en mesurer les progrès? Si les participants sont un peu lents à répondre, voici quelques idées:
 - l'augmentation du nombre d'enfants vaccinés
 - le nombre de cas de diarrhée chez les enfants
 - le chiffre de mortalité infantile chez les moins de deux ans.
- Avez-vous d'autres actions à suggérer et comment mesurer leur efficacité?
- Ces actions planifiées vont demander du temps. Mais, vous pourrez voir qu'elles portent leurs fruits. Ce genre de méthode de planification est particulièrement important si vous espérez recevoir des fonds pour votre travail.
- Utilisez toutes les différentes étapes (buts, objectifs, actions, hypothèses, risques et mesures de progrès) pour vos demandes de fonds!

Nouvelles informations et savoir-faire différents

- Un groupe disposant de plans et d'objectifs précis trouve généralement qu'il a besoin d'autres informations et de nouveaux savoir-faire. Il est parfois possible de trouver la réponse au sein même de la communauté ou de manière proche et tout s'arrange à l'amiable. Parfois les membres d'un groupe ne savent pas à qui s'adresser pour trouver ce dont ils ont besoin.
- Essayez d'aller voir des organisations proches et demandez-leur conseil. Certaines personnes n'aiment pas trop aller voir des organisations et leurs représentants toutes seules. Mais, si elles agissent au nom du groupe, cela renforcera leur confiance en elles-mêmes et elles peuvent y aller avec un ou deux autres membres. Suivre une formation peut demander beaucoup d'argent. Si c'est le cas, demandez conseil sur la possibilité d'obtenir une bourse ou une subvention.



- Encouragez les participants à discuter de tous les ONG et les organisations gouvernementales ou religieuses qu'ils connaissent. Il peut en exister d'autres. Si un membre du groupe connaît quelqu'un qui peut conseiller sur plusieurs de ces organisations, cela pourrait être très utile. Les connaissances et contacts locaux seront une bonne base pour commencer.
- Discutez de l'endroit où aller ou encore de la personne à qui s'adresser lorsque les participants veulent des conseils ou des informations.
- Existe-t-il d'autres sources?
- Les participants se sentiraient-ils plus confiants s'ils allaient voir de nouvelles organisations ou des représentants du gouvernement avec d'autres membres? Quels en seraient les avantages?
- Les participants connaissent-ils des ateliers ou cours de formation utiles?
- Essayez de trouver d'autres groupes locaux partageant les mêmes intérêts ou expériences. Ils pourront peut-être vous donner des informations intéressantes sur les organisations, les représentants du gouvernement et les opportunités de formation.

Les ressources locales

- Il y a souvent d'importantes sources d'information au sein d'une communauté locale. Les personnes âgées sont généralement une mine d'informations pour l'environnement, les us et coutumes, l'utilisation des plantes et des animaux, tout particulièrement pour la médecine par les plantes.
- Un vieux proverbe dit: «Chaque fois qu'une personne âgée meurt, c'est une bibliothèque entière qui disparaît!»



Discussion

C18

- Que pensent les participants de ce proverbe? Comment éviter ce problème?
Quelles sont les informations importantes à apprendre?
- Discutez des sources locales d'informations que les participants trouvent utiles.
A qui s'adressent-ils en premier?
- Existe-t-il des agriculteurs innovateurs dans la région? Des agriculteurs qui sont toujours prêts à essayer de nouvelles idées, souvent considérées légèrement bizarres par le reste de la communauté? Les personnes locales peuvent-elles leur rendre visite et apprendre avec eux?
- Existe-t-il des herboristes, des accoucheuses traditionnelles ou des retraités ayant une connaissance de l'administration locale?
- Quel est le genre d'information disponible localement auquel les participants n'ont pas songé?

Informations externes

- Les nouvelles idées demandent souvent de nouvelles ressources et sources d'informations. Tous les groupes doivent améliorer leurs méthodes pour obtenir de telles informations. Il faudrait qu'ils se mettent en relation avec des individus dans des organisations, tout particulièrement lorsque ces derniers peuvent les aider à obtenir des informations utiles sur d'autres organisations, fournisseurs, acheteurs de nouveaux produits, articles ou objets d'artisanat.
- Le groupe a-t-il accès à des informations imprimées? Si oui, lesquelles? Nombre de bulletins et certains livres peuvent être obtenus gratuitement. Essayez de monter un petit centre de documentation.
- Ces informations peuvent apporter la connaissance, la force et la confiance nécessaires pour effectuer des changements.



- Encouragez les participants à discuter de toutes les sources utiles d'informations externes qu'ils ont trouvées. Aidez-les à faire la liste de toutes les sources possibles d'informations externes. Quelles sont celles que les participants n'avaient jamais utilisées? Pourquoi? On peut citer comme exemple les instituts de recherche, les universités, les bibliothèques et l'Internet.
- Le groupe a-t-il accès à des informations imprimées? Si oui, lesquelles? Comment les membres peuvent-ils partager ces informations? Certains ont-ils accès à des bulletins? Ceux-ci font souvent référence à d'autres bulletins ou ressources utiles.
- Le groupe a-t-il de l'argent pour acheter des informations sous la forme de livres ou de manuels pratiques?

Conserver des registres

- Après chaque réunion, il faut faire et conserver des comptes-rendus clairs, précis et succincts (courts). S'ils sont bien faits, tout désaccord sur une décision prise pourra être rapidement réglé. On peut aussi les utiliser pour évaluer ce qui a été dit et suivre les progrès.
- Il faut aussi conserver de bons rapports sur chaque action effectuée. Nombre d'organisations externes considèrent des registres bien tenus comme l'exemple d'une bonne gestion des ressources et des fonds d'un groupe. Ils offrent aussi une excellente indication des personnes présentes à chaque réunion. Ils doivent toujours être à la disposition des membres.
- Il est intéressant pour les membres agissant au nom du groupe de conserver un cahier dans lequel ils enregistrent toutes les actions, combien de personnes sont venues, ce qui a été partagé ou appris, les résultats etc. Une approche aussi simple permet de conserver d'excellents registres et un grand nombre d'informations nécessaires à l'évaluation du travail du groupe.



- Réfléchissez à l'utilité, pour une organisation ou un groupe connu des participants, de conserver par écrit toutes leurs informations. Cette approche a-t-elle été utile? Est-ce qu'on a souvent relu ces informations?
- Ces registres ou comptes-rendus auraient-ils pu être plus utiles? Les membres ont-ils pu les voir? Avaient-ils trop de détails ou pas assez?
- Si l'on prend cette réunion, comment en conserver un compte-rendu? Est-il nécessaire d'écrire tout ce qui a été dit ou simplement les décisions prises? Un compte-rendu doit-il être aussi court ou long que possible?
- Quels sont les participants qui ont conservé un détail écrit de leurs actions? Certaines notes n'ont pas besoin d'être longues. Elles offrent cependant une trace écrite très pratique.

Travailler en réseau

- Il est souvent extrêmement intéressant de se mettre en contact avec d'autres groupes partageant des situations ou des objectifs similaires. Chaque groupe apporte des informations sur sa propre expérience. Travailler en réseau avec plusieurs groupes peut être vraiment gratifiant. Il suffit souvent d'une personne ou d'un petit groupe responsable du suivi des relations entre les membres. On peut garder le contact par des réunions, des lettres, des bulletins, le courrier électronique (e-mail), des ateliers ou des rencontres amicales.



- Les gens se sentent souvent isolés, loin de toute aide et de groupes similaires. Ils sentent qu'ils doivent se battre tout seul pour trouver de nouveaux savoir-faire ou informations. Il est généralement très encourageant de découvrir qu'il existe des groupes similaires au sien.
- Le travail en réseau est une manière d'établir des contacts entre les gens. Il s'agit surtout de mettre en contact des groupes aux intérêts similaires, comme la santé communautaire, la traction animale, l'agriculture durable ou l'alphabétisation.
- Les gens gardent souvent le contact par des bulletins. Ils organisent parfois des ateliers ou des réunions régionales. Il arrive parfois aussi que les membres soient encouragés à rendre visite à des contacts proches.
- Les participants ont-ils une expérience du travail en réseau?
- Voici des bulletins utiles et gratuits:

GENERAL

Pas à Pas – PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Royaume-Uni
E-mail: footsteps@tearfund.org

AGRICULTURE

Spore – CTA, Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Les Pays-Bas
E-mail: cta@cta.nl

SYLVO-AGRICULTURE

Agroforestry Today – Circulation, Agroforestry Today, PO Box 30677, Nairobi, Kenya
E-mail: e.mwamunga@cgiar.org

SANTE

Health Action – Healthlink Worldwide, Cityside, 40 Adler St, London, E1 1EE, Royaume-Uni
E-mail: info@healthlink.org.uk

Contact – CMAI, 2A-3 Local Shopping Centre, Janakpuri, New Delhi 110 058, Inde

Child to Child – Institute of Education, 20 Bedford Way, London, WC1 HOA, Royaume-Uni

Faire le point (évaluer)

- Quels que soient les résultats atteints par un groupe, il y a toujours d'autres choses à faire. Les actions d'un groupe sont parfois très fructueuses et d'autres fois, décevantes. Il est toujours intéressant de prendre le temps de faire le point et de voir ce que le groupe a réellement atteint.
- Une évaluation couvre ce qui a été atteint, fait le bilan des informations conservées par le groupe, souligne les points forts et faibles, montre comment les choses auraient pu être faites de manière plus efficace et permet alors d'établir de nouveaux plans.
- Un groupe qui utilise les idées suggérées pour la planification trouvera qu'il est bien plus facile d'évaluer son travail.
- Prenez le temps de vous encourager par vos propres progrès, même s'ils sont petits!



- Une évaluation demande souvent du temps mais s'avère très intéressante une fois achevée. Il est donc important de programmer chaque année une zone de temps pour y travailler. Pensez-vous qu'il serait utile d'y associer quelqu'un de l'extérieur car c'est tellement plus facile de voir ce qui ne va pas? Pouvez-vous demander à un autre groupe de vous aider?
- Les gens se basent souvent sur ce qu'ils pensent plutôt que sur les faits. C'est là que les enquêtes sont utiles. Les gens pourraient penser, par exemple, que les latrines sont bien utilisées jusqu'à ce qu'une visite montre que ce n'est pas toujours le cas. Décidez de ce qui est intéressant de mesurer et comment les membres du groupe peuvent le faire.
- Effectuer une analyse SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles). Elle couvre les organisations, les actions ou le travail d'un groupe. Considérez d'abord tous les succès puis passez aux échecs. Etudiez ensuite les opportunités pour de nouvelles possibilités et, finalement, tout ce qui peut devenir un obstacle.

Les études bibliques

Ces études bibliques ont été conçues pour travailler en petits groupes. Elles peuvent offrir une bonne introduction à une réunion où l'on doit discuter de différents sujets du Guide. Choisissez une étude qui a un lien avec le sujet dont vous allez discuter ou qui est appropriée à votre situation. Durant l'étude, encouragez les gens à réfléchir sur ce qu'ils lisent, à discuter de la signification et des implications du texte et, finalement, à prier ensemble sur ce qu'ils ont appris.

ETUDE BIBLIQUE 1

Un seul corps et une seule âme

Lisez Philippiens 2:1-4. Existe-t-il quelqu'un dans votre vie qui vous a grandement encouragé, réconforté ou soutenu? De telles personnes nous font comprendre la valeur de l'unité et de l'amour.

Avec n'importe quel groupe, il est important:

- de convenir d'un but et de ce que vous avez l'intention d'atteindre
- d'avoir un contact positif les uns avec les autres.

Paul déclare à l'église philippienne qu'elle doit former «un seul esprit et avoir un seul but». De la même manière, on trouve dans Actes des Apôtres 4:32: «la multitude de ceux qui avaient cru n'avaient qu'un cœur et qu'une âme.»

- Que se passe-t-il si un groupe n'a pas une seule vision ou but ou encore si les membres ne sont pas d'accord et ne partagent pas la même vision?
- Comment pouvez-vous choisir une vision principale pour votre groupe afin que tous les membres soient parfaitement d'accord?

Jésus a dit: «Tout royaume divisé contre lui-même est dévasté et une maison divisée contre elle-même tombe» (Luc 11:17). Il est vital dans tous les groupes de prendre en considération l'opinion des autres, de s'assurer que chaque personne dans le groupe se sent estimée et contribue de manière positive.

- Etes-vous attentif à ce que disent les autres dans votre groupe?

Lisez Philippiens 2:5-11. Jésus Christ est, bien sûr, notre meilleur exemple. Selon ce passage, qui est Jésus? Et pourtant, n'était-il pas prêt à tout faire pour nous? Jusqu'à quel point oublierez-vous votre propre position afin d'encourager les autres?

Lisez Philippiens 2:12-13. Dieu atteint-il son but à travers votre groupe?

ETUDE BIBLIQUE 2

Approche pour diriger: 1

Lisez 1 Timothée 3:1-10. Ce passage décrit les qualités que Paul considère importantes pour les chefs de groupe dans l'église. Que dit Paul sur les personnes qui décident d'entrer dans l'épiscopat, c'est à dire de devenir des surveillants (verset 1)?

- Quelles sont les qualités données pour les surveillants et les diacres (versets 2-5 et 7-9) qui peuvent être importantes pour le(s) chef(s) de votre groupe et pourquoi?
- Dans le verset 6, quels sont les dangers d'avoir quelqu'un de récemment converti comme chef de l'église? Courez-vous le même danger dans votre groupe si vous avez un nouveau membre comme chef de groupe?
- Que dit le verset 10 au sujet des diacres?

ETUDE BIBLIQUE 3

Approche pour diriger: 2

Lisez les versets suivants: Exode 3:11, Juges 6:15, 1 Samuel 9:21, 1 Rois 3:7 et Jérémie 1:6.

- Quel genre de personnes Dieu choisit-il comme chef de groupe dans ces passages?
- Comment se comportent-elles?
- Quel modèle d'approche pour diriger Jésus nous montre-t-il dans Jean 13:3-5? Que Dieu déclare-t-il regarder lorsqu'il choisit un chef de groupe? (1 Samuel 16:7).

Après avoir fait le bilan des qualités et comportements qu'un chef de groupe devrait avoir mais aussi du travail qui doit être effectué, nombre de personnes risquent de penser (comme dans ces exemples) qu'elles ne sont pas à la hauteur pour remplir la tâche de chef de groupe. Si elle n'est pas poussée trop loin, c'est une bonne réaction car cela veut dire que le chef de groupe recherchera un soutien et ne se gonflera pas d'orgueil.

ETUDE BIBLIQUE 4

Approche pour diriger: 3

- De quelle aide votre chef de groupe peut-il avoir besoin pour remplir sa tâche efficacement? Les passages suivants pourront vous donner des idées:
 - L'aide de Dieu: Exode 3:11-12, Juges 6:15-16
 - L'aide des autres: Exode 4:10-16, 17:12, Actes des Apôtres 6:1-7

- Les prières, Actes des Apôtres 6:6, 13:3, 1 Thessaloniens 5:25
- Ressources et travailleurs, Exode 36:2-3, Néhémie 4:6
- Formation auprès de ceux qui ont plus d'expérience, suivant l'exemple de Josué (Exode 24:13, 33:11), Elie (1 Rois 19:19-21), Timothée (Philippiens 2:22).

ETUDE BIBLIQUE 5

Beaucoup de membres en un seul corps: 1

Lisez 1 Corinthiens 12:12-26 et Romains 12:3-8.

Un seul corps: Nous avons beaucoup à apprendre de ces passages sur la manière dont un groupe travaille. Un groupe est composé de différentes personnes mais elles ne forment qu'un seul corps (1 Corinthiens 12:12, Romains 12:4-5) et, en tant que tel, ont une responsabilité ou un devoir les unes envers les autres (1 Corinthiens 12:14-16, 12:26).

- De manière pratique, qu'est-ce que cela signifie pour votre groupe?

Beaucoup de membres: Chaque membre d'un groupe a un ou des talents qu'il doit utiliser. Dans ces passages, on souligne plusieurs dangers lorsqu'on pense à ses propres talents ou à ceux des autres. Romains 12:3 nous avertit de quel danger? 1 Corinthiens 12:21-25 nous enseigne un comportement similaire.

- Que se passe-t-il lorsqu'on surestime ses propres talents et amoindrit ceux des autres? Ou bien que l'on se vante de ses propres talents?

ETUDE BIBLIQUE 6

Beaucoup de membres en un seul corps: 2

La Bible nous dit que nous avons chacun des talents (1 Corinthiens 12:7, 11). Jésus lui-même nous a prévenus (et a insisté) sur ce qui arrive à ceux qui n'utilisent pas leurs talents (Matthieu 25:14-30).

- Connaissez-vous vos talents et les utilisez-vous (Romains 12:6-8)?

1 Corinthiens 4:7 nous rappelle que tout ce que nous avons, nous a été donné par Dieu et qu'il ne faut donc pas se gonfler d'orgueil. Mais quel est le danger inverse (1 Corinthiens 12:15-20)?

- Votre groupe opère-t-il bien comme un seul corps où chaque membre joue son rôle? Comment pouvez-vous vous encourager mutuellement à le faire?

ETUDE BIBLIQUE 7

Planifier

Lisez 1 Chroniques 22:1-19. David nous montre l'importance de bien tout préparer avant de commencer un travail. Luc 14:28-30 nous encourage aussi à «évaluer le coût» avant de commencer quoi que ce soit, afin que personne ne se moque du fait que nous avons commencé un travail et que nous n'avons pas pu le finir.

La méthode de planification des Cinq Doigts s'applique parfaitement à ces passages (voir document C14):

- QUELLE est l'action prévue? Qu'est-ce que David avait-il tant à cœur de réaliser (verset 7)?
- COMMENT le travail doit-il être mené à bien? Quelles ressources étaient nécessaires (versets 2-4, 14)?
- QUI va effectuer le travail? Quel rôle David a-t-il joué et pourquoi (verset 5)?
 - Qui a la responsabilité générale durant la phase de construction (verset 6)?
 - Quels types d'ouvriers ont été choisis (versets 15-16)?
 - A qui David demande-t-il d'apporter leur soutien (verset 17)?
- OU le travail doit-il avoir lieu? 1 Chroniques 21:18 nous dit que David avait été guidé par Dieu pour choisir l'emplacement du temple.
- QUAND le travail serait-il effectué (versets 7-10)?

Tous les détails pratiques de ce projet sont soigneusement planifiés: le but, le site, les matériaux, les ouvriers, les surveillants, les aides et le calendrier.

- Qui est réellement responsable de toute la planification pour construire le temple? (voir par exemple: 1 Chroniques 28:18 et 1 Chroniques 29:7-13).

Proverbe 16:3 nous dit: «Remets tes œuvres à Dieu lui-même et tes projets seront réalisés».

- Suivez-vous bien ce conseil?

ETUDE BIBLIQUE 8

Rien n'est impossible avec Dieu

Lisez Juges 7:1-22.

- Pourquoi Dieu déclare-t-il qu'il ne peut livrer Madiân aux mains de Gédéon et de ses hommes?
- Il ne veut pas qu'Israël fasse quoi?
- Quels sont les premiers hommes qui s'en vont (verset 2-3)?

Dieu utilise la manière dont les hommes boivent l'eau dans la rivière pour décider qui accompagnera Gédéon. La majorité de l'armée s'agenouille pour boire et seulement 300 hommes lapent avec leur langue, comme les chiens, amenant l'eau à leur bouche dans leurs mains. Dieu dit alors à Gédéon que ces 300 hommes seront ceux qui se battront.

- Comment votre groupe décide-t-il qui fera une tâche particulière (versets 4-8)?
- Recherchez-vous l'avis de Dieu?
- La Bible nous dit que l'armée de Madiân est énorme (verset 12). Comment Dieu encourage-t-il Gédéon à ne pas avoir peur et à être convaincu que sa petite armée remportera la bataille?

Gédéon et ses hommes utilisent remarquablement bien le peu de ressources dont ils disposent. Ils travaillent ensemble (versets 17-18, 20), chaque homme jouant son rôle (verset 21), «pour Dieu et pour Gédéon» (versets 18, 20). Ils savent que la victoire appartient à Dieu (versets 15, 22).

- Comment ce passage peut-il encourager votre groupe lorsque vous avez une tâche à effectuer?

Si Dieu nous a appelés et que nous gardions confiance en lui, quelle que soit l'immensité de la tâche et la faiblesse de nos ressources, nous réussirons: «Car avec Dieu, rien n'est impossible» (Luc 1:37).

**Renforcer les capacités
des groupes locaux**

Un Guide PILIERS

par Isabel Carter

ISBN 0 9539971 1 1 édition Afrique

Publié par Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni
Charité No 265464