



**OPPORTUNITIES INDUSTRIALIZATION CENTERS INTERNATIONAL**  
Transforming hopelessness to hope through human resource development

***MANUEL DE FORMATION  
ANIMATION ET FORMATION COMMUNAUTAIRES***

***Révisé en septembre 2005***

## **Table des Matières**

Modules	Pages
01 Gestion et Dynamiques de Groupe Formation de Groupe	1
02 Gestion et Dynamiques de Groupe Constitution d'Equipe et Styles de Leadership	9
03 Gestion et Dynamiques de Groupe Rôles et Responsabilités des Membres de Groupe	15
04 Communication Effective	20
05 Techniques de Facilitation – Comment construire la Participation	26
06 Résolution de Conflit et Gestion de Crise	38
07 Conservation de la Documentation et Tenue de Livres	44

## **Module 01: Gestion et Dynamique - Gestion de Groupe Formation de Groupe**

### **1.1 Introduction**

Des Gens de différents milieux ethniques, religieux, économiques, sociaux et éducationnels se réunissent pour travailler en groupes et en équipes en vue d'atteindre ce qu'ils n'auraient pu atteindre séparément. Partager le savoir, les talents et l'expérience peut aider des particuliers à travers de promptes solutions à leurs problèmes communautaires et commerciaux. Les gens peuvent donc atteindre de plus grands résultats si et quand ils travaillent en groupes plutôt qu'individuellement. Quand les gens travaillent en groupe, les petites ressources qu'ont les individus, et qui ne peuvent leur être utiles, sont réunies. Le travail d'équipe est le catalyseur qui produit l'excellence à partir de potentiels partagés. Avec la force de ces petites ressources réunies, beaucoup est fait. Il est donc significatif que les assistants sociaux travaillent avec des gens vulnérables qui n'ont pas de ressources suffisantes, les encouragent à se réunir et à travailler en groupe.

### **1.2 Les Objectifs:**

- Faire comprendre ce que c'est un groupe et son importance ;
- Comprendre la dynamique interne des groupes et les facteurs qui augmentent son efficacité.
- Apprécier les étapes par lesquelles passent les groupes.

### **1.3 Formation de Groupe**

Le formateur doit garder à l'esprit que le moyen par lequel les gens peuvent aller de l'avant est le Groupe. La discussion doit être donc participative autant que possible et systématique afin d'assurer que les gens du groupe comprennent réellement ce qu'il en est du groupe.

**1.3.1 Qu'est-ce qu'un groupe ?** – Un groupe est une association de personnes ayant en commun certains intérêts, convictions et aspirations. Le nombre de gens d'un groupe varie de deux personnes à plusieurs milliers de gens. Le nombre dépendra aussi du but pour lequel le groupe est formé. Quels que soient les convictions, les intérêts, les aspirations et le nombre de gens dans un groupe, les bases de formation d'un groupe peuvent inclure ce qui suit :

- Affiliations politiques ex : groupe politique ACID.
- Intérêt social ex : Club des chercheurs de la paix

## *Formation et animation communautaires*

- . Origines Ethniques ex : Association de la Jeunesse de Mamprusi.
- Intérêt social ex : Groupe Culturel Baamaaya de Choggu .
- Intérêt professionnel ex : Association des Potiers de Jakarayili.
- Liens familiaux ex : Naa Simani Gamily de Kumbugu, Région du Nord.

Les groupes sont aussi identifiés par leurs noms, emplacements, convictions communes, intérêts, aspirations, activités, organisations, règles et règlements, processus de prise de décision et réalisations.

Les groupes, en plus de ces marques d'identification, ont aussi les caractéristiques suivantes :

- Les membres se rencontrent régulièrement.
- Les membres se rencontrent pendant une période définie.
- Les membres s'engagent à réaliser un besoin ou but commun.
- Les membres ont un certain intérêt et travaillent pour le satisfaire.

Un exercice peut être requis après la discussion sur les caractéristiques, pour obtenir des participants la motivation ou la raison les poussant à être membres de leur groupe. Le système de rotation permettant à chaque participant de parler pourrait être adopté. Pour éviter une situation où les participants répètent la raison ou motivation d'adhésion, le formateur doit mettre les participants en groupe de deux afin que chacun fasse sur les autres un rapport sur leur raison ou motivation d'adhésion au groupe.

Il y a deux types de formation de groupe :- formation de groupe spontanée et Formation de groupe assistée extérieur.

La présente saura quand les individus locaux reconnaissent le besoin et désirent s'organiser en groupe pour réaliser un objectif commun ou promouvoir un intérêt commun. Ceci est normalement spontané et ne requiert pas d'assistance externe pour réaliser cela. La dernière, (Formation de groupe extérieurement assistée) c'est quand l'idée de formation de groupe et son organisation sont générées et facilitées par une structure externe.

Cependant, dans les deux cas, l'invitation à se rallier au groupe est volontaire. Ceci veut dire qu'un processus doit être initié pour créer chez les gens la conscience d'être informés et attirés par l'idée d'association à une action de groupe volontairement.

Voici quelques motivations poussant les gens à se joindre à des groupes :

- Augmenter leur statut au sein de la Communauté.
- Saisir une opportunité qui pourrait aider l'individu et les autres.
- Chercher de la protection ou augmenter sa sécurité.
- Chercher des opportunités pour surmonter certaines difficultés.
- Satisfaire le besoin d'être associé à des gens partageant un intérêt commun.
- Se joindre à des collègues de profession pour augmenter sa profession.

### **1.3.2 Cohésion de Groupe**

La cohésion de groupe est la proximité qu'ont les membres du groupe vis-à-vis d'eux-mêmes et du groupe. C'est quand un groupe est bien imprégné par un fort sens de sentiment d'unité que le sentiment d'unité et de proximité inspire et motive l'individu à travailler facilement avec les autres pour réaliser ce qui a été fixé pour soi.

La mesure par laquelle un groupe peut renforcer et se soumettre à ses normes dépend de sa cohésion. Plus un group est cohésif, plus il reste uni en équipe et plus ses membres désireront se conformer aux normes de l'équipe.

Avec cet arrière-plan, le formateur doit mener les participants à discuter et à remuer leurs méninges sur les facteurs qui influencent la cohésion de groupe. La session de discussion doit permettre aux participants de comprendre l'importance de travailler ensemble étroitement sur tous les aspects des efforts du groupe.

Le formateur doit guider la discussion en utilisant les questions suivantes :

- Comment pouvez-vous décrire un groupe qui est cohésif ?
- Comment les objectifs d'un groupe peuvent-ils influencer sa cohésion ?
- La participation d'un membre du groupe à ses activités a-t-elle un impact sur sa cohésion ?
- Comment le succès d'un groupe peut-il le rendre cohésif ?
- La compétition dans un groupe peut-elle faire sa cohésion ?
- Comment l'homogénéité peut-elle apporter de la cohésion dans un groupe ?

Après avoir écouté les opinions des participants sur ce qui peut rendre cohésif un groupe, le formateur doit mieux expliquer et clairement les sujets qui n'ont pas été clarifiés lors des délibérations.

### **1.3.3 Etapes de Formation d'un Groupe**

Bruce W. Tuckman a formulé l'hypothèse selon laquelle les groupes passent par cinq étapes de développement durant leur formation, existence et dissolution. Les étapes de développement d'un groupe sont séquentielles et de croissance. Un groupe procédera par ces cinq étapes tant que ses membres désirent croître. La cohésion d'un groupe dépend de combien les membres du groupe peuvent se rapprocher dans la même phase au même moment. Chaque membre du groupe doit être préparé à renoncer à quelque chose à chaque étape en vue de faire progresser le groupe vers la prochaine étape. Le temps de chacune dépendra de la nature du groupe, de ses membres, et des dirigeants du groupe. Les intérêts et les problèmes doivent être résolus à chaque étape avant que le groupe n'aille de l'avant. Si le groupe n'est pas capable de résoudre les problèmes, le comportement dominant deviendra ou bien de l'apathie ou conflictuel, et la désintégration du groupe en résultera.

### **Etape 1. Formation**

Dans l'étape de formation, les relations personnelles sont caractérisées par de la dépendance. Les membres du groupe comptent sur un fonctionnement sûr, structuré et attendent du dirigeant du groupe, sa gouverne et sa direction. Les membres du groupe ont un désir d'acceptation par le groupe et un besoin d'être certains que ce groupe est sûr. Ils se mettent à rassembler les impressions et les données sur les similitudes et différences entre eux et les préférences de formation pour un sous-groupe futur. Les règles de comportement semblent être pour garder les choses simples et éviter de la controverse. Les sujets et sentiments sérieux sont évités. Les fonctions de tâches majeures concernent aussi l'orientation. Les membres tentent de s'axer sur le travail aussi bien que sur tout un chacun. La discussion est centrée sur la définition de la portée des tâches, comment l'aborder, et des affaires similaires. Pour passer de cette étape à la prochaine, chaque membre doit renoncer au confort de sujets non menaçants et risquer la possibilité de conflit.

### **Etape 2. La confrontation**

L'étape suivante, que Tuckman appelle la confrontation, est caractérisée par la compétition et le conflit dans le domaine des relations personnelles et par l'organisation dans le domaine des fonctions-tâches. Quand les membres du groupe tentent d'organiser le travail, un conflit résulte inévitablement de leurs relations personnelles. Les individus doivent plier et modeler leurs sentiments, leurs idées, attitudes et croyances pour satisfaire à l'organisation du groupe. Par peur d'exposition ou de faiblesse ou de peur d'échec à la tâche, il y aura un désir accru de structure ou de clarification et d'engagement à la structure. Bien que les conflits puissent ou non surgir en tant que problèmes de groupe, ils existent bien. Des questions seront soulevées sur qui sera responsable de quoi, quels sont les systèmes de gratification et les critères d'évaluation. Cela reflète des conflits sur la direction, la structure, le pouvoir et l'autorité. Il peut y avoir de grandes oscillations dans le comportement des membres, basées sur les problèmes émergents de la compétition et des hostilités. A cause de l'inconfort créé lors de cette étape, certains membres peuvent rester complètement silencieux pendant que d'autres tentent de dominer.

En vue de progresser à la prochaine étape, les membres du groupe doivent passer de la mentalité de «test et de démonstration» à une mentalité de résolution de problème. Le trait le plus important dans l'aide aux groupes à passer à la prochaine étape semble être la capacité d'écoute.

### **Etape 3. Normalisation**

Dans l'étape de Normalisation de Tuckman, les relations interpersonnelles sont caractérisées par la cohésion. Les membres du groupe sont engagés dans une reconnaissance active des contributions de tous les membres de l'établissement et du maintien de la Communauté et de la résolution des problèmes de groupe. Les membres sont désireux de changer leurs idées ou opinions sur la base de faits présentés par d'autres membres et ils se posent activement des questions sur les uns des autres. La direction est partagée et les cliques se dissolvent. Quand les membres commencent à se connaître et à s'identifier entre eux, le niveau de confiance dans leurs relations personnelles contribue au développement de la cohésion du groupe. C'est lors de cette étape de développement (en supposant que le groupe soit allé jusque là) que les gens commencent à expérimenter un sens de groupement et un sentiment de catharsis à la résolution des conflits interpersonnels.

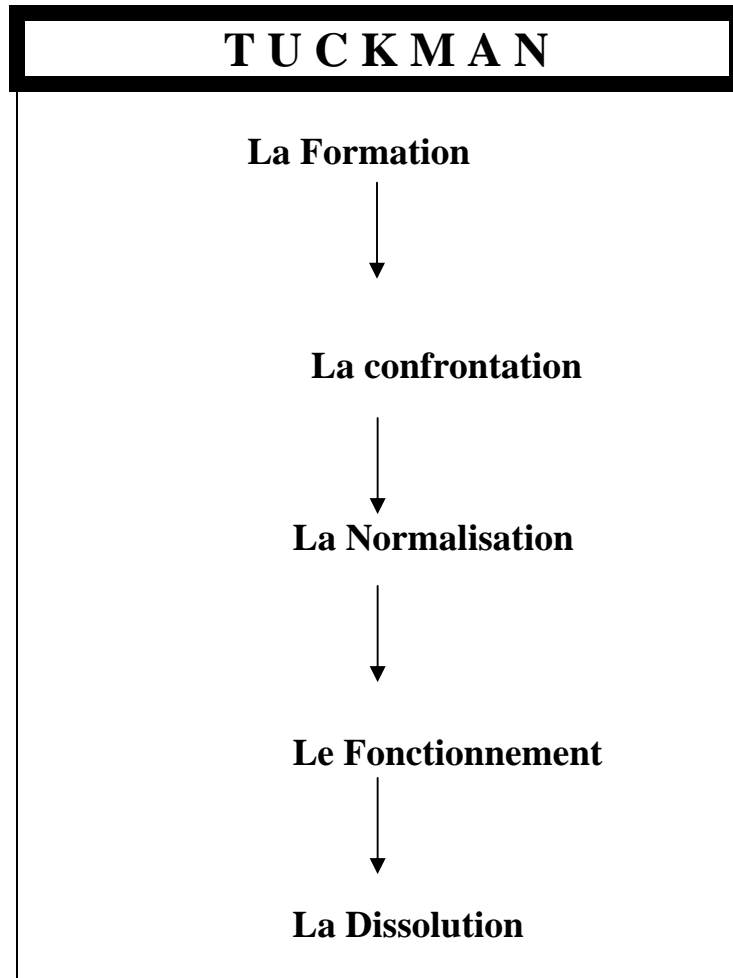
Le rôle de la tâche principale de l'étape trois est l'afflux de données entre les membres du groupe ; ils partagent des sentiments et des idées, sollicitent et partagent des informations, et étudient les actions liées à la tâche. La créativité est élevée. Si cette étape de flux de données et de cohésion est atteinte par les membres du groupe, leurs interactions sont caractérisées par l'ouverture et le partage d'information aux niveaux personnel et du travail. Ils se sentent bien de faire parti d'un groupe efficace. L'inconvénient majeur de l'étape de normalisation est que les membres peuvent commencer à craindre la future rupture inévitable du groupe; ils peuvent résister à toute sorte de changement.

### **Etape 4. Fonctionnement**

L'étape de fonctionnement n'est pas atteinte par tous les groupes. Si les membres du groupe sont capables d'évoluer à l'étape quatre, leur capacité, leur portée et la profondeur de leurs relations personnelles s'étendent à une vraie interdépendance. A cette étape, les gens peuvent travailler seuls, en sous-groupes ou en unité totale avec une égale facilité. Leurs rôles et autorités s'ajustent dynamiquement aux besoins changeant du groupe et des individus. L'étape quatre est marquée par l'indépendance dans les relations personnelles et la résolution de problème dans le domaine des fonctions-tâches. Déjà, à ce moment, le groupe doit être le plus productif. Des membres individuels sont devenus pleins d'assurance, et le besoin d'approbation du groupe est passé. Les membres sont à la fois hautement axés sur la tâche et à la fois orientés vers les gens. Il y a unité: l'identité de groupe est complète, la morale de groupe est élevée, la loyauté du groupe est intense. La fonction-tâche devient une véritable résolution de problème, conduisant à des solutions optimales et à un développement optimum du groupe. Il y a appui à l'expérimentation de la résolution des problèmes et une emphase sur la réalisation. Le but d'ensemble est la productivité par la résolution de problèmes et le travail.

### **Étape 5. La Dissolution**

L'étape finale de Tuckman, la Dissolution, implique la cessation des comportements de travail et le désengagement des relations. Une conclusion planifiée inclut usuellement une reconnaissance de participation et de réalisation et une opportunité pour les membres de se faire des adieux personnels. Conclure un groupe peut créer un certain effet d'appréhension, une crise mineure. La cessation du groupe est un mouvement régressif de l'abandon du contrôle à l'abandon d'inclusion dans le groupe. Les interventions les plus efficaces de cette étape sont celles qui facilitent la cessation du travail et le processus de désengagement.



Théorie de Tuckman, sur la Formation de Groupe.

#### **1.3.4 Application du Modèle**

Les Facilitateurs doivent être sensibles aux besoins des membres du groupe dans les diverses étapes du développement du groupe. En se référant à ce modèle, un facilitateur



peut avoir une certaine idée des étapes inévitables par lesquelles un groupe doit passer avant d'atteindre les avantages de l'étape quatre. Cet aperçu est utile et dans la planification des situations d'études de groupe et pour suivre le progrès d'un groupe quand il est en cours.

En tant qu'outil pour faciliter la communication et le développement de groupe, le modèle est plus efficace à l'étape trois du développement du groupe. A ce point, les membres ont expérimenté les étapes un et deux et trois, sont en mode réceptif et assimilent à fond les implications de l'étape quatre. Le modèle leur fournit un but qu'ils peuvent visualiser et vers lequel ils peuvent travailler. Accorder une sérieuse attention aux stratégies d'atteinte de l'étape quatre peut faciliter le passage à cette étape.

Si les concepts du modèle sont représentés quand un groupe est en étape un, ils peuvent tomber sur de sourdes oreilles, ne recevant qu'une attention polie. Si présentés en étape deux, les concepts deviennent la source de conflits ou sont réduits à l'oubli par le processus d'organisation. A l'étape quatre, le modèle n'est pas nécessaire.

#### **1.4 Les Facteurs qui Affectent la Cohésion du Groupe**

Les suivants sont certains facteurs qui peuvent influencer la cohésion du groupe :

**1.4.1 La taille du Groupe:** La taille du groupe détermine combien il est facile d'arriver à un accord général. Les moins des gens, il a dans un groupe, plus grande est la cohésion du groupe. Quand le groupe est large, il est difficile aux membres d'atteindre un accord général.

**1.4.2 Succès:** Les gens veulent s'associer au succès et donc faire partie de l'équipe gagnante. Donc plus un groupe a du succès dans la réalisation de ses objectifs plus il tend à être cohésif. Le succès obtenu nourrit la cohésion et fait continuer le cycle.

**1.4.3 Objectifs:** Quand les membres du groupe ont bien défini les objectifs avec un fort accord et un fort engagement à la réalisation des objectifs fixés, la cohésion devient plus forte.

**1.4.4 Participation:** Quand les membres du groupe ont un terrain d'égalité dans la prise de décision, cela aide à rendre le groupe plus cohésif. Des situations dans lesquelles certaines personnalités dominant le grand groupe tendent à rendre le groupe moins cohésif.

**1.4.5 L'Homogénéité:** Les gens de même milieu tendent à être attirés les uns vers les autres et donc peuvent se comprendre tout à fait facilement sur des problèmes. Plus les membres d'un groupe sont semblables, plus grande est la cohésion.

## **1.5 Dynamique de Groupe et Gestion de conflit de Groupe**

La dynamique de Groupe se réfère aux forces du groupe qui produisent de l'activité et poussent les gens au changement. Pour maintenir l'élan du groupe, il est donc nécessaire d'identifier et de choisir ces forces qui propulsent l'activité du groupe (forces aidantes ou positives) et ces forces qui inhibent l'activité du groupe (forces négatives ou de contraintes). Ces forces parfois émanent des types de personnalités dans le groupe. Cependant, pour que le groupe aille de l'avant, les forces positives ou aidantes doivent être promues.

Les différentes personnes ont des types de personnalité différente et vu que les gens travaillent ensemble en usant de diverses approches, ces types de personnalité émergent. Certains de ces types de personnalité tendent à être gênants et rendent les groupes moins efficaces. Ces types de personnalités, quels qu'ils puissent être, doivent être bien pris en main en vue de favoriser le progrès du groupe.

Le formateur doit mener les participants au travers de la discussion d'en bas, afin qu'ils soient capables de prendre en main les types de personnalités négatives qui tendent à rendre les groupes moins efficaces.

**1.5.1 Membre Silencieux de groupe:** Le groupe ne bénéficie pas d'un membre de groupe muet. La participation de tous les membres doit donc être encouragée. Faire participer le membre muet peut être fait par la technique nominale ou la méthode rotationnelle. Les membres silencieux devaient être minutieusement observés et quand ils ont une certaine conviction, normalement au travers de leur expression sociale, accordez leur la parole.

**1.5.2 Le Bavard:** Certaines personnes ont toujours quelque chose à dire sur tout. Ces derniers ont tendance à dominer des discussions de groupe et empêchent ainsi la participation d'autres membres. Ceci gêne des membres qui ne peuvent pas se faire entendre. Dès qu'ils les remarques, ils doivent être poliment ramenés à l'ordre. Pareillement, les techniques nominales et rationnelles peuvent être utilisées pour assurer que chacun ait une chose égale de participer.

**1.5.3 Le Vagabond:** Dans beaucoup de situations de groupe, il y a des gens qui ne sont pour la plupart pas sur la même longueur d'onde de ce qui est discuté. Ils sont en avance du groupe entier sur quelque chose sur le point de se produire ou sont intéressés par leur propre programme. De telles personnes distraient le groupe des éléments de l'ordre du jour mais insisteront et se plaindront si la parole ne leur est pas accordée. Ceci crée des situations de conflits et donc les dirigeants doivent être acharnés à maintenir de tels membres identifiés sur piste.

**1.5.4 Le Raisonneur:** Les raisonneurs adorent raisonner plus pour raisonner que pour aider le groupe. Leurs contributions aux discussions tournent normalement en une situation du à qui gagnera, cependant, ils ne supportent pas de perdre. Ceci peut

certainement amener une situation de conflit, vu que la majorité ne permettra pas à une personne de leur imposer sa volonté. L'argument résulte parfois en conflit, le raisonneur doit donc être encouragé à communiquer ses idées d'une façon assurée plutôt qu'agressive. Les dirigeants doivent essayer de minimiser les occasions de confrontation du raisonneur.

**1.5.5 Le membre de groupe ennuyé:** Certains membres du groupe peuvent n'accorder aucune attention ou même ne pas participer à la réunion du groupe. De telles personnes sont préoccupées par d'autres problèmes ne se rattachant pas nécessairement au groupe. Les membres ennuyés se sentent même supérieurs et se demandent pourquoi le groupe passe autant de temps sur les problèmes. Cette attitude n'aide pas le groupe et peut même décourager les autres. Des travaux doivent être assignés à de telles personnes afin de les maintenir dans les activités de groupe.

D'autres facteurs qui aident à prévenir les conflits et à améliorer la dynamique interne du groupe, incluent l'assurance d'une atmosphère cordiale, un libre flux de communications, une participation libre de tous les membres et de l'équité.

## **1.6 Sommaire et Conclusion**

Le formateur doit brièvement assister les participants à réfléchir et à récapituler les points majeurs/saillants discutés. Le formateur doit savoir des participants ce qu'ils ont gagné de leur participation à la discussion. Le formateur devrait relier leurs gains aux objectifs de la formation afin de les aider à emporter chez eux certains messages.

## **Module 02 : Gestion et Dynamique de Groupe – Construction d'Equipe et Styles de Direction**

### **2.1 Introduction**

Des entrepreneurs ruraux travaillant en groupes sont confrontés à de nombreux problèmes pendant quelques temps. Certains de ces derniers incluent un manque de vision de groupe, de mission et d'objectifs qui puissent réunir, un savoir inadéquat sur la construction d'équipe, un manque de savoir sur les rôles et les responsabilités de direction, un savoir inadéquat dans la dynamique et le développement de groupe. La plupart de ces groupes et donc les objectifs pour lesquels les groupes ont été formés, n'ont pas été réalisés. Le module donc est conçu pour assister les groupes spécialement les membres dirigeants à surmonter certaines de ces difficultés.

### **2.2 Objectifs**

- Améliorer leur savoir et leurs capacités en gestion de groupe et en construction d'équipe.
- Acquérir des connaissances sur la direction et ses meilleures pratiques.

### **2.3 Construction d'Equipe – Points à noter**

Une équipe a du succès quand les objectifs du groupe sont réalisés à temps au travers de la coordination d'efforts individuels basés sur des responsabilités et des rôles définis. Dans une équipe à succès, chaque membre s'engage et s'identifie aux objectifs, stratégies et résultats du groupe aussi bien qu'aux différents rôles et fonctions qu'y ont les autres.

#### **2.3.1 Les caractéristiques principales d'équipes à succès sont :**

- Dévouement de chaque membre d'équipe à la qualité.
- Un accord commun sur les objectifs.
- Une relation de travail coopérative.
- Une acceptation commune des normes et des règles obligatoires.
- Une structure d'équipe acceptée.
- Acceptation de distribution des rôles et tâches au sein de l'équipe.
- Une identité de groupe.

#### **2.3.2 En général, les équipes à succès travaillent ensemble en :**

- Se cotoyant les uns les autres tous les jours.
- S'adaptant aux besoins de tout un chacun.
- S'adaptant aux idées et attentes de l'équipe au sein de l'environnement du projet (groupes-cibles, dirigeants politiques, représentants gouvernementaux etc..).

- Maîtrisant les perturbations et trouvant des solutions durables aux conflits au sein de l'équipe.
- Résolvant les conflits entre l'équipe et les groupes/personnes externes.

### **2.3.3 Dans un travail d'équipe, il est toujours nécessaire de définir la tâche de l'équipe comme suit :**

- Qu'attend-on de l'équipe ?
- Pourquoi l'équipe doit-elle le faire ?
- Comment l'équipe doit-elle le faire ?
- Que doivent être les résultats finaux ?
- A quoi servira le résultat de l'équipe ?

## **2.4 Fixer les Buts et Objectifs du Groupe**

Utiliser ces questions directrices pour assister les participants à réfléchir sur ce qui suit :

- Qu'est-ce qu'un but ?
- Quel est le but de votre groupe
- Quels sont les objectifs spécifiques du groupe ?
- Quels activités ou plans avez-vous en place ou mettrez-vous en place au cas où le groupe n'a pas de plans pour réaliser ces objectifs ?
- Quelles opportunités suggérez-vous être disponibles pour vous assister à réaliser vos objectifs de groupe ?
- Quels sont les barrières ou obstacles qui vous empêchent de réaliser les objectifs, que vous avez vus vous-mêmes ?

Le formateur doit comprendre que cette session de réflexion est pour assister les participants à comprendre clairement les buts et objectifs du groupe. Si le groupe n'a pas de buts et d'objectif clairs, le formateur doit expliquer aux membres le sens du but. Le formateur doit aussi assister les participants à formuler les visées et objectifs de base du groupe.

### **2.4.1 Le Modèle Parabole**

- a) **Une Vision:** Tout commence par un rêve ou une nouvelle vision, de nouvelles possibilités. Si tous rêvent ensemble, cela peut devenir une réalité.
- b) **Des Valeurs:** Tout rêve est basé sur certaines valeurs. Parfois, mais utilisons les mêmes mots, mais exprimant différentes choses. Nous devons donc clarifier nos valeurs.
- c) **Un but:** L'étape suivante pour faire d'une vision, une réalité est de fixer un but clair tel que le renforcement de la capacité, la responsabilisation de la femme, projets générateurs de revenus, etc., et ainsi que du temps.

- d) **Des Ressources:** Elles incluent la main-d'œuvre (Travailleurs volontaires et à plein-temps), des ressources humaines, de l'équipement, du matériel, du temps et de l'argent.
- e) **Les Objectifs:** Ils sont un suivi et une évaluation responsables, ils doivent donc être HABILES.
- f) **Programme:** A présent, il faut décider, comment nous allons atteindre nos objectifs ? Sont-ils bons ? De Nombreux projets s'effondrent, bien que leurs objectifs soient bons, mais leur planification de programme est mauvaise.
- g) **Le Budget:** Un budget reflète clairement les priorités d'un groupe « Montrez moi comment vous avez dépensé votre argent et je saurai quelles sont vos valeurs » !
- h) **L'Organisation:** Elle implique un travail plus détaillé sur les rôles et inclut le traitement de questions vitales comme « Qui fera quoi, quand et où » ?
- i) **Implémentation:** Le groupe est passé par un processus de vision, de conviction et de planification. Un suivi et une évaluation continues comme processus périodiques accompagnent toujours l'implémentation.
- j) **Le Déclin:** Il est essentiel de réfléchir de temps en temps à ce que l'on fait, suivre et évaluer notre travail, vérifier nos buts, les rôles et relations.
- k) **Doutes d'Opération:** Ce sont les premiers doutes ; notre projet fonctionne-t-il bien ?
- l) **Doutes de Priorités:** A un plus profond niveau, les gens se demandent si les priorités sont toujours en règle.
- m) **Doutes d'Ethique:** Est-ce normalement juste de faire ce que nous faisons de la façon dont nous le faisons ? Qui en bénéficie ?

Après le remue-méninges, les formateurs doivent plus discuter avec les participants sur les objectifs et visées sous-listés des groupes et associations:

- Favoriser l'unité entre les membres de groupe.
- Assister les membres en temps de besoin.
- S'engager dans des projets d'efforts personnels.
- Augmenter le capital des membres en contribuant de l'argent par intervalles réguliers au profit d'une personne ou une autre à la fois dans un système de rotation.
- Promouvoir des activités sociales et économiques.
- Acquérir ou partager un savoir et des talents, pour le bénéfice des membres du groupe.
- Promouvoir et vendre un certain produit.
- Soulager la pauvreté entre membres.
- S'engager dans une alphabétisation programmée.

## **2.5 Direction de Groupe et Styles de Direction**

Le formateur doit mener les participants à se remuer les méninges et à discuter de la Direction de groupe et du type de dirigeants qu'ils connaissent en tant que membres de groupe. Le formateur doit réaliser qu'un groupe peut ne rien réaliser, si la direction n'est pas fournie. C'est parce que la direction fournit l'orientation, contrôle et gère les affaires du groupe. Le rôle et le progrès du groupe dépendent alors largement de la direction du groupe.

Un exercice peut être requis si le formateur pense que les participants peuvent se répartir en deux ou trois groupes pour discuter de la direction. Cependant, si les participants ne peuvent faire l'exercice, le formateur doit mener la discussion de groupe en utilisant les questions suivantes:

- Qui est un leader ?
- Qui sont les dirigeants du groupe ?
- Quelles sont les responsabilités des leaders identifiés ?
- Quels sont les divers rôles qu'ils jouent dans le groupe ?
- Comment est organisé un groupe ?
- Comment organisent-ils les activités du groupe ? Exemples : réunions, rassemblement de fonds, activités de groupe génératrices de revenus etc..

Après la session de réflexion, le formateur doit mener les participants à une discussion sur le nombre minimal de représentants (directeurs) requis pour qu'un groupe fonctionne efficacement et le type de dirigeants qu'ils doivent être.

Le formateur doit expliquer par un bref cours au groupe qu'il faut comprendre qu'il y a deux types de leaders notamment : l'autocratique/autoritaire et le démocratique. Le formateur peut montrer l'image jointe et l'utiliser pour démontrer les deux styles de direction. Cependant, les faces ne montrent que deux faces de deux individus aux expressions différentes et donc ne montrent pas nécessairement comment elles sont autocratiques ou démocratiques.

### **2.5.1 Les Différents Types de Leadership**

#### **i Type Autoritaire**

##### **Avantage:**

- Le Travail est fait.
- Hors efficacité.
- Economiseur de Temps.
- Rapide en cas d'urgence.
- Les ressources ne sont pas gâchées.

##### **Désavantages :**

- Efforts des membres ignorés.

- Collègues de Travail apeurés.
- Pas de durabilité.
- Approche descendante.
- Idées d'une personne imposée
- Pas de nouvelle innovation, pas de nouvelle initiative.
- Peut amener du mécontentement et de la désunion.
- L'assurance des gens est érodée.
- Favorise la suspicion et la méfiance.
- Ceux dont les opinions ne sont pas représentées peuvent s'absenter des réunions ou des actions.

## **ii Type Consultatif :**

### **Avantages :**

- Les idées des gens sont écoutées.
- Garantit sa position.
- Facile de vendre les idées.
- Le Travail sera fait.
- Il se réfère à la fierté de quelqu'un.
- Diverses idées sont considérées en décision finale.
- L'avis d'un expert est incorporé (bien que n'étant pas toujours le meilleur).

### **Inconvénients:**

- Manipulation.
- Rend les gens passifs.
- Crée des camps opposés.
- L'effort des gens n'est pas toujours pris en considération.
- Les gens peuvent perdre trop de temps à attendre des informations.
- Les Activités peuvent être retardées.

## **iii Type du Laissez-Faire**

### **Avantages :**

- Initiative personnelle favorisée.
- Place à la discussion.
- Pas de conflits.
- Il peut sauver le dirigeant dans des situations de Dilemme.

### **Désavantages**

- Le groupe et l'individu ne sont pas confrontés.
- Aucun engagement commun.
- Possibilité d'anarchie.
- La vérité ne paraît jamais.
- Pas de Participation.
- Les dirigeants comme les membres ne gagnent jamais en pouvoir.



- Les membres de Communauté peuvent être désillusionnés.
- La direction manque d'orientation.
- Favorise en son sein la désunion et un faible moral.

Le Type Démocratique/Habilitant:

**Avantages :**

- Haute participation.
- Les dirigeants et la Communauté gagnent en pouvoir.
- La dignité et la confiance en soi sont cultivées.
- Favorise la responsabilité.
- Un sens de durabilité est promu dans tout ce que les gens se fixent de faire.

**Désavantages :**

- La liberté peut être abusée (la liberté l'est parfois).
- Considéré à tort comme «une direction faible».

**2.5.2 Conclusion :**

Il nous est donné de décider quel style de direction serait approprié pour nous et sous quelles circonstances. Quels que soient le choix et la circonstance, il faudra réaliser que certains des styles rendront les gens de plus en plus dépendants de leur dirigeant tandis que d'autres développeront un sens d'indépendance et de responsabilités. – Pour cette raison, la direction démocratique, habilitante est vue comme plus désirable dans un processus de développement de communauté qui cherche à atteindre un développement humain complet.

**2.6 Sommaire**

Le formateur se réfère aux sujet et objectifs de la discussion et fait un résumé des points clés discutés en vue de leur faire emporter chez eux un message. Le formateur dit aux participants que la cohésion et le succès d'un groupe dépendent dans une large mesure de la bonne gouvernance et donc la direction du groupe doit démontrer certains, si non tous, des talents et qualités mentionnés ci-dessus.

## **Module 03: Dynamique et Gestion de Groupe – Rôles et Responsabilités des Membres du Groupe**

### **3.1 Introduction**

De nombreuses personnes deviennent des dirigeants de leurs groupes et associations avec peu ou pas de connaissance sur ce que sont leurs tâches, rôles et responsabilités pour conduire le groupe à réaliser ses objectifs. De telles personnes deviennent sciemment autocratiques, menant à de nombreux problèmes. Dû à un manque de membres ou à une connaissance inadéquate de leurs rôles et tâches et de comment les gérer, elles adoptent tous les moyens en vue de réaliser leurs buts personnels. De tels dirigeants ne sont pas capables de réaliser une cohérence de groupe et dans de nombreux cas le groupe se casse ou s'affaisse.

### **3.2 Les Objectifs**

- Les participants acquièrent/augmenteront leurs savoirs et talents à partir de leurs tâches de gestion aussi bien individuelles que collectives.
- Les participants apprendront à s'organiser et à exécuter divers rôles en tant que dirigeants et individus de leurs groupes.

### **3.3 Rôle et Responsabilité des dirigeants de groupe**

Le formateur mène les participants à réfléchir et à discuter des rôles et responsabilités en utilisant les questions directrices suivantes :

- Comment comprenez-vous le rôle d'une personne dans un groupe ?
- Que considérez-vous être la responsabilité d'une personne ?
- Pourquoi avons-nous des rôles distincts de dirigeants et de membres de notre groupe ?
- Pourquoi attribuons-nous des responsabilités ?

Le formateur doit brièvement discuter des différents types de rôles et responsabilités qu'ont les individus dans un groupe. Après la session de réflexion, le formateur peut aussi essayer de définir et différencier les rôles des responsabilités.

Le formateur doit aussi expliquer au groupe que le but de cette discussion est d'aider leur groupe à établir de bonnes relations de travail. Donc, à la fin, ils auront développé un contrat de groupe qui définit les termes de la relation et explique clairement les rôles et responsabilités.

- Un rôle est le devoir d'une personne dans un groupe. Les rôles peuvent être nombreux et variés selon le type du groupe, son but, ses objectifs et la variété de formations qui sont exécutées et les talents requis. Les rôles sont créés quand des responsabilités sont assignées aux individus ou groupes d'individus.
- Le rôle cherche donc à promouvoir un maximum de participation, créer un mécanisme d'équilibre qui assurerait le succès, rendrait les membres responsables du succès ou de l'échec du groupe et augmenterait le sentiment des membres d'appartenir au groupe.
- La dynamique de groupe est améliorée si le groupe est organisé de manière à permettre à tous ses membres de jouer des rôles et à ce que soient exécutées les responsabilités d'une manière satisfaisante.

Voici certains rôles, qualités et responsabilités généralement détenus et exécutés par les dirigeants de groupes. Le formateur pourrait davantage mener les participants à en discuter si ils n'ont pas été mentionnés lors de la session de réflexion.

### **3.4 Qualités principales d'un leader efficace**

- acceptabilité (comportement acceptable/bon rapport, réponds aux normes de conduite de la Communauté, bonne relations interpersonnelles humaines, inspire le respect et la discipline de soi).
- Compétence professionnelle (résultats de performance de compétences particulière).
- Capacité d'écoute.
- Tolérance (capacité à faire s'adapter entre elles des vues dissidentes).
- Flexibilité d'Action (ouvert au changement par des raisons).
- Sensibilité Sociale.
- Communication (peut influencer les autres au travers d'une communication efficace).
- Empathie (pas de sympathie ; capacité à ressentir les sentiments des autres).
- Bonne organisation de soi.
- Confiance en soi.
- Transparence.
- Honnêteté (confiance peut lui être faite à tout moment).
- Fiabilité (on peut compter sur ses mots et ses promesses).
- Impartial (guidé par la vérité et la justice).

### **3.5 Rôles et fonctions d'un Dirigeant**

Les rôles d'un dirigeant peuvent être résumés en deux grandes parties qui sont :

- Permettre au groupe, à la société ou à la communauté de réaliser sa mission, et
- De maintenir le groupe ensemble en tant qu'unité ouvrière.

## *Formation et animation communautaires*

En des termes plus élaborés, les fonctions d'un dirigeant comprennent les facilitations des points suivants:

<b>Planification</b>	Rechercher toutes informations pertinentes. Définir les buts et objectifs du groupe. Concevoir un plan exécutable.
<b>Initier</b>	Expliquer les buts et le plan au groupe. Allouer des tâches aux membres. Fixer les normes de groupe.
<b>Contrôler</b>	Maintenir des normes de groupe. Influencer le temps des événements positivement S'assurer que toutes les actions sont prises pour la réalisation d'objectifs fixés.
<b>Soutenir</b>	Pousser le groupe aux décisions et action. Exprimer l'acceptation des personnes et de leurs contributions. Encourager le groupe et les membres individuels. Discipliner le groupe et les individus. Créer un esprit d'équipe.
<b>Informier</b>	Calmer les disputes ou obtenir que d'autres les étudient Clarifier le plan et la tâche. Donner de nouvelles informations au groupe pour les tenir au courant des événements. Recevoir des informations du groupe.
<b>Evaluer</b>	Faire un résumé des suggestions et idées de façon cohérente. Vérifier la faisabilité de l'idée. Tester les conséquences des solutions proposées. Evaluer la performance de groupe Aider le groupe à évaluer sa propre performance.

Bref, un dirigeant efficace, entre autres, doit être capable de faire les choses suivantes :

- Mener une discussion sans la dominer ou la manipuler.
- Rechercher l'opinion d'une grande section de la communauté autant que possible.
- Etre sensible aux intérêts finissant d'être remplis dans la communauté.
- Communiquer efficacement, clairement et adéquatement, etc..
- Est engagé dans une amélioration spécifique programmée de la communauté et développe les capacités correspondantes.
- Soutenir et défend le faible dans la communauté.
- A de l'initiative et du dynamisme.
- A de la vision.

### **3.6 Tâche principal d'un dirigeant efficace**

- Sélectionner, promouvoir et motiver les collègues.
- Agir sur impulsions pour trouver la solution au problème.
- Délégation (Volonté de partager les responsabilités).
- Mener le groupe à atteindre les objectifs fixés.
- Organiser des réunions.
- Chercher du soutien auprès de donneurs pour le groupe.
- Représenter le groupe lors de réunions ou ateliers.
- Etre le signataire du compte en banque du groupe.

- Assurer l'unité et résoudre les querelles fluviales entre membres du groupe.
- Garder des enregistrements des activités du groupe.
- Être responsable devant les membres du groupe.

### **Tâche Individuelle**

#### **A. Le Président**

- Planifie, convoque, organise et préside les réunions.
- Attribue les tâches et s'assure qu'elles sont faites.
- Vérifie les rapports de temps en temps.
- Être un signataire du compte du groupe.

#### **B. Le Secrétaire**

- Aide à planifier et à diriger les réunions.
- Etablir les procès-verbaux des réunions.
- Recevoir et lire les lettres au groupe.
- Ecrire et répondre aux lettres au nom du groupe.
- Assister le Trésorier à faire des comptes.
- Signataire des comptes en banque du groupe.

#### **C. Le Trésorier**

- Collecte les contributions du groupe.
- Maintient les rapports financiers.
- Fournit un état périodique des comptes au groupe.
- Prépare un budget de groupe pour entreprendre une tâche ou un projet.
- Envoie la contribution du groupe à la banque.
- Signataire du compte en banque du groupe.

#### **D. L'Organisateur**

- Mobilise les membres du groupe pour les réunions générales
- Prépare les lieux de rencontre.
- Aide le Secrétaire à rassembler les dûs et taxes auprès des membres.
- Assume des responsabilités supplémentaires en l'absence d'un dirigeant du groupe.

### **3.7 Processus de Conduite d'Activités de Groupe**

Le formateur doit s'enquérir auprès des dirigeants de groupe sur comment ils conduisent les activités de leurs groupes avec une référence particulière sur comment les réunions sont planifiées, organisées et dirigées. Après les délibérations et les présentations, le formateur fait passer les participants au travers des points discutés ci-dessous.

### **3.8 Compétences de Réunion**

#### **Planifier la réunion :**

- Décider de l'ordre du jour.
- Décider de la date, de l'heure et du lieu de la réunion.
- Informer les membres du groupe bien avant l'heure et leur rappeler leur que le temps se rapproche.
- Les Dirigeants se rencontrent entre eux avant de rencontrer le groupe entier.

### **Comment conduire des réunions réussies**

- Prendre un élément de l'ordre du jour à la fois et demander aux gens d'exprimer leurs idées.
- Encourager tout le monde à parler et arrêter quiconque domine.
- Suivre l'ordre du jour et maintenir la discussion sur le sujet.
- Respectez le temps et ne laissez pas trop traîner la discussion pour attirer le mécontentement des gens.
- Prenez des décisions sur les sujets discutés après que les gens eurent parlé.
- Assurez vous que les décisions soient claires et que tout le monde soit d'accord.
- Assurez vous que le Secrétaire enregistre chaque décision.

### **Etablir l'ordre du jour (un exemple)**

- a. Prière d'ouverture (facultatif).
- b. Remarques du Président.
- c. Lecture du procès-verbal de la réunion précédente.
- d. Correction et acceptation du procès-verbal.
- e. Problèmes émanant du procès-verbal.
- f. Rapport Financier.
- g. Invitation à l'atelier de formation de développement des compétences par l'OICI.
- h. Travail communautaire.
- i. Faits divers
- j. Prière de clôture.

Avant la prière de clôture, le Président ou la personne qui préside la réunion s'assure qu'un membre propose que la réunion soit clôturée.

## **3.9 Conclusion**

Nous avons le loisir de décider quel style de direction serait approprié pour nous et sous quelles circonstances. Quels que soient le choix et la circonstance, il convient de réaliser que certains des styles rendront les gens de plus en plus dépendant de leur dirigeant tandis que d'autres développeront un sens d'indépendance et de responsabilités – pour cette raison, la direction démocratique, habilitante est considérée comme plus désirable dans un processus de développement communautaire qui cherche à atteindre un développement humain complet.

## **Module 04 : Communication Efficace**

### **4.1 Objectifs**

- Appliquer les langages verbal, écrit et du corps pour communiquer efficacement.
- Comprendre le sens de la communication et le processus de la communication.
- Apprécier les qualités d'un bon interlocuteur.
- Comprendre les éléments de communication et être capable de communiquer efficacement.
- Apprécier le besoin d'encourager la participation.
- Reconnaître l'importance de l'échange d'informations.

### **4.2 Définition**

#### **La Communication c'est**

- L'acte de transmettre ou de partager des idées, des opinions, des attitudes etc., avec quelqu'un.
- L'élément cohésif qui rend possible tout projet de coopération. Car là où deux individus travaillent ensemble, le tout premier acte est de communiquer. Dès qu'il y a rupture de communication, la confusion, les crises et le conflit surviennent.
- L'art de transmettre un message ou un savoir d'une personne à une autre.
- L'art d'échanger des opinions, des sentiments et des informations avec d'autres.
- La conversation entre 2 ou plusieurs personnes de sorte à ce que chaque partie comprenne le sens identique du message et agisse selon lui. Une telle information doit être claire, précise, pertinente et aller droit au but.
- Un processus ouvert, dynamique (continuellement changeant) et interactif dans lequel une compréhension commune est atteinte par l'envoi et la réception de messages verbaux et non-verbaux.
- Celui qui veut communiquer est l'expéditeur et celui à qui est adressé le message est le destinataire. Car là où deux individus travaillent ensemble, le tout premier acte est de communiquer. Afin qu'une communication soit efficace, elle doit être suivie par une rétro-info.

### **4.3 Importance de la Communication**

- Elle aide à partager les idées et les pensées.
- Elle aide à identifier les problèmes et à trouver une solution aux problèmes.
- Elle aide à envoyer des messages pour qu'une action soit faite ou entreprise.
- Elle augmente la cordialité et l'amitié entre gens.

#### **4.4 Les éléments d'une Bonne Communication**

- Une communication efficace requiert un sens commun et une considération de ce qui suit:
- **Connaissance:** Avant de communiquer, nous devons essayer d'avoir une connaissance préalable de la personne avec laquelle nous communiquons et du sujet de discussion de sorte à être à son niveau en vue d'avoir une communication efficace.
- **Contenu:** Notre message doit être complet, clair et spécifique afin que le destinataire comprenne quoi faire et agisse selon cela.
- **Emotion:** Les demi-voix émotionnelles devraient être évitées où que possible. Si non elles pourraient interférer avec une claire transmission du message. Elles peuvent aussi créer une réaction et une atmosphère qui peuvent sérieusement entraver la communication future.

#### **4.5 Canaux de Communication**

Avant l'avènement des mass media (Electronique ou Imprimé) les moyens communs de communication étaient le/la:

- Bruit du tambour.
- Battement du Gong.
- Sonnerie des cloches d'Eglise.
- Mugissement de cors.
- Coup de sifflet, etc.

Ensuite sont venus :

- Le media électronique, (ex: le Téléphone, le télex, le fax, l'e-mail, etc.).
- Le media imprimé, les divers journaux de maison d'édition tels que le «Graphic Corporation», le «Times Corporation», etc..
- Les documents dactylographiés et écrits à la main qui comprennent des rapports, des requêtes, etc..
- Des images et des posters sur les panneaux d'affichage.

#### **Types de Communication:**

- Communication d'affaire (va-et-vient).
- Rapports.
- Camaraderie.
- Communication personnelle.
- Correspondance.
- Electronique (téléphone, télex, e-mail).
- Média imprimé.

Tout ce qui précède peut être fait sous:

- Forme écrite.
- Forme verbale, etc.



- Non Verbale ou forme de langage.

#### **4.6 Les Obstacles à une Bonne Communication**

L'interaction entre l'expéditeur et le destinataire et l'incapacité à voir une situation d'un autre angle que le nôtre.

L'attitude trop critique des dirigeants qui n'ont pas réussi à faire ressortir le bon type de communication, et un subordonné dans de telles conditions ne fait que transmettre ce qu'il pense pouvoir faire pour aider le groupe.

La mauvaise interprétation de la communication par le destinataire due soit à une pauvre représentation ou soit par un usage de mots ou de phraséologie ambigus auxquels le destinataire a accordé une différente interprétation.

#### **4.7 Causes de Ruptures de Communication**

- Tricher, médire, décevoir et mentir sur quelqu'un. Ce qui pourrait conduire à des querelles, des disputes et de la haine. Cela nous mettra en mauvais termes de discussion avec la personne.
- La colère, la jalousie et la discrimination entre membres du groupe ;
- Barrières physiques tels que le bruit, la distance, la disposition des assises.
- Des barrières linguistiques tels que l'usage de termes techniques, ou un mauvais choix de mots.
- Des barrières personnelles tels qu'un mauvais rythme de communication, une connaissance inadéquate du sujet.

#### **4.8 Une Communication interpersonnelle efficace implique :**

- Une ferme communication visuelle – où il est question de savoir comment regarder sincèrement et fermement votre interlocuteur afin d'avoir son attention sur ce qui est dit.
- Une bonne pose – Apprendre à se tenir droit et à être plus naturel dans ce qui est communiqué.
- Gestes naturels – Apprendre à être détendu et naturel quand l'on parle.
- Bonne tenue et apparence – Apprendre à bien s'habiller selon l'environnement dans lequel l'on est.
- Voix et variété vocales – Apprendre à se servir de sa voix comme d'un riche instrument résonnant.
- L'usage efficace de parties de langages, où il est question d'apprendre à utiliser un langage par signes propres et appropriés.
- Une écoute efficace – ce qui veut dire, apprendre à maintenir chez votre interlocuteur un intérêt et une implication actifs.
- L'usage efficace de l'humour. Apprendre à utiliser l'humour pour créer un lien entre vous et votre auditeur.
- Etre soi-même – ce qui veut dire, apprenez à être authentique ou apprenez à être naturel.

#### **4.9 Direction sur rétro-info**

La rétro-info est un processus verbal ou non-verbal par lequel une personne communique ses perceptions sur le comportement d'une autre personne. La plupart des personnes donnent et reçoivent quotidiennement une rétro-info sans en être conscients. Le processus de donner et de demander de la rétro-info est l'une des façons les plus importantes d'apprendre de nouvelles attitudes et d'évaluer notre impact sur les autres. C'est par la rétro-info que nous apprenons à «poursuivre notre route» et à nous voir nous-mêmes tels que les autres nous voient.

Le don et la réception de la rétro-info significative est un échange interpersonnel qui implique certains ingrédients clés :

- L'attention.
- La confiance.
- L'acceptation.
- L'ouverture, etc.
- De l'Intérêt pour les besoins des autres.

Ainsi la mesure dans laquelle l'évaluatif, le jugement catégorique et le secourable peuvent dépendre des philosophies personnelles des parties impliquées. Cependant, donner de la rétro-info est un talent acquis qui peut être développé par l'usage des neuf directives suivantes. Le changement désiré va très probablement se produire si ces directives sont suivies.

**4.9.1 Considérez les Besoins de autres:** La raison première de donner de la rétro-info doit être d'aider et soi-même et les autres à croître. Quand la croissance n'est pas la motivation, la rétro-info peut être destructrice. Par exemple, une personne en colère donnant de la rétro-info peut être motivée non par un désir de croissance personnelle et d'amélioration de relation mais par le désir de blesser la personne qui l'a énervée. La rétro-info motivée par des intérêts de services pour soi n'est pas de la rétro-info mais de l'auto gratification.

**4.9.2 Décrivez seulement le comportement, n'essayez pas de l'interpréter.** Un comportement déclaré est hautement objectif et observable. Quand l'on attribut un motif au comportement d'une autre personne, l'on interprète les «Intentions» de la personne. Parce que les intentions sont privées et ne sont connues que par ceux qui les possèdent, l'attribution de motifs et d'intentions aux comportements et action d'une personne est hautement subjective. Dans n'importe quelle situation, interpréter ou attribuer des motifs au comportement d'une personne tend à mettre la personne sur la défensive et la pousser à déployer de l'énergie pour expliquer ou défendre le comportement. L'Interprétation et la spéculation par d'autres privent la personne de l'opportunité d'interpréter et de comprendre son propre comportement, créant en même temps de la dépendance vis-à-vis l'interprète. En conclusion, la rétro-info ne doit pas être utilisée indépendamment de combien elle aura pu être utile.

- 4.9.3 Focalisez vous sur le comportement qui peut être changé:** La rétro-info efficace est focalisée sur le comportement qui est relativement facile à changer. De nombreuses personnes agissent selon l'habitude ; leurs styles personnels se sont développés par des années de certaines réactions. Recevoir de la rétro-info sur des habitudes personnelles peut être très frustrant parce que ces comportements sont très difficiles à changer. La rétro-info sur les comportements qui sont difficiles à changer crée souvent de l'anxiété et une prise de conscience de ces comportements.
- 4.9.4 Soyez spécifique.** Quand la rétro-info est spécifique, la personne qui reçoit la rétro-info saura quel comportement est discuté. Par exemple, «Vous êtes une personne chaleureuse», ce qui est une déclaration très générale, n'implique pas la personne dont les comportements ont contribué à la perception d'elle chaleureuse.
- 4.9.5 Attendez que la rétro-info soit sollicitée.** En sollicitant la rétro-info, une personne demande aux autres les perceptions et observations qu'ils ont de son comportement. En réalité, la plupart des rétro-Infos est imposée. Les gens donnent souvent de la rétro-info qu'elle soit sollicitée ou non ou bien que la personne soit préparée à la recevoir ou non. Aussi, le désir d'une personne de donner la rétro-info peut être plus grand que le désir de l'autre personne de la recevoir. Ceci est particulièrement vrai quand la personne donnant la rétro-info est fâchée ou en colère, pour une certaine raison, contre le potentiel récepteur. Dans certaines situations, il est approprié d'imposer la rétro-info, particulièrement quand une norme existe pour donner aussi bien que solliciter la rétro-info, ou en vue d'induire une norme de spontanéité. Cependant, la rétro-info tend à être plus utile quand elle est demandée. Une demande de rétro-info indique généralement que la personne est préparée à écouter et veut savoir comment les autres perçoivent son comportement ;
- 4.9.6 N'ayez pas de jugement catégorique.** La rétro-info n'est pas objective et est rarement constructive si elle est basée sur l'interprétation personnelle. Ce type d'évaluation est souvent perçu comme une attaque personnelle. En donnant la rétro-info, l'on ne doit pas répondre à la personnalité perçue de la personne ou à son amabilité mais à ses actions. Quand l'on dit aux gens qu'ils sont stupides ou intenses, par exemple, il est extrêmement difficile de répondre calmement et objectivement. Une personne peut parfois agir sans la savoir ou se comporter insensiblement, mais ceci n'est pas une preuve de stupidité ou d'insensibilité. L'Évaluation jette les gens dans les rôles de juge et d'accusé, souvent avec des effets désastreux.
- 4.9.7 Donner la rétro-info immédiatement après le comportement.** Quand la rétro-info est donnée immédiatement après l'action, l'évènement est récent dans l'esprit des deux personnes. De cette façon, la rétro-info agit comme un miroir au comportement de la personne. Cependant, il y a souvent une tendance à retarder la rétro-info. une personne peut avoir peur de perdre le contrôle émotionnel, de blesser les sentiments d'autrui, ou d'être critiquée. Une exception à cette directive est le cas d'une session de rétro-info régulièrement planifiée, le but de laquelle est de maintenir les canaux de communication ouverte. Dans ces sessions planifiées, les participants peuvent discuter d'évènements qui ont eu lieu depuis leur dernière session ou peuvent travailler sur des points soulevés lors de la réunion elle-même. Pour que les sessions de

rétro-info planifiées soient efficaces, la décision de les tenir devrait être prise via l'accord général des participants.

- 4.9.8 Accordez la liberté de changer ou non.** Une personne doit avoir la liberté d'user de la rétro-info de n'importe quelle façon significative que ce soit sans pour autant être obligée de changer. Un donneur de rétro-info qui dit à une personne de changer tente d'établir les standards de comportement bon ou mauvais, erroné ou juste, et juge l'autre personne sur la base de ces normes. Sa pression de changer peut être très directe ou très subtile ; créant ainsi une relation compétitive de non-victoire. De plus, imposer des normes aux autres en attendant d'eux qu'ils changent suscite de la résistance et même du ressentiment.
- 4.9.9 Exprimez les sentiments directement.** Les gens supposent souvent qu'ils expriment leurs sentiments quand on sait qu'ils se mettent aux opinions et perceptions. Les déclarations qui commencent par «Je sens que...» souvent finissent par des croyances ou opinions. Par exemple, l'affirmation «J'ai le sentiment que tu roules trop vite», est une expression indirecte de sentiments. L'affirmation sous-jacente des sentiments dans l'exemple précédant peut être, «Je suis anxieux parce que tu roules trop vite», ou «J'ai peur parce que tu roules trop vite». Des expressions indirectes de sentiments offrent la possibilité de fuir l'engagement et souvent empêchent une rétro-info significative.
- 4.9.10 Implémenter les directives de rétro-info.** Le processus d'attribution de rétro-info parfois peut être inhibé si l'on tente de considérer toutes les directives précédentes simultanément. Certaines directives sont prioritaires à d'autres. Il est très important de rappeler que la rétro-info doit être descriptive, sans jugement catégorique, spécifique et doit offrir une liberté de choix. Les directives précédentes peuvent aussi être utilisées comme diagnostic. Par exemple, si une personne recevant une rétro-info réagit par la défensive, certaines des directives ont probablement été violées par le donneur.
- 4.9.11 Sommaire.** La façon dont les gens donnent la rétro-info, peut être fortement influencées par leurs valeurs et philosophies personnelles qu'ils ont sur eux-mêmes, sur leurs relations avec les autres et sur d'autres personnes en général. Les directives d'attribution de rétro-info peuvent être apprises et sont précieuses dans l'aide aux gens à donner et à recevoir une rétro-info efficace et utile.

## **Module 05: Techniques de Facilitation – Comment Développer la Participation**

### **5.1 Introduction**

Le travail principal en tant qu'ouvrier de Terrain de Développement Communautaire est de diriger des réunions et des sessions de formation d'une façon participative. Nous appelons cette technique, la **facilitation**.

Le but de la facilitation est de: Développer la capacité de la communauté à discuter, résoudre les problèmes, prendre des décisions et des actions.

Pour développer leur capacité, vous devez leur faire faire les **choses**. Les gens n'apprennent qu'en faisant ! Souvenez-vous que la communauté ne peut apprendre à gérer qu'en gérant, résolvant les problèmes, prenant des décisions et des actions eux-mêmes.

Donc les communautés sont les **acteurs et actrices principaux** ! Ils exécutent pendant que vous êtes sur le siège arrière, encourageant, guidant, supportant et motivant; mais ne prenant pas le volant ! Vous êtes **l'entraîneur ou facilitateur**.

### **5.2 Objectifs**

Apprécier le besoin d'encourager la participation.

#### **Que fait un facilitateur ?**

Vous avez deux tâches principales en tant que facilitateur :

1. Guider la discussion afin que les communautés obtiennent des résultats ; résolvez les problèmes, prenez des décisions et planifier des actions.
2. Encourager **la participation** ; un processus de discussion et de prise de décision dans lequel chacun se trouve impliqué, respecté et écouté.

Et les résultats et la participation sont importants. Vous devrez faire attention à ces deux choses quand vous facilitez.

**Pourquoi la participation ?** Dans de nombreuses communautés, les décisions ont été prises par le passé par le Chef ou par quelques grands hommes ou par des étrangers. La plupart des villageois, surtout les femmes et les groupes minoritaires sont mis à l'écart et se sentent mis à l'écart.

Il a été dit par le Chef à un ouvrier du domaine de l'assainissement et de l'eau, à son entrée dans une communauté «J'ai construit cette communauté et fait cette

route. Je contrôle tout ici. Nous n'avons pas besoin de comité d'Eau et de l'Assainissement. Je prends toute décision».

Vous pouvez trouver une situation semblable quand vous entrez dans une communauté. Vous pouvez trouver que les décisions sont prises par quelques hommes et que les femmes en sont exclues.

La gestion de communauté requiert une nouvelle approche de prise de décisions. Une de vos tâches principales est d'aider à changer les choses afin que plus de personnes soient impliquées dans la prise de décision. Les décisions ne doivent pas être prises par une ou deux personnes. Ceci limite les idées. Rappelez-vous que «deux têtes valent mieux qu'une» !

Votre travail est d'aider à construire un processus de participation dans lequel plus de gens ont leur mot à dire dans la prise de décision. Les pages suivantes vous montreront comment créer une atmosphère dans laquelle chacun aura la chance de parler et de contribuer.

Beaucoup de personnes aimeraient plus être impliquées, mais ont souvent peur de s'exprimer. Beaucoup ont grandi dans une atmosphère où ils avaient à s'asseoir et écouter les dirigeants faire toute la discussion. Votre travail est de les aider à gagner la confiance de s'exprimer.

Le Chef et les autres dirigeants voudront au premier abord vous arrêter, vu que l'ancien système donnait beaucoup plus de pouvoir. Votre travail sera d'aider le Chef et les autres dirigeants à voir l'utilité de laisser tout un chacun parler et contribuer.

### Comment faciliter l'obtention de **RÉSULTATS** ?

- **Suivre un programme** : Introduire un sujet à la fois, demander aux gens de donner leurs idées et demandez une décision. Maintenir la discussion sur le sujet.
- **Définir des Délais**: Décider du temps requis pour chaque sujet et essayer d'organiser la discussion dans ce laps de temps. Mais soyez flexible – vous pourrez avoir besoin de plus de temps pour certains sujets à cause de leur grand intérêt.
- **Utiliser un Processus de résolution de problème**:

1. Décrire le problème: Faire ressortir tous les faits possibles sur le problème.
2. Solutions de réflexion: Faire ressortir un nombre de solutions du problème.
3. Réviser les solutions: Demander «Quelle solution marchera –t-elle».
4. Prendre une décision: Obtenir un accord sur ce qui doit être fait.
5. Planifier l'Action: Demander «Qui fera Quoi, Quand et comment ?

- **Posez des Questions.**

L'on utilise les questions pour connaître les idées des gens sur le problème et obtenir un accord sur la solution et comment l'exécuter.

- **Faire ressortir les idées et les informations**  
Il est important d'avoir tous les faits et opinions étalés. Cela rend plus facile d'aboutissement à une solution.
- **Clarifier.**  
Répéter un point de différentes façons afin de le rendre clair et ensuite contrôler l'interlocuteur. «Ce que je vous entends dire est: est ce que vous voulez dire» ?
- **Fournir des Informations.**  
Parfois, vous avez besoin de vous renseigner pour permettre une prise de décision réaliste, ex: Informations sur l'une des options techniques, sur comment est transmise la maladie ou sur comment ouvrir un compte bancaire.
- **Résumé.** Brièvement, exposer les points majeurs afin d'aider les gens à voir ce qu'ils ont dit. Exemple «Nous parlions de collecter de l'argent. Quelqu'un a dit que chaque individu doit payer 2.000 Cedis, un autre a dit 1.000 Cedis et un autre a dit que chaque enceinte doit payer 5.000 Cedis. Avant de décider du montant, décidons de la façon de collecter – individuellement ou par enceinte ? Laquelle préférez-vous» ?
- **Demandez aux gens de décider:** Votre but est d'obtenir un accord sur ce qui doit être fait. Réaffirmer les suggestions et demander l'accord. Vérifier que les gens se mettent vraiment d'accord.
- **Planifier l'Action:** Aider la communauté à prendre une décision claire – qui doit faire quoi et quand. Vérifier que les gens savent ce qu'ils ont promis de faire et se sentent responsables d'accomplir la tâche.

### **Comment encouragez-vous la PARTICIPATION ?**

- **Soyez Amical et Détendu.** Ne soyez pas trop officiel – parlez sur un ton de conversation. Créez une atmosphère ouverte dans laquelle les gens se sentent libres de parler.
- **Posez des Questions.** Les questions sont votre principal outil de construction de la participation. Rendez vos questions simples et faciles de compréhension. Si les gens ne comprennent pas, répétez ou reformulez votre question.
- **Attendez les Réponses.** Posez votre question et prenez une pause. Donnez aux gens le temps de penser et de parvenir à une réponse.
- **Parlez avec votre Corps.** Souriez, approchez-vous des gens, regardez les et utilisez vos mains et votre corps pour les encourager à parler.
- **Ecoutez attentivement.** Hochez votre tête et encouragez chaque personne à parler avec l'usage de courtes phrases – «on», «je vois», «Okay», et alors ? dites m'en plus».
- **Louez les contributions.** Les gens aiment sentir que leurs idées sont appréciées. Mais ne le faites pas trop – les gens n'aiment pas être traités comme des enfants.
- **Continuez à poser des questions.** Ne soyez pas satisfait par une réponse. Répétez votre question, reformulez la ou demandez aux autres si ils ont quelque chose à ajouter.

- **Reformulez ou Répétez ce que disent les gens.** Cela permet d'assurer que vous et les autres avez entendu et compris correctement.
- **Ne condamnez ni n'ignorez ce que les gens disent.** Si les gens disent qu'ils ont une inquiétude, n'essayez pas de les convaincre qu'ils n'ont aucun problème. Prenez leurs inquiétudes au sérieux, reconnaissez le problème et aidez les à chercher des solutions.
- **Limitez votre interlocution.** Rappelez-vous, votre travail est d'aider les gens à penser, dire et trouver leurs propres solutions et non de leur résoudre leurs problèmes.
- **Observez et équilibrez la Participation.** Trouvez ceux qui ne parlent pas et essayez de les faire parler. Empêchez les grands bavards de dominer la discussion.
- **Impliquez tous les Secteurs.** Encouragez tous les groupes à contribuer – hommes, femmes et jeunesse. Vous pouvez aussi utiliser des petits groupes de discussion pour les laisser parler ensemble.
- **Impliquez les Femmes.** Faites une place à la voix des femmes. Regardez les et invitez les à parler. Assurez-vous qu'elles soient écoutées et que leurs points de vue pris au sérieux.
- **Testez le climat.** Les gens ont-ils l'air fatigué ? demandez aux gens comment ils se sentent. S'ils sont fatigués, prenez une pause ou entonnez un chant de ranimation.

### **Comment posez-vous les BONNES QUESTIONS ?**

Choisir la bonne question améliorera votre travail de facilitateur. Voici un guide de différents types de questions et de comment les utiliser :

- **Les Questions:** Sont les questions qui poussent les gens à donner leurs propres opinions, plutôt qu'un «Oui/Non» ou une réponse unique. Exemple, «Quels problèmes avez-vous avec vos sources d'eau» ? ou «comment rassembler l'argent pour la nouvelle installation» ? Ces questions facilitent la discussion ouverte. Elles permettent aux gens d'exprimer leurs propres idées et de trouver leurs propres solutions sans peur de donner une mauvaise réponse.
- **Questions Fermées:** Posez des questions qui poussent les gens à donner une réponse spécifique, courte ou un «Oui/Non», exemple: «l'eau de la rivière est-elle sale» ? Ou «A quelle fréquence collecterez-vous l'argent» ? Ces questions empêchent les gens de bavarder. A la place, elles créent un processus «d'interview», inconfortable qui est étroitement contrôlé par le facilitateur. Evitez l'usage de questions fermées.
- **La Reformulation,** c'est de faire un court résumé de ce que quelqu'un a dit, dans vos propres mots – «Ce que je vous ai entendu dire c'est que vous voulez..... Est-ce ce que vous avez dit» ? Ceci aide à clarifier ce qui a été dit. Cela permet au premier interlocuteur de dire, «Non, ce n'est pas ce que j'ai dit». Quand vous reformulez, assurez-vous de deux choses – 1) Vérifiez auprès de l'interlocuteur si vous avez bien compris et 2) Vérifiez si les autres veulent ajouter quelque chose.



- **La redirection** est une façon de développer la réponse de quelqu'un en vue d'impliquer les autres dans la discussion. Exemple: «Elle a dit..... Que pensent les autres ?
- **Investiguer**, c'est poser des questions de suivi pour obtenir plus d'information. «Pourriez-vous m'en dire plus ? Que voulez vous dire ? Donnez moi un exemple». L'investigation fait ressortir plus de détails.

Facilitateur:	Qu'en est-il de votre collecte d'argent ?
Participant:	Les gens ne paient pas
Facilitateur:	Vous dites que les gens refusent.... Reformulation. Combien de personnes ? – Investigation.
Participant:	A peu près la moitié de la Communauté
Facilitateur:	Pourquoi les gens refusent-ils ?
Participant:	Certains disent qu'ils ont mangé l'argent.
Facilitateur:	Que pensent les autres ?
Participant:	C'est la saison de la famine – les gens n'ont pas d'argent.

### Utiliser les GROUPES pour impliquer tout le monde

#### Petits Groupes :

Certains gens sont timides pour parler dans un grand groupe, mais dès qu'ils sont dans un petit groupe, ils trouvent facile de parler. En utilisant de petits groupes, vous donnerez à chacun une chance de contribuer et vous aurez plus d'idées à traiter. Assignez un membre d'équipe à travailler avec chaque groupe en tant que facilitateur – ou bien posez une question et faites discuter d'eux-mêmes les groupes. Vous pouvez aussi utiliser de petits groupes pour faire que chaque secteur – hommes, femmes et jeunesse parlent ensemble.

**Groupes Circulaires:** Les groupes circulaires sont des mini-groupes constitués de deux personnes assises l'une près de l'autre. Vous pouvez demander aux bimômes de parler ensemble sans rompre le cercle de la réunion. C'est une bonne façon de faire parler chacun: il est difficile de garder le silence dans un groupe de deux.

#### Parcourir le Cercle :

Ceci est une autre méthode de faire parler les gens. Elle fonctionne bien dans de petits groupes. Posez une question ouverte et obtenez de chaque participant une réponse, tout en parcourant le cercle. Tout le monde a l'occasion de dire quelque chose et personne n'interrompt quand quelqu'un parle.

#### Quel est votre Attitude ?

**Ceci est une mauvaise attitude.** Si vous vous rendez supérieur et parlez de haut à la communauté, ils n'aimeront pas. Souvenez-vous en, les villageois peuvent être illettrés, mais ils ne sont pas ignorants. Ils sont capables de bonnes analyses et décisions.

**Vous établissez le climat de la participation.** Si vous respectez les villageois et leur montrez que vous croyez en eux, vous réussirez à les faire parler et prendre de bonnes décisions. Si cependant, vous n'avez aucune confiance en eux, vous finirez par leur dire quoi faire et détournerez le processus de prise de décision.

### **Traitez-vous la Communauté comme des Enfants ?**

Dans l'ancien système, le gouvernement (**les Parents**) prenait toutes les décisions et planifiant en vue de fournir aux communautés de l'eau – mais les communautés (**les Enfants**) se soucient peu des installations. Sous le nouveau système, les communautés (**les Adultes**) doivent eux-mêmes prendre des décisions et seront responsables du nouveau système hydraulique.

Si vous agissez vis-à-vis des communautés comme des parents, vous pouvez vous attendre de leur part à un comportement infantin. Ils deviendront dépendants de vous pour résoudre leurs problèmes et pour aider à prendre des décisions. Si, par contre, vous maintenez des relations d'adultes-à-adultes avec les communautés, vous pouvez vous attendre à un comportement mature de leur part. Ils prendront leurs responsabilités, résoudre leurs propres problèmes et prendront leurs propres décisions.

### **A FAIRE**

**Accepter que la Communauté ait des idées, de l'expérience et la capacité.**

**Accepter qu'ils aient un droit à prendre leurs propres décisions.**

**Les aider à penser, décider, planifier et agir à leur gré.**

**Les aider à croire à leurs propres idées et capacité.**

**Les encourager à se rendre responsables.**

**Etre tolérant, patient et solidaire.**

### **A NE PAS FAIRE**

**Se considérer comme un expert, la seule personne qui ait des idées et de l'expérience**

**Prendre sur soi de résoudre les problèmes et prendre des décisions pour la communauté.**

**Imposer des idées et des solutions à la Communauté.**

**Critiquer, condamner ou se moquer des idées des gens.**

**Forcer les gens à dépendre de votre conseil.**

**Parler → Parler → Parler → Parler**

**Etes-vous un bavard impénitent ?**

- Etes-vous le seul à parler lors de vos réunions avec la communauté ?
- Le trouvez-vous difficile à résister à la tentation de trop bavarder ?
- Etes-vous tenté de résoudre tous les problèmes de la communauté pour ses habitants ?

Si tel est le cas vous êtes donc frappé de la **maladie du bavardage**. Ne soyez pas choqué que de nombreux travailleurs de terrain souffrent de la même maladie. Dieu nous a donné deux oreilles et seulement une bouche mais nous aimons tous utiliser plus notre bouche que nos oreilles !

**Comment s'en guérir ?** Votre mission est de faire parler les gens plutôt que vous-même. Et la manière de le faire est de poser des questions et d'apprendre à écouter **activement**.

Ecouter est aussi important que de poser des questions. Ce n'est qu'en écoutant que nous pourrions savoir quelle sera votre prochaine question.

### **Comment Écoutez-vous ACTIVEMENT ?**

- **Ecouter construit la participation.** Ecouter fait sentir aux gens que vous appréciez ce qu'ils ont à dire et cela crée chez eux la confiance.
- Mais nous sommes pour la plupart de mauvais écouteurs. Nous pensons écouter mais souvent nous n'entendons que partiellement ce qui se dit, ou nous fermons les oreilles sur ce qui ne nous plaît pas, ou nous nous focalisons sur ce que nous voudrions dire, en retour nous ne payons pas attention à ce qui se dit.
- **Il est difficile d'écouter.** Nous avons le besoin de contrôler notre amour du parler et, par contre, payer attention à ce que dit l'orateur.

### **Voici quelques Conseils sur comment Ecouter Effectivement:**

- Accordez votre attention à chaque orateur. Utilisez vos yeux, votre visage et votre corps pour exprimer votre intérêt et votre inquiétude éventuellement. Concentrez-vous sur ce que dit l'orateur.
- Signez de la tête et, par la parole, encouragez les gens à continuer de parler – «Oui» «je vois», «que c'est intéressant» «et alors»? «Continuez, dites davantage». Mais n'interrompez pas».
- Reformulez ce que l'orateur a dit par vos propres mots pour lui montrer que vous accordez de l'importance à ce qu'il dit, pour l'aider à éclaircir ses idées et aider les autres à parfaire leurs idées.

### **Que faites-vous, si..... ?**

- **Quand les gens paraissent confus :** Parfois, les gens pourraient ne pas comprendre votre question et s'impose un silence. Ils pourraient ne pas comprendre ce que vous leur avez demandé de discuter. Reformulez la question. S'ils ne comprennent toujours pas, donnez un exemple de ce que vous recherchez ou faites qu'une autre personne pose la question à sa manière. Cela aide souvent à éclaircir la question.

- **Quelqu'un parle un peut trop:** vous pouvez traiter le problème de certaines manières. Une première est d'éviter tout contact visuel avec le bavard ainsi il ne se sentira pas l'autorisation de parler. Si cette méthode n'est pas suivie d'effet, dites poliment mais fermement «Nous apprécions sincèrement vos idées mais donnons aussi l'occasion à d'autres d'exprimer leurs idées».
- **Les gens ne sont pas nombreux à prendre la parole:** Parfois, les gens sont silencieux ou ne participent pas. Pour faire parler tout le monde, diviser l'assemblée en petits groupes.
- **Les gens paraissent ennuyés:** L'un de vos talents en tant que facilitateur est la mesure du temps et le rythme. Vous aurez à juger s'il est temps de prendre une décision et continuer ou si une courte pause est nécessaire. Cette pause revigorera les gens.
- **La discussion se déraile:** Si la discussion sort du contexte, ramenez-la dans le contexte en répétant la dernière question. Ou soulevez le sujet et le liez à un autre point, à savoir «C'est un point important». Quand nous attaquerons le prochain sujet, nous nous en servirons. Finissons avec le premier problème avant d'aborder cette question.
- La discussion est trop générale : Les gens donnent souvent des réponses vagues – c.-à-d. «Le site de la fontaine est mauvais». Demandez leur d'être plus spécifique ou donner un exemple de «Ce qui est mauvais». En donnant cet exemple, on clarifie la pensée des gens.
- **Les gens commencent à argumenter:** Le désaccord n'est pas nécessairement mauvais. Il constitue un problème quand cela tourne en argumentation et les gens commencent à répéter leurs points de vue. Pour le régler, éclaircissez les points de désaccord. Et demander aux autres «Comprenez-vous les points de vue de chacun des participants»? Pour clore le débat, vous pourriez dire quelque chose comme «nous aurons besoin d'inclure tous ces points de vue à nos discussions. Maintenant, passons à un autre sujet.

### **Comment Faire des Causeries Efficaces !**

Vos présentations doivent être claires. Les gens doivent pouvoir entendre et comprendre ce que vous dites. Voici quelques points sur comment faire des causeries efficaces :

- Utiliser un contact visuel et un langage corporel.
- Regarder les gens comme dans une conversation normale et souvenez-vous de faire attention à tout le monde. Ne restez pas figé à une place – déplacez-vous constamment. Utilisez des gestes mais n'en faites pas trop.
- Parlez clairement et suffisamment fort. Parlez lentement puisque certains aspects pourraient être nouveaux à certaines personnes. Variez le ton de votre voix. Ne tirez pas trop sur vos propos.
- Soyez courts dans vos propos. Limitez votre causerie à quelques points essentiels. Les gens ont un temps d'attention limité (7 mins) ; ne perdez donc pas du temps sur des faits inutiles.
- Utilisez des mots simples et évitez les jargons techniques. Parlez à la communauté comme si vous êtes en conversation avec elle. Ne paraissez pas trop formel.

Certains concepts sont difficiles à traduire (par exemple: agenda ou maintenance) dans les langues locales. Il est facile de décrire le concept en français simple et traduire après. Par exemple, le mot «Agenda» signifie tout simplement «ce dont nous allons discuter durant une réunion». Ceci est facile à traduire !

- Respectez votre audience. Ne leur parlez pas comme si vous parliez à des enfants. Ils ont aussi de l'expérience et des idées, ainsi ne les minimisez pas.
- Liez ce que vous dites à la vie des gens. Cherchez à savoir ce que les gens connaissent déjà et construisez là-dessus. Ne faites pas comme s'ils ne connaissent rien.
- Utilisez des exemples, des contes ou des proverbes tirés de leur milieu. Par exemple, en parlant de la gestion communautaire demandez aux gens de décrire leur propre expérience dans la gestion d'un moulin à maïs ou à mil. Ou utilisez un proverbe qui pousse les gens à réfléchir, par exemple «Celui qui se rend en premier à la rivière est sûr de boire de l'eau potable». (Il vous arrive de bonnes choses si vous prenez des initiatives).
- Incluez des questions à votre causerie. Ceci occupera les gens et les encouragera à poser leurs propres questions.
- Ne parlez pas trop longtemps. Finissez vite pour donner du temps à des questions et discussions.

## **Comment Utiliser des Images ?**

Les images aident à stimuler l'intérêt sur un sujet, pousser les gens à parler et focaliser la discussion.

- permettez aux gens de voir les images avant de les discuter. Vérifiez que chacun le voit clairement. Si nécessaire approchez-vous des gens ou faites circuler l'image dans le groupe. Accordez du temps aux gens pour le bien voir.
- Posez des questions pour pousser les gens à discuter l'image.
- Que voyez-vous dans l'image ? Quel est le problème ?
- Cela est-il réel ? Avons-nous ce problème dans notre propre situation ?
- Que pouvons-nous faire pour résoudre ce problème ?
- Quittez l'image pour vous porter sur la situation même des gens – Rappelez-le-vous – chaque image ne montre qu'une situation générale. A un certain point, vous avez besoin de laisser l'image de côté et vous focaliser sur la situation même des participants.
- Utilisez les images pour une comparaison. Les images techniques peuvent être utilisées ensemble pour aider les gens à comparer les options. Tenez une image à la fois et la faire étudier par le groupe qui se familiarise avec ses caractéristiques. Puis exposez toutes les quatre images et demandez leur «laquelle des options aimez-vous ou rejetez-vous ? Quels sont les avantages et les désavantages ?

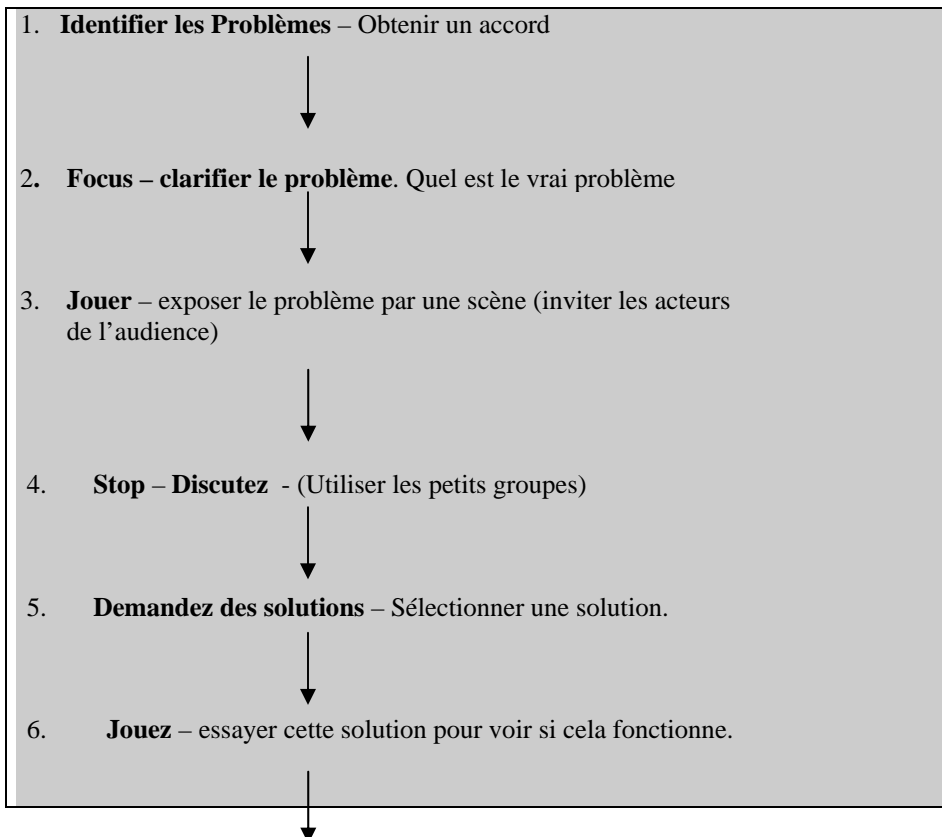
## Comment Utiliser le THÉÂTRE ?

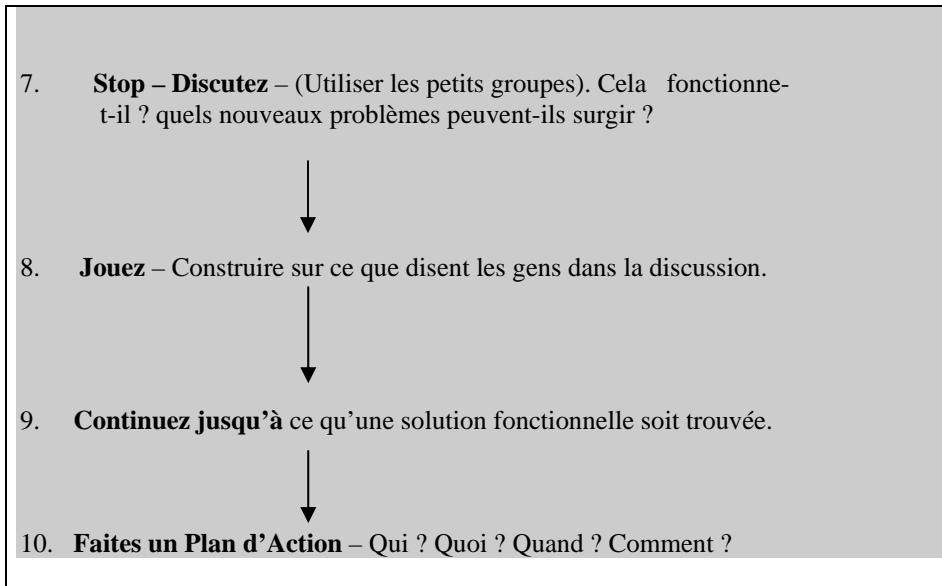
Le **Théâtre** peut être utilisé comme une alternative aux images comme point de discussion et de règlement de problème. Les participants peuvent jouer leurs propres courtes pièces théâtrales pour exposer leurs propres problèmes et proposer comment les résoudre.

### Pourquoi utiliser le Théâtre ?

- Créer de la rigolade, de l'humour, l'énergie et de l'intérêt et pousser les gens à parler.
  - Aider à exposer clairement les problèmes et solutions – il rend les choses réelles.
  - Rendre les gens actifs et aider les timides à participer plus facilement.
- 
- Faire qu'il devienne facile de parler des questions sensibles, à savoir le détournement de dernier public.

Le Théâtre a besoin d'être combiné **avec la Discussion**. Mettre les deux ensemble s'appelle la méthode «**Théâtre Arrêt – Démarrage**» ou «**Méthode Théâtre – Discussion**».





## Comment Travailler comme une Equipe

**Travaillez comme une Equipe.** Vous vous rendez dans la Communauté en une équipe de 2 ou 3 personnes. Chacun de vous aura un rôle dans la conduite des réunions. Il faudra en discuter avant votre départ.

**Dirigez les débats à tour de rôle** – qu'un membre de l'équipe commence et, après quelque temps, un autre membre de l'équipe prend la relève ;

Si ce n'est pas vous qui faites la facilitation, **observez** le processus et **enregistrez** ce que dit la communauté. Vous pourriez voir des choses que ne verrait pas le principal facilitateur parce qu'il ou elle se trouverait au centre de l'action. Ecoutez attentivement ainsi vous pourriez prendre la relève sans avoir à répéter ce qui aura été déjà dit.

Reprendre la facilitation ou Continuez sur les points particulier par exemple :

- aider le facilitateur s'il se gourre sur la direction de la discussion.
- Suggérer une nouvelle question – ou encourager ceux qui ne participent pas à faire des contributions.
- Fournir un résumé qui aide les gens à voir ce qu'ils ont dit ou convenu.

Faites signe (convenu par avance) au facilitateur principal quand vous vous décidez à intervenir pour aider avec la facilitation. Intervenez en prenant la parole pour poser une question. Ne coupez pas la discussion en engageant un long discours avec le facilitateur principal.

A la fin de la réunion, mettez-vous ensemble comme une équipe et examinez ce qui s'est passé.

- Comment a été le niveau de la participation ? Qui sont ceux qui ont parlé ? Et ceux qui n'ont pas parlé ?

## *Formation et animation communautaires*

- Comment les questions ont-elles été traitées ? Avez-vous couvert tous les points nécessaires ?
- Quelles questions ont été soulevées qui nécessiteraient plus d'attention à la prochaine réunion ?
- Comment pouvez-vous améliorer vos techniques de facilitation à la prochaine réunion ?

Si vous ne facilitez pas la session, ne restez pas en arrière-plan et vous endormir. Les membres de la communauté vous regardent si même ce n'est pas que vous êtes en charge de la session. Si vous sommeillez ou paraissez ennuyé, ils remarqueront très tôt votre manque d'intérêt. Faites beaucoup d'attention à ce qui se fait et jouez un rôle d'appui. Ceci indiquera que vous êtes intéressé par ce que disent les gens.

Rappelez-vous que ce n'est pas le facilitateur principal qui seul gère la réunion. Tous les membres de l'équipe doivent s'y impliquer.

### **Une Liste de Contrôle pour Facilitateurs**

**Évaluez-vous. Comment bien ou mal faites-vous sur chacun de ces points ?**

- Être amical, positif, soutenant et énergique.
- Être bien préparé et bien organisé.
- Faire que chacun se sente à l'aise et partie du groupe.
- Respecter les idées de chacun et les décisions de la communauté.
- Traiter les gens en égaux. Accepter les critiques et être ouvert à apprendre d'eux.
- Être conscient de la parité homme/femme. Encourager les femmes à être plus actives dans les prises de décision.
- Être patient et ne pas trop se hâter. Trouver le rythme avec lequel la communauté est plus à l'aise.
- Communiquer clairement et simplement – mais ne soyez pas l'unique intervenant.
- Égalisez la participation – faites parler les silencieux et contrôlez les bavards.
- Soyez un bon entendeur. Écoutez attentivement, montrez que vous entendez ((non pas verbalement), montrer que vous êtes intéressé; reformulez ce qui a été dit et posez des questions de référence.
- Soyez bon observateur. Observez pendant que vous facilitez.
- Regardez et voyez les signes de fatigue ou d'ennui et réagissez en conséquence.
- Contrôlez pour la compréhension, le niveau d'énergie ou l'accord «que veut-il dire» ?  
«Comment vous sentez-vous maintenant» ?
- «Êtes-vous d'accord avec ce qu'elle a dit» ?
- Encouragez un esprit d'ouverture et une critique constructive. Encouragez les gens à identifier les problèmes et oeuvrez pour des solutions réalistes.
- Louez et encouragez. Construisez la confiance en soi individuelle et communautaire.
- Utilisez de différentes méthodes pour maintenir l'intérêt, par exemple, différentes dimensions de groupes, différentes activités (par exemple: discussion, images, scènes), etc..
- Soyez un bon gestionnaire du temps. Évaluez combien de temps prend chaque activité,



## *Formation et animation communautaires*

voyez l'heure et fixer un rythme approprié pour le groupe.

- Soyez flexible. Soyez disposé à changer de programme pour convenir aux circonstances.
- Arrangez-vous que la communauté prenne la responsabilité.
- Pour les réunions et la prise de décision. Rappelez leur que c'est leur affaire et qu'ils doivent en prendre les décisions.
- Laissez les participants «en action» - motivés à se réunir et agir seuls dans leur propre intérêt.

## Module 06: Résolution de Conflit et Gestion de Crise

### 6.1 Introduction: Comment RESOUDRE LES CONFLITS ?

Dans certaines de vos communautés vous aboutirez à des conflits – ex: conflits entre dirigeants ou groupes au sein de la communauté ou un fort désaccord sur des sujets.

Il n'y a rien de mal aux conflits. Nous en avons toujours dans nos communautés. Mais ils doivent être gérés. Si l'on essaie de les ignorer, ils créeront plus de problèmes.

### 6.2 Les Objectifs

- identifier certaines causes communes de conflits ou problèmes dans leurs groupes ou comités ou communautés.
- Examiner les différentes techniques de gestion des conflits.

### 6.3 Types de Conflits

- a. **Le conflit Substantif**: C'est un conflit qui survient sous la forme d'un désaccord fondamental sur les buts et fins à poursuivre et les moyens de leur accomplissement. Quand les gens travaillent ensemble tous les jours que le bon dieu fait, il n'est que normal que divers points de vue sur une variété de problèmes de lieux de travail substantifs surviennent ex: buts organisationnels et en groupe, la distribution de gratifications, politiques et procédures et attributions des tâches.
- b. **Conflits Emotionnel**: C'est un conflit qui implique des difficultés interpersonnelles qui surviennent de sentiments de colère, d'antipathie, de peur, de ressentiment et cas semblables.. cela est communément connu comme un «désaccord de personnalités. De tels conflits peuvent épuiser les énergies des gens et les détourner d'autres priorités de travail importantes. Ils peuvent émerger d'une grande variété d'ensemble et sont courants entre collègues de travail aussi bien que dans les relations de supérieur à subordonné».

### 6.4 Degrés de Conflit

Il y a quatre degrés de conflits sur les lieux de travail. Ils comprennent :

1. Intra-personnel ou conflit au sein de l'individu dû à des pressions perçues ou réelles provenant de buts ou d'attentes incompatibles. Certains types sont
  - Le Conflit Approche – Approche, qui survient quand une personne doit choisir entre deux alternatives positives et également attirantes.

- Le Conflit Esquive – Esquive, qui survient quand une personne doit choisir entre deux alternatives négatives et également repoussantes.
  - Le Conflit Approche – Esquive, qui survient quand une personne doit décider de faire quelque chose qui a des conséquences positives et négatives.
2. Le Conflit Interpersonnel est un conflit entre deux ou plusieurs personnes. Il peut être d'origine émotionnelle.
  3. Le Conflit Intergroupes survient au sein d'une même organisation entre deux groupes.
  4. Le Conflit Inter Organisationnel survient entre des organisations entières.

## **6.5 Formes de Conflits**

En fonctionnement organisationnel (FO) deux aspects sont reconnus au conflit :

- a. Le conflit constructif : Ceci est estimé résulter en bénéfices positifs au groupe ou à l'organisation. Il offre aux gens la chance d'identifier des problèmes et opportunités autrement négligés; comme résultats, la créativité et la performance peuvent s'améliorer.
- b. Le Conflit Destructeur fonctionne au désavantage du groupe ou de l'organisation. Il survient par exemple quand deux employés sont incapables de travailler ensemble dû à des hostilités interpersonnelles ou quand les membres d'un comité ne parviennent pas à agir parce qu'ils sont en désaccord sur les buts du groupe.

### **Situations de Conflits rencontrées par des dirigeants**

- **Conflit Vertical.** Conflit qui survient entre niveaux hiérarchiques, implique souvent des désaccords entre supérieur et subordonné sur les ressources, les buts, les dates limitées ou les résultats de performances.
- **Conflit Horizontal.** Conflit qui survient entre personnes ou groupes de même niveau hiérarchique.
- **Conflit de personnel de ligne.** Conflit qui survient entre représentants de personnel et de ligne, implique souvent des désaccords sur qui a autorité et contrôle sur certains sujets tels que la sélection de personnel, etc..
- **Conflit de Rôle.** Conflit qui survient quand la transmission des attentes de la tâche s'avère inadéquates ou contrariantes, implique souvent des incertitudes d'attentes, des surcharges ou sous-charges ou incompatibilités parmi les attentes.

L'ambiguïté de Rôle et la Sécurité de Ressource (réelle ou perçues) créent une situation encline au conflit.

## **6.7 Approches de Gestion de Conflit**

Le conflit dans les organisations est inévitable. Le processus de gestion de conflit pour réaliser des résultats constructifs plutôt que destructeurs est essentiel à un succès organisationnel. Réaliser une vraie résolution de conflit, c'est trouver les raisons sous-jacentes au conflit donné et les éliminer.

### **Que pouvez-vous Faire ?**

Évitez les conflits qui ne s'attachent pas à votre travail ex: disputes de chefferie ou conflit entre partis politiques. Ce n'est pas votre rôle de résoudre ces problèmes. Si ils interfèrent sur la prise de décision de la communauté, sur l'approvisionnement en eau, demandez à un membre de l'Assemblée ou à une autre personne neutre de s'occuper de ce problème.

Aidez à résoudre les conflits qui se rattachent à votre travail. Par exemple, la communauté peut être en désaccord sur la façon de collecter l'argent ou sur l'emplacement d'une nouvelle installation. Pour traiter ces conflits, vous deviez:

- Reconnaître qu'il y a un problème. Ne l'ignorez pas ou Ne dites pas aux gens qu'il n'y a pas de problème. Reconnaissez le.
- Exposez les deux aspects du problème et ensuite invitez les interlocuteurs à parler de chaque cas.
- Si les gens ont de la difficulté à s'intéresser à l'autre aspect du problème, demandez à chaque partie de résumer l'argument de l'autre.
- Réussir à ce que les gens considèrent les forces et les faiblesses de chaque position et aboutir à un accord.
- Essayer de créer une situation où il n'y a pas de perdant.
- Résumez et demandez aux gens de choisir.

### **Approches Indirectes de Gestion de Conflit :**

- Cela consiste à focaliser l'attention de parties potentiellement en conflit sur une conclusion mutuellement souhaitable.

### **Référé Hiérarchique :**

- Utilisez la chaîne de commandement pour la résolution du conflit: les problèmes sont référés à l'hierarchie supérieure pour trouver une solution.

### **Re-Conception Organisationnelle**

- Découplage – quand deux groupes en conflit sont séparés ou le contact entre eux est réduit.
- Epingles de liaison – sont des personnes qui ont pour mission, de gérer un rapport entre des groupes qui sont prédisposés à des conflits.
- Groupes de liaison – ce sont des groupes qui coordonnent les activités de certaines unités pour empêcher des conflits destructifs entre eux.

## **Utilisation de la Mythologie et des Scénarios**

- Les scénarios sont des routines de comportement qui deviennent parties de la culture de l'organisation.
- Les mythes sont des proclamations ou croyances sur une situation qui nie la nécessité de faire du compromis en résolutions de conflit.

### **Techniques Directes de Gestion de Conflit**

- **Les conflits à tout perdre** se passent quand personne n'obtient ce qu'il ou elle désire.
- **La résiliation a lieu** quand tout un chacun prétend que le conflit n'existe réellement pas et espère qu'il se résoudrait de lui-même.
- **Tranquillisation** implique la sous estimation des différents et évoquant les similarités et zones d'accord; il est aussi comme arrangement.
- **Compromis** advient quand chaque partie impliquée dans un conflit cède quelque chose de valeur à l'autre.
- **Gagnant perdant**; Ce conflit advient quand une partie obtient ce qu'elle désire aux dépens et à l'exclusion de l'autre.
- **Compétition.** Est une technique de gestion de conflit par laquelle une victoire est obtenue par un faux talent et supérieur ou la domination.
- **Commandement autoritaire:** est une technique de gestion directe où une autorité formelle dicte une solution et spécifie qui gagne ou perd quoi.
- **Gagnant – Gagnant:** Cette situation advient par collaboration pour régler le problème réel dans une situation de conflit et l'utilisation de règlement de problèmes pour réconcilier les différents.
- **Collaboration.** Est une approche positive directe à la gestion de conflit qui implique la reconnaissance par toutes les parties en conflit que quelque chose va mal et a besoin d'être réglé.
- **Règlement de Problème.** Implique la collecte et l'évaluation d'information pour résoudre les problèmes et prendre des décisions.

### **Quand Utiliser les Styles de Gestion de Conflit**

- **Collaboration et règlement de problème** – doivent toujours être utilisés pour arriver à une résolution vraie de conflit si le temps et autres circonstances le permettent.
- **Résiliation** – Peut être utilisée quand une affaire est triviale ou quand existent des affaires plus importantes ou bien permettre aux gens de se calmer et regagner de la perspective.
- **Commandement autoritaire.** Peut être utilisé quand devient vitale une action rapide et décisive ou quand des actions impopulaires doivent être prises.
- **Arrangement** – Peut être utilisé quand les questions en conflit sont plus importantes aux uns qu'à soi-même ou quand une personne voudrait se faire des «crédits» à être utilisés dans des affaires ultérieures.
- **Compromis.** Peut être utilisé pour des règlements temporaires à des questions complexes ou pour arriver à des solutions expéditives quand le temps est limité.

## 6.8 GESTION DU STRESS

### Qu'est ce le Stress ?

Le Stress est un état de tension expérimentée par un individu confronté par des exigences extraordinaires, des contraintes ou opportunités extraordinaires.

### Types de Stress

- Stress Constructif. Est un stress qui agit d'une manière positive pour l'individu et/ou l'organisation.
- Stress Destructif. Est le stress qui agit d'une manière négative pour l'individu et/ou l'organisation.

### Sources/Causes du Stress

Les Stresseurs sont les choses qui causent le stress, à savoir, le travail, des facteurs non liés au travail et personnels. La recherche a démontré que des directeurs de société dans les pays développés s'inquiètent de la perte de leur emploi, des pressions familiales et sociales. Le manque d'autonomie et du personnel subalterne mal formé.

### Facteurs liés au Travail

Des trois catégories ci-dessus mentionnées, les facteurs liés au travail ont le potentiel le plus évident de créer le stress.

### Facteurs non liés au Travail.

D'autres sources importantes mais peut-être non évidentes de stress pour les travailleurs, le cumul de tension causée par des facteurs non liés au travail. Ces choses comme des événements familiaux, à savoir une naissance, des difficultés économiques, la perte d'un investissement important et les affaires personnelles. Une séparation ou un divorce peuvent considérablement ajouter à la totalité des tensions expérimentées par une personne.

### Facteur Personnels

La série finale de stresseurs inclue des facteurs personnels tels que les besoins individuels, les capacités et personnels. Ce sont les propriétés de l'individu qui influencent comment il ou elle perçoit et réagit au stress émanant des sources liées au travail et hors du travail.

### Gestion Effective du Stress

Le rôle du stress est complexe dans l'établissement du travail. Nous savons que le stress constructif peut faciliter la performance de la tâche individuelle et il est aussi vrai que le stress destructeur peut réduire la performance et même abîmer la santé de la personne. Ainsi, un bon gestionnaire cherchera à avoir un environnement sain de travail, des travailleurs en bonne santé et les facteurs de stress dans le travail. Une telle chose stimule la productivité sans endommager la santé. Elle se réalise par une gestion effective du stress, la capacité de s'aider et aider les autres à empêcher ou gérer le stress et maintenir le bien-être de sa personne.

### Prévention du Stress

Implique le fait d'agir pour que le stress ne surgisse, un stress qui devienne destructif.

## **Le Gestionnaire efficace**

### **Il y a six manières de gérer le stress excessif :**

#### **1. Contrôle de la Situation**

- Éviter les dates limites peu réalistes.
- Faites de votre mieux, mais connaissez vos limites.
- Vous ne pouvez pas tout représenter pour tout le monde.

#### **2. Utilisez les Techniques de Gestion du Temps**

- Évitez le piège d'essayer de faire trop de chose à la fois et d'avoir le sentiment de beaucoup accomplir si vous n'accomplissez pas suffisamment.

#### **3. Marquez du temps dans vos entreprises**

- Planifier votre journée d'une manière flexible.
- Ne faites pas plus d'une chose à la fois.
- Prenez du ralenti dans vos actions.
- Réfléchissez avant de réagir à une situation négative ou aux gens nocifs.

#### **4. Ouvrez-vous aux autres**

- Discutez librement vos problèmes, vos craintes, frustrations et autres difficultés avec vos supérieurs.
- Quand dans le doute, souriez, établissez des liens de bonne volonté avec d'autres gens.

#### **5. Faites des Exercices Physiques et Relaxez-vous**

- Engagez-vous dans des activités physiques régulières non compétitives comme le jogging, la natation, le vélo, le jeu de tennis, de hand-ball, etc.
- Consultez votre médecin si vous doutiez de votre état physique.

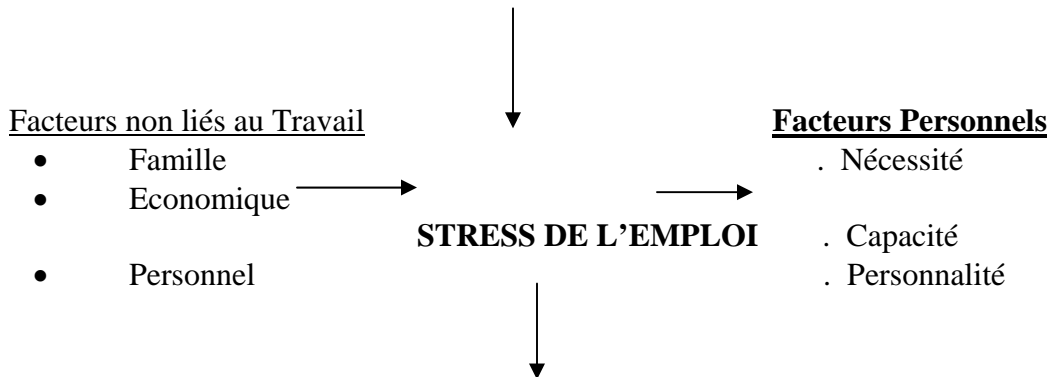
#### **6. Pratiquez la Réponse de Détente**

- Si vous vous sentez engourdi, détendez-vous quelques minutes par ces quelques mesures simples :
  - i. Restez assis les yeux fermés dans un lieu calme.
  - ii. Répétez plusieurs fois à vous-même un mot ou une phrase pacifique.
  - iii. Aspirez profondément et confortablement.
  - iv. Évitez d'avoir des pensées destructrices.

## **STRESSEURS LIES AUX TRAVAIL**

### **Facteurs liés au travail**

- Exigences de la tâche.
- Dynamique du Rôle
- Relation Interpersonnelle
- Progrès dans la carrière



### **Conséquences Potentielles**

- **Pour l'Individu**  
Problèmes comportementiels,  
Psychologiques et Médicaux
- **Pour l'Organisation**  
Baisse de la Performance, du moral  
et de la motivation, augmentation du changement du  
Personnel et de l'absentéisme



## **Module 07: Documentation et Tenue des Livres**

### **7.1 Introduction**

Pour que tout système de documentation soit efficace, pertinent et acceptable par les clients, les facilitateurs communautaires doivent impliquer des clients pour le développement d'un système commun de documentation. Le système de documentation doit traiter les besoins des clients à assurer l'appropriation et la durabilité du système quand le facilitateur ou le projet se retire.

Les gens sont nombreux à ne pas enregistrer le montant d'argent qui entre et celui qui sort de l'entreprise. Ceci est parce qu'ils ne savent pas comment le faire et ils ne savent pas aussi l'intérêt qu'il y a à le faire. Ainsi les gens ne savent réellement pas la somme d'argent qu'ils ont en crédit, etc.. – là où des groupes de personnes travaillent ensemble, le manque d'un système de tenue de livre conduit souvent au manque de confiance et à des accusations entre les membres du groupe.

### **7.2 Objectifs**

Créer un système d'enregistrement et de contrôle qui soit facile à accepter et utiliser par les groupes de paysans agricoles et autres entreprises.

### **7.3 Documentation**

#### **7.3.1 Définition de la Documentation**

La documentation est le fait d'enregistrer toutes les choses qui sont nécessaires à la croissance de l'entreprise. Ceci peut être l'établissement de procès-verbaux aux réunions ou l'enregistrement des transactions financières de l'entreprise dans les livres comptables.

#### **7.3.2 Caractéristiques d'un Bon Système d'Enregistrement**

- i. doit être simple et facile à utiliser.
- ii. Doit donner une bonne lecture aux clients.
- iii. Doit tourner autour de questions intéressantes.
- iv. Doit utiliser les matériels locaux disponibles, à savoir, les comptoirs, symboles, objets, papier etc.
- v. Doit être flexible pour les différentes catégories de clients et de situation.
- vi. Doit être tel que les clients qui ne savent ni lire et écrire puissent développer et utiliser le leur.

**Par exemple:**

Une bonne documentation peut vous dire les importantes décisions qui ont été prises, qui doit faire quoi, quand le faire et comment le faire. Elle peut aussi vous dire :

- La quantité d'argent que reçoit l'entreprise (argent payé par la clientèle, les intérêts sur les épargnes) et
- La quantité d'argent que l'entreprise dépense (fournisseurs, salaires/appointements et services payés, les réparations d'équipement et machines).
- Factures sur les fournitures et livraisons.
- Autres informations d'affaires (stocks, débiteurs et créanciers, etc.)

### **7.3.3 Avantages de la Documentation**

- En prenant les notes pour le procès-verbal, vous aurez le besoin de savoir les discussions tenues, qui doit faire quoi, quand et comment cela doit être fait.
- Dans la question financière, vous aurez le besoin de savoir combien d'argent vous avez reçu. Combien d'argent vous avez dépensé et le reliquat qui reste.
- Vous pouvez calculer si vous faites du profit ou de la perte.
- Vous pouvez savoir si l'entreprise progresse ou régresse pour que vous preniez les mesures nécessaires avant qu'il soit trop tard.
- La documentation aide dans le contrôle des finances.
- La documentation aide à prendre les meilleures décisions sur les ventes ou les achats à faire et planifier pour l'avenir pour des profits plus importants.
- Elle aide aussi à savoir la tendance de vos activités d'affaire, à savoir, les niveaux de production, les marges de profit, etc.

## **7.4 Gestion financière**

### **7.1 Qu'est-ce la Tenue de Livre**

La tenue de livre est la fonction de la documentation comptable. Elle donne un état détaillé de l'argent payé ou dû, reçu ou dépensé sur les biens et services dans votre entreprise. La Tenue de Livre veut dire que vous prenez note de tout l'argent qui rentre dans votre affaire et tout l'argent qui sort de l'affaire. La Tenue de Livre est importante parce que vous ne pouvez pas tout garder en mémoire, l'homme étant oublieux par nature.

### **7.2.2 Objectif de la Tenue de Livre**

L'Objectif de la tenue de livre est de fournir une documentation précise et détaillée de toutes les transactions impliquant l'échange d'argent ou la valeur de l'argent entre les groupes et d'autres groupes, qu'ils soient personnes physiques ou morales.

### **7.3.3 Avantages de la Tenue de Livre**

Elle aide les entrepreneurs à savoir sans trop d'effort s'ils gèrent l'entreprise à profit ou à perte. Ceci les aide à prendre des décisions sur leur affaire. Pour cela, la documentation appropriée doit donc être gardée pour fournir des informations vitales aux partis intéressés.

### **7.4.4 Genres de Livres**

Les principaux livres que tiennent les entrepreneurs locaux et les Organisations communautaires et autres groupes et associations sont :

- a. Registre de Membres/présence de membres.
- b. Registre des paiements.
- c. Registre de caisse/Reçus et paiement

## Formation et animation communautaires

- d. Livre d'enregistrement des stocks
- e. Procès-verbaux/Journal des Procès-Verbaux.

### a. Registre des Adhésions/Registre de Présence des Membres

C'est un registre qui contient les noms de tous les membres inscrits, leur sexe, adresse et participation.

#### Format

Nom du groupe/Association .....

Communauté .....

Mois/Année .....

N°.	Nom	Sexe	Semaine											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

### b. Registre de Paiement de Contributions

C'est un journal qui montre leurs noms et les contributions des membres. Les contributions peuvent être des contributions d'adhésion, des frais et taxes.

#### Format de plein paiement de Contribution

Date	Nom	Montant (Cedi)	Signature

Format de paiement partiel

Montant (¢)								
N°	Nom	1	2	3	4	5	6	Total (Cedis)

### c. Livre de Caisse/Reçus

C'est un livre qui enregistre les sommes reçues et celles payées et le solde restant.

#### Format

Date	Détails	Montant en Espèce (Cedi)		Solde (¢)
		Reçu (¢)	Dépens (¢)	

### d. Livre des Enregistrements des Stocks

C'est un livre qui enregistre les entrées et les sorties de stocks, le genre de stocks, la quantité et les prix de revient des articles reçus en stock.

Format du Livre des Stocks

Date	Reçu de	Emis par	Article	Quantité	Coût du Produit (€)	Solde Stock	Montant (€)

#### e. Procès-verbal/Registre Procès-verbaux

C'est un registre qui garde la documentation des décisions importantes prises lors des réunions, les actions à entreprendre et par qui.

#### 7.4.5 Qu'est-ce un grand livre ?

Un grand livre est une collection de comptes qui fournit les informations suivantes :

- Le revenu total de l'entreprise et, ; en général, les différentes sources dont il provient.
- Le montant impliqué dans chacune des dépenses et la valeur totale de tous les passifs.
- Quels sont les actifs que détient l'entreprise, la valeur de chaque genre et la valeur totale de tous ses passifs.
- Qui sont ses débiteurs, combien doivent-ils à l'entreprise et le montant total des dettes.
- Qui sont les créanciers du groupe, combien le groupe doit-il à chacun des créanciers et quelle est la date totale de l'entreprise elle-même.
- Si le groupe a fait un bénéfice ou une perte pendant une période de temps donné et le montant du profit ou de perte en question.

Le grand livre est aussi un livre principal de comptes où les totaux des livres journaliers/subsidiaires sont portés aux comptes pertinents du grand livre. Ceci montre que toutes les transactions portées en détail aux différents livres journaliers sont portés dans leurs totaux au grand livre.

Par exemple, les totaux des ventes portés au livre journalier sont portés aux comptes des ventes dans le grand livre. Ainsi en est-il aussi des totaux des achats portés au livre journalier qui sont portés aux comptes des achats.

Date	Détails	Débit	Crédits	Solde

#### 7.5 Estimation et Fixation des Prix

De nombreux entrepreneurs n'évaluent pas le travail qu'ils font dans leur entreprise et ainsi, ils ne se fixent pas de salaires à la fin du mois. Ceci est très ennuyeux. C'est pourquoi il est essentiel que chaque homme d'affaire connaisse les principes de base de l'estimation du coût de revient pour renforcer son affaire.

### **7.5.1 Estimation du Coût de Revient**

L'Estimation du coût de revient est la manière dont calculer la somme totale d'argent qui entre dans la production d'un article/produit qui sera mis à la vente. Les Principaux domaines de l'estimation sont :

#### **1. Le Personnel**

- La Main-d'œuvre.
- Paiement des Salaires.
- Paiement des appointements.

#### **2. Le Transport**

- Payer pour le transport des matières premières.
- Transport des produits finis aux points de vente.
- Payer le bus pour aller voir un réparateur.

#### **3. Equipement**

- Installation et opération des machines.
- Pièces détachées.

#### **4. Espace/Atelier de Production**

- Loyer.
- Charge sur Kiosque par le Municipalité.

#### **5. Frais Administratifs**

- Photocopies.
- Bic, porte-plumes.
- Affranchissement par la poste.

### **7.5.2 Comment Evaluer le Prix de Revient de votre Produit**

Il y a deux genres d'évaluation. Elles sont :

- Evaluation de la Tâche.
- Evaluation du temps (Calcul par le temps).

#### **7.5.3 Evaluation de la Tâche**

De nombreux artisans au Ghana (Tailleurs et Mécaniciens) utilisent souvent l'évaluation de la tâche pour leurs charges. Par exemple: Si quelqu'un utilise deux jours pour coudre 2 pantalons à  $\text{¢}3.000$  par pantalon, son revenu journalier est donc:  $2 \times \text{¢}3.000 = \text{¢}6.000$ . si

je dois prendre 5 jours pur coudre 1 Batakari, cela signifie donc que la charge pour un Batakari sera  $\text{¢}6.000 \times 5 \text{ jours} = \text{¢}30.000$ .

#### **7.5.4 Comment fixer les prix**

Fixer un prix, c'est fixer une certaine somme d'argent que vous voudriez obtenir pour la vente de votre produit ou de vos services. Le prix que vous demandez pour votre produit

doit couvrir tous les coûts de la fabrication du produit y compris un certain pourcentage du coût total pour le profit.

Généralement, votre prix doit être suffisamment bas pour attirer les clients et suffisamment élevé pour permettre à votre entreprise de faire du bénéfice. Vous devez aussi avoir les informations suivantes pour vous permettre de fixer les prix pour votre produit.

**Connaissez vos :**

- Coûts.
- Le prix que les clients aimeraient bien payer.
- Vos concurrents.
- Comment rendre vos prix attractifs.

Pour calculer à quel prix vendre un produit, suivez les mesures suivantes.

**Calculez :**

- Le coût direct par unité du produit fini ou des services.
- Le coût indirect par unité de produit ou des services.
- Le coût total de fabrication d'une unité ou produit fini ou services.

Ajoutez un pourcentage raisonnable à votre coût total.

**7.5.5 Facteurs à prendre en considération dans la Politique des Prix:**

- Prix en cours sur le marché.
- Sélectionnez l'objectif du prix.
- Déterminez la demande pour le service.
- Evaluation des coûts.
- Analyses des prix concurrents et offre.
- Sélectionnez une politique de prix.
- Sélectionnez le prix final.

**7.6 Contrôle du Stock**

**7.6.1 Qu'est-ce le Stock ?**

Le Stock c'est tous les produits que votre entreprise a à mettre en vente. Ceci comprend toutes les matières premières qui sont utilisées dans la production des produits finis et les produits actuels finis.

**7.6.2 Qu'est-ce le Contrôle du Stock ?**

Le Contrôle du Stock signifie comment organiser la manière de :

- Recevoir votre stock.
- Enregistrer votre stock.
- Emmagasiner votre stock.
- Arranger votre stock.
- Contrôler votre stock.

- Réarranger votre stock.

### **7.6.3 Importance du contrôle du Stock**

Le Contrôle du stock est important puisqu'il vous aide à :

- Lancer de nouveau une commande pour les articles et matériels appropriés.
- Garder votre stock en bonne condition.
- Garder la quantité convenable de stock – non trop nombreux, non trop peu.
- Empêcher que le stock ne se perde.
- Stocker en temps approprié.

### **7.6.4 Certaines Lignes Directrices utiles pour un meilleur contrôle du Stock**

- Garder le montant approprié de stock.
- Stocker les produits qui se vendent rapidement.
- Bien stocker et bien arranger votre stock.
- Contrôler le stock régulièrement.
- Garder une documentation du stock.

### **7.6.5 Avantages de l'Enregistrement du Stock**

Il vous donne des informations sur :

- Quel Stock se vent rapidement.
- Quel Stock dont relancer la commande.
- Quand relancer la commande.
- De quelle quantité relancer la commande.
- Si un stock a du manquant.

Utilisez des cartes de stock pour tous les enregistrements de Stock.