



**GUIDE PRATIQUE N°7  
POUR ENCOURAGER LA  
PARTICIPATION DANS SA  
COMMUNAUTÉ EN  
AFRIQUE**



Auteur de niveau international.

Consultant, conférencier et écrivain sur les thèmes de référence au développement des entreprises dans les pays africains, expert en informatique, économie et psychologie. Sa carrière professionnelle a débuté en 1996 dans les domaines du développement rural, le développement des petites et moyennes entreprises. Il a travaillé dans de nombreux pays africains, dont le Cameroun, Burkina Faso, Ethiopie, Liberia, Mali, Nigeria, République du Congo, Zambie, Tanzanie, etc ...

Il a été inclu activement à divers programmes financés par des bailleurs de fonds internationaux et institutions internationales, y compris l'Union européenne, la Banque mondiale, USAID, etc ... Il a lancé des projets de développement qui ont apporté plus de 50 millions de dollars pour les communautés pauvres d'Afrique.

Dans son travail comme un expert en développement, il est venu à la conclusion que l'Afrique ne pourra jamais éradiquer la pauvreté en s'appuyant principalement sur l'aide, la générosité et la charité des pays développés.

Les pays africains ne peuvent sortir de la pauvreté que si les Africains eux-mêmes s'engagent dans l'industrie, le commerce et les entreprises qui créer de la richesse en puisant dans d'immenses ressources disponibles sur le continent.

Maintenant, son objectif est d'enseigner à faire des affaires et du Commerce en Afrique et de ne pas compter sur l'aide extérieure; avoir plus d'investissement africaine et moins d'investissement direct étranger (IDE) ...

Il est possible d'utiliser les ressources dont dispose l'Afrique, de lancer des entreprises, faire des bénéfices, générer des revenus, créer des emplois et, finalement, réduire la pauvreté en Afrique.

Il a une incidence positive sur la vie de millions de personnes partout dans le monde.

Il a inspiré et contesté des milliers de jeunes du monde entier à prendre le contrôle de leur destin et de leur vie financière.

*Africains ensemble,*

*l'Afrique va triompher!*



## INTRODUCTION

L'animation de groupes nécessite une organisation et une préparation conséquentes. Le lieu, le matériel indispensable, l'heure, le temps...doivent retenir l'attention de l'animateur. Il en va de même du public cible dont la participation est fondamentale dans la réussite des activités.

L'animateur doit utiliser une approche interactive, fondée sur le partage et le renforcement des connaissances des participants. Il doit par conséquent les encourager à s'exprimer et au besoin à raconter des histoires et vécus personnels, à briser les barrières linguistiques et autres réalités socio-culturelles.

Pour mieux orienter les échanges, des normes de groupes devraient être établies avec la participation du public cible. Ces normes pourraient s'articuler autour de certaines valeurs, notamment la confiance, la ponctualité, l'engagement, la participation, l'écoute, la tolérance et le respect mutuel.

L'animateur doit s'employer à faire connaître aux uns et aux autres que chaque individu est d'égale valeur et doit être traité avec dignité et respect. Les différences doivent être valorisées. Ceci aura pour conséquence la participation du plus grand nombre.

Ce guide a pour vocation de proposer une approche commune de la sensibilisation et vise à harmoniser les pratiques sur terrain. Il propose un cadre de référence à l'ensemble des animateurs et constitue une aide pour la préparation, la conduite et l'évaluation des activités. Il précise les modèles, les méthodes mais également les valeurs qui sous-tendent la démarche de sensibilisation en tenant compte de certaines spécificités liées aux barrières linguistiques et autres réalités socioculturelles du milieu.

## Formation à l'action

Si vous souhaitez apprendre quelque chose juste pour le fait d'apprendre, allez voir un professeur de philosophie à l'université. La raison de notre formation est de produire certaines actions. Il n'y a pas d'examens : l'action qui en résulte constitue elle-même le test de son efficacité. Notre test d'efficacité est le degré de renforcement atteint par la communauté visée (capacités, compétences et confiance en soi augmentées). Le fait que la communauté s'organise de manière à s'aider elle-même représente un des indicateurs de la bonne évolution de son renforcement.

Notre principe de formation repose sur 6 étapes :

- 1.Prise de conscience (Il y a un problème)
- 2.Information (Mais il y a une solution)
- 3.Acquisition de compétences (Comment résoudre le problème)
- 4.Encouragement (S'encourager, passer à l'action)

et, plus important :

- 1.Organisation (Organisation efficace)
- 2.Mobilisation (Action).

Nous ne pouvons justifier notre formation que pour les actions des communautés basées sur ce processus.

## Animation, participation et gestion par la communauté

L'animation sociale encourage les activités de la communauté ciblée ; elle se concentre ainsi sur la prise de responsabilité pour le développement de la communauté. Elle encadre tout d'abord la prise de décision des projets à organiser, puis la stimulation, la mobilisation des ressources et finalement l'organisation des activités.

## Quatre questions essentielles d'organisation

Si nous prenons des décisions en suivant un processus général, qui varie d'un contexte à l'autre, il est possible de le décomposer en quatre questions essentielles. Les réponses à ces questions (qui ne doivent pas être si courtes) constituent le processus de base à la gestion de l'organisation.

Ces quatre questions sont :

1. Que voulons-nous ?

2. Que possédons-nous ?

3. Comment pouvons-nous utiliser ce que nous avons pour obtenir ce que nous voulons ?

4. Que va-t-il se passer quand nous l'obtiendrons ?

Si vous réfléchissez bien, ces quatre questions sont incluses (peut-être camouflées lors de l'élaboration) dans tout document d'organisation de projet (par exemple une proposition de projet), et dans les techniques de brainstorming décrites plus loin.

La question "Que voulons-nous ?" couvre la description du problème. En formation à la gestion de la communauté, la réponse à la question "Que voulons nous ?" doit être trouvée par l'ensemble de la communauté, pas seulement par un homme, par les personnes ayant un bon niveau d'éducation, par les fonctionnaires, les copains ou les amis de l'organisation : cette réponse doit être trouvée par toute la communauté lors d'un consentement général.

La question "Que possédons-nous ?" est l'identification des ressources ou des entrées potentielles qui peuvent être utilisées pour atteindre le but choisi. En formation à la gestion des communautés, cette identification est plus efficace lors de réunions où les personnes d'habitude discrètes sont invitées à s'exprimer : il y a beaucoup de ressources dans chaque communauté, aussi pauvre soit-elle, qui sont cachées ou peu évidentes. Un mobilisateur compétent peut tirer d'une réunion de communauté, en facilitant la participation, l'identification d'une quinzaine de ressources autrement cachées ou déguisées.

## Techniques d'encouragement

Il est important de reconnaître que l'obstacle numéro un au succès des projets basés sur la communauté est le découragement. Lorsque les clients sont découragés, les actions du projet ralentissent (ou parfois stoppent) ; quelque chose peut prévenir cela et même faire réagir dans l'autre sens.

Deuxièmement, l'expérience a montré que la première cause de découragement est la critique. La critique n'est jamais requise, et offre habituellement des résultats négatifs sur toute action.

En formation à la gestion, il y a un slogan qui illustre un important principe à ce sujet : "On ne doit pas être mauvais pour être meilleur." Cela signifie que chacun peut s'améliorer, si on lui montre comment, sans pour autant lui dire qu'il est mauvais. Nous voulons tous que nos clients, groupes visés et personnel améliorent leurs performances. Ce qui est important pour nous ici est que nous pouvons les encourager et les aider à s'améliorer sans souligner leur défauts.

Lorsque nous rendons des rapports écrits, nous pouvons appliquer ce principe de plusieurs manières différentes. L'une d'entre elles est une liste de titres et de thèmes que nous pouvons suivre en écrivant des rapports sur un travail délégué.

- Ce qui était bien à propos de votre rapport/ action/ activité
- Ce qui peut être amélioré
- Ce que nous approuvons
- Ce que nous désapprouvons

Quelques recommandations (par exemple, sur l'action suivante, sur des corrections à apporter... )

Ces principes forment un ensemble : tous les cinq doivent être inclus. Une personne sera plus attentive à nos suggestions pour s'améliorer si nous mettons d'abord en valeur ce qu'il ou elle a bien fait.

## La gestion des personnes

La mise en valeur basée sur une éloge honnête, et la suppression de la critique comme anti-productive, font partie d'une méthode complète de formation à la gestion (que nous utilisons en renforcement des communautés).

Nous rappelons que, bien que la main-d'oeuvre, les idées et l'énergie puissent être considérées comme des apports bénéfiques pour les projets communautaires (ou pour toute activité productive), les êtres humains sont aussi la première raison qui nous pousse à vouloir l'instauration d'aménagements et de services pour la communauté. Cela nous pousse de même à renforcer les pouvoirs des communautés à faibles revenus afin qu'elles puissent déterminer leur propre destinée par le développement. Quand nous mobilisons des gens pour s'organiser et s'engager dans les activités communautaires, ils donneront plus de leur personne s'ils ne sont pas surchargés par une mauvaise estime d'eux-même.

Les gens épanouis produisent de bons résultats. Lors de la mobilisation et de l'organisation des gens, un bon formateur ou mobilisateur obtiendra de meilleurs résultats s'il oriente ses efforts de manière à trouver des solutions pour encourager les gens à se sentir mieux en eux-mêmes. Critiquer les gens quand ils font quelque chose d'incorrect, et quand nous voulons obtenir de bons résultats produits de la bonne façon, relève d'une action immédiate et non réfléchie.

Cependant, les personnes sont plus enclines à s'améliorer quand les bonnes choses qu'elles réalisent sont reconnues et remerciées que lorsque l'attention est détournée sur leurs erreurs : elles se sentent blessées par la critique de leurs fautes. Aidez les personnes à atteindre leur meilleur potentiel, faites qu'elles fassent les choses bien. En d'autres termes, regardez les bonnes actions réalisées et attirez l'attention dessus : elles travailleront plus dur pour continuer ces actions et les améliorer. Quand aucune attention n'est portée sur leurs erreurs, elles s'efforceront doucement de les améliorer.



## **Choix de projet communautaire**

Lorsque nous acceptons de donner à la communauté une formation en gestion, nous commençons par nous assurer que tous les membres de la communauté sont bien présents lorsque la décision est prise de quel projet choisir. Nous insistons sur le fait que le projet ne doit pas être le choix de prédilection des membres les plus puissants ou les plus éduqués de la communauté, et que la décision ne peut pas venir seulement des hommes, ou d'un seul groupe ethnique (dans les communautés multi-raciales).

Nous faisons remarquer que les femmes, les jeunes, les handicapés, et les gens pauvres doivent être reconnus à part entière par la communauté, et doivent participer au choix du projet à entreprendre. L'organisation de la communauté est dirigée par nos Coordinateurs régionaux (du PGC) qui font partie des Comités de développement régional, par des responsables locaux dans la structure officielle du Conseil Local, par les fonctionnaires du gouvernement central et régional, et par des mobilisateurs non rémunérés (membres de la communauté qui reçoivent de temps en temps des indemnités ou des avantages symboliques).

## **Evaluer les besoins communautaires et les priorités**

Il y a une séquence logique : tout d'abord, faire prendre conscience, mobiliser la communauté, identifier les problèmes prioritaires, évaluer les ressources et contraintes potentielles, produire des stratégies et en choisir une, mettre l'action en place, effectuer une observation et une évaluation, et on recommence. Avant qu'une communauté ne décide de choisir un projet prioritaire (ou un problème à résoudre) il est utile d'examiner la communauté objectivement pour déterminer la situation actuelle.

Quel est l'actif et le passif de la communauté ?

Le PGC préconise une pratique d'apprentissage participatif dans le travail que font ensemble les éducateurs et les membres de la communauté pour observer, enregistrer et analyser la situation actuelle de la communauté.

## **Concevoir un projet communautaire ou une activité**

Bien qu'une session de brainstorming puisse produire un projet communautaire et une esquisse d'élaboration, un plan plus détaillé est nécessaire pour obtenir un financement de la plupart des agences donatrices.

La conception du projet doit être très simple à comprendre. Elle peut être ajoutée à une proposition écrite. Les éléments essentiels de la proposition, d'abord le choix du projet et ensuite comment il doit être exécuté, par qui et quand, doivent être approuvés point par point par la communauté entière. Ceux qui ont été élus pour préparer la conception devraient non seulement la rédiger, mais s'assurer dans une réunion communautaire que tous les membres de la communauté comprennent ses détails.

## **Rédiger une proposition de projet communautaire**

Rappelez-vous que le rôle d'un animateur de groupe est de favoriser l'autonomie de la communauté. L'animateur de groupe ne doit pas rédiger la proposition. L'animateur de groupe peut conseiller les représentants de la communauté (par exemple un responsable de l'organisation communautaire) dans la rédaction de la proposition. On peut trouver des techniques de rédaction de propositions dans le document Demandes de financement : Directives (comment obtenir le financement d'une organisation donatrice).

Une proposition est une demande d'aide financière pour mettre un projet en place. Une proposition n'est pas une 'liste' d'articles désirés.

Une proposition doit justifier chaque point de la liste, de façon à ce que l'organisation donatrice puisse décider si elle veut fournir certains d'entre eux, ou tous. Les présentateurs doivent savoir exactement ce qu'ils veulent faire de ces articles, et c'est pourquoi ils devraient concevoir un projet pour les aider à atteindre leurs objectifs.

## Préparation de projet

Quand un groupe communautaire décide d'entreprendre un projet, il sait qu'il y a plusieurs approches pour obtenir des ressources. Celles-ci comprennent des programmes de collectes de fonds, des sollicitations privées, et des agences donatrices. Pour ces dernières, il faut une proposition.

Ils ne voient tout d'abord, dans la préparation d'un projet, qu'une méthode pour obtenir des fonds d'une agence donatrice. Ce n'est pas une mauvaise motivation en soi, mais le rôle de la formation en gestion communautaire est d'utiliser cette motivation pour aider la communauté à préparer une proposition qui reflète une bonne planification, une bonne conception et une bonne gestion de leur projet (rendant ainsi la communauté plus efficace et donc renforcée durablement).

La rédaction de proposition (quand elle est effectuée correctement, et qu'elle comprend une bonne conception de projet), devient ainsi un outil de formation en gestion important.

Très souvent les responsables et les membres des communautés vont dire quelque chose du genre de, "Apportez-nous les matériaux pour la toiture et on construira la clinique". Ils peuvent être tout étonnés quand on leur dit qu'on ne va pas leur donner les tuiles, mais un chèque, et encore seulement s'ils préparent une proposition de projet acceptable. La proposition est exigée, mais la formation pour préparer de bonnes propositions (efficaces parce que lucratives) fait partie de la formation en gestion communautaire.

Contrairement au développement communautaire traditionnel, dans lequel l'intention immédiate est de mobiliser la communauté pour s'aider elle-même, la formation en gestion communautaire a un objectif de développement durable à long terme, pour former une communauté en conception de projet, en planification et en gestion, et pour la stimuler et l'aider à agir en conséquence.

## **La conception d'un projet d'intérêt local ou collectif**

Le plus souvent, un groupe est amené à entreprendre un projet d'intérêt local par les activités d'un mobilisateur communautaire qui a été capable d'unir les différentes factions, d'organiser un comité chargé de la mise en oeuvre des souhaits de l'ensemble de la communauté, et de déterminer les problèmes et les souhaits prioritaires de l'ensemble de la communauté.

Un projet constitue un investissement lorsqu'il s'agit :

- (1) de construire de nouvelles installations,
- (2) de réhabiliter une installation ancienne,
- (3) de réparer et d'entretenir une installation,
- (4) de mettre sur pied une nouvelle organisation, pour entreprendre des actions spécifiques,
- (5) de sensibiliser sur un problème spécifique au sein de la communauté,
- (6) d'améliorer les habitudes et les comportements des membres de la communauté (par ex. hygiène),
- (7) de créer et de promulguer de nouvelles lois, réglementations et directives (par ex. pour des propriétaires ou des locataires), ou
- (8) de modifier celles qui existent.

Ce projet doit être créé.

### **Qu'est-ce que la conception d'un projet ?**

La conception d'un projet est la formalisation, de préférence par écrit, de la totalité de ce projet. Cette formalisation doit inclure les moyens devant être mis en oeuvre ainsi que la justification de ce projet. On doit pouvoir y trouver des pratiques saines de planification et de gestion.

Elle doit comprendre l'essence des quatre questions-clés de gestion ainsi que leurs réponses ou la liste des décisions qui ont été exposées durant la session de remue-méninges. Elaborée sur cette série fondamentale de questions, la conception du projet comprendra aussi toutes les précisions nécessaires relatives au calendrier, au budget, aux différentes étapes à suivre, ainsi qu'à tout autre choix possible relatif au pourquoi et au comment de son achèvement.

## **Comment conçoit-on un projet d'intérêt local ou collectif ?**

Ce document constitue un fil conducteur qui s'adresse principalement aux mobilisateurs et aux membres exécutifs de la communauté sélectionnés par l'ensemble de la communauté pour mettre en oeuvre sa volonté.

Un projet est constitué d'une série d'actions codifiant les choix prioritaires et les souhaits de la communauté dans son ensemble (et non ceux d'individus, de factions ou de groupes influents au sein de la communauté ou encore, de ceux d'agences extérieures à la communauté).

Au fil de la mobilisation de la communauté, et puisque tous les membres participent au choix des actions à entreprendre, il devient utile d'associer les choix effectués et les décisions prises par la communauté sous forme de projet.

Vous verrez que l'on retrouve, dans la conception du projet, la plupart des décisions prises au cours du processus de mobilisation et d'organisation ainsi que lors des sessions de remue-méninges. Ceci est intentionnel puisqu'un projet d'intérêt local devrait refléter les choix et décisions effectués par la communauté dans son ensemble.

### **Les quatre questions-clés**

Dans la rédaction de la planification du projet, il conviendra de commencer par les grands principes qui régissent la conception de projet, mais de ne pas se limiter à la description des sujets qui seront abordés. Ces principes sont renfermés dans les quatre questions-clés que l'on retrouve dans les autres modules que sont la formation à la gestion, le remue-méninges, etc.

Ces quatre questions-clés, et certaines de leurs variations, sont développées en détail dans ce document. Les réponses que vous apporterez à ces questions, et aux points de détails qui y sont associés, représentent les éléments constitutifs du projet. Ne vous laissez pas accaparer par les détails au point d'oublier que ces quatre questions constituent un ensemble qui s'emboîte de manière logique.

Voici la série de quatre questions de gestion de base présentées sur un plan matériel :

- Que voulons-nous ?
- De quelles ressources disposons-nous ?
- Comment pouvons-nous utiliser nos ressources pour obtenir ce que nous voulons ?
- Que se passera-t-il lorsque nous aurons obtenu ce que nous voulons ?

## Formation pour le renforcement de la communauté

Pour les promoteurs et les formateurs Hypothèses contradictoires. Le but de la formation n'est pas seulement de faire circuler l'information ni de transférer des compétences aux individus.

La formation est un outil de mobilisation, qui sert à instiller confiance et enthousiasme, qui permet d'accroître la prise de conscience (le fait que les membres de la communauté ne doivent pas accepter sans réagir ce que le destin leur apporte), d'organiser ou réorganiser une communauté en sa propre OBC, de rendre les membres de la communauté plus conscients de leur situation, de leurs volonté communautaire, de leurs atouts et leurs ressources potentielles, et leur permettre de faire leurs propres évaluations réalistes de leurs limites et leurs contraintes.

Compétences de formation pour améliorer une organisation efficace. Techniques d'encouragement et pour instiller la confiance, l'enthousiasme, et générer les attitudes qui aident les communautés à commencer à travailler pour leur propre futur. L'importance d'une méthode de formation et de buts sensibles aux problèmes de parité des genres.. L'importance d'actions communautaires qui respectent l'environnement. Technologie appropriée. Motivation. Médiation plutôt que présentation.

Comment modifier les manuels et les méthodes de formation pour des participants différents (fonctionnaires, dirigeants, habitant de quartiers pauvres, experts techniques, habitants des campagnes, alphabétisés ou non, hommes, femmes, handicapés, aptes, instruits, employés, au chômage, à leur compte, jeunes, âgés, de religions différentes, de groupes ethniques différents, d'idéologies différentes).

L'utilisation d'histoires, poèmes, danses musique, pièces de théâtre, jeux de rôles, marionnettes, et méthodes de communication alternatives. Les histoires encouragent les gens à s'aider eux-mêmes, à planifier, à être positifs.

## Planifier votre projet (vision pratique)

Vos associées et vous pouvez avoir beaucoup d'idées sur ce que vous voulez. Vous identifiez le besoin de réduire l'analphabétisme, la pauvreté, de fournir de l'eau potable, d'améliorer le niveau de santé, de former les handicapés et bien d'autres choses encore. Il vous faut cependant choisir un projet bien particulier, limiter votre but à apporter une seule solution au problème qui a la plus grande priorité.

Impliquez toute la communauté. Pour choisir quel sera votre projet, convoquez une réunion et n'omettez pas de faire appel à ceux et celles qui ont souvent été oubliés dans le passé - les femmes, les handicapées, les plus pauvres, ceux qui n'ont en général pas la parole dans la gestion habituelle de la communauté. Faites en sorte que les gens qui vont en théorie bénéficier de votre projet sentent qu'il s'agit de leur projet, qu'il leur sera bénéfique, et qu'ils peuvent y prendre part parce qu'il est à eux.

Il n'est cependant pas suffisant de choisir votre but. Il faut bien planifier, identifier vos ressources disponibles et potentielles, produire quelques stratégies et identifier la plus sûre, décider comment vous allez contrôler (observer) le projet pour vous assurer qu'il suit la bonne voie (qu'il continue à être pertinent par rapport à vos souhaits initiaux), vous assurer que la comptabilité est transparente et exacte, et décider des tâches qu'il convient de mener et quand (calendrier) Il faudra effectuer quelques recherches sur la localisation, les caractéristiques de la population, la situation, les équipements existants, pour pouvoir décrire avec objectivité le contexte du projet. Impliquer la communauté et les bénéficiaires dans ce processus de recherche est le meilleur moyen de s'assurer de la validité de celui-ci.

Avec la communauté ou le groupe cible, utilisez le document Principes et procédures de brainstorming pour formuler un Concept de projet. Sans autoriser aucune critique, demander aux membres de contribuer à chaque étape d'un processus de brainstorming de groupe : quel est le problème prioritaire (faites la liste de tous les problèmes mentionnés, même les déclarations les plus bizarres, puis rangez-les par ordre de priorité), animez une discussion de groupe pour faire alors comprendre que le but est la solution apportée au problème ainsi identifié. Aidez-le à produire des objectifs (limités, mesurables, précis) à partir de ce but général. Identifiez les ressources et les obstacles, puis produisez quelques solutions de rechange, pour choisir la plus fiable. Ceci n'est qu'un résumé de ce qu'est un processus de brainstorming, il existe des documents plus détaillés.

## **Former les membres de la communauté**

Les membres des communautés les plus touchées par la pauvreté et par la marginalisation des individus, seront probablement peu familiers avec l'approche participative dans les prises de décisions communautaires. Par ailleurs, un bon nombre d'entre eux n'auront jamais établi de plan ni d'inventaire, et beaucoup ne sauront ni lire ni écrire.

Il est important qu'ils puissent acquérir ces compétences afin de participer aux prises de décision qui les mèneront vers l'autonomie communautaire. Une formation officielle n'est pas la réponse ici.

En tant que mobilisateur, vous devrez familiariser les membres de la communauté avec ces procédés en les exécutant vous-même. Plus important encore, l'encouragement que vous leur apporterez en vue d'une approche participative maintiendra leur confiance et les motivera dans leur contribution au développement communautaire.

En appliquant ces procédés, n'oubliez pas que les membres de la communauté sont, eux, en cours d'apprentissage de ces nouvelles compétences ; veillez donc à maintenir une certaine transparence dans votre travail. Les compétences requises par les membres de la communauté afin d'effectuer une évaluation ne sont ni sophistiquées ni d'une grande difficulté.

Habituellement, les membres de la communauté s'engagent volontiers dans le processus et, chemin faisant, se familiarisent avec un savoir-faire. Votre travail consiste à faciliter cet apprentissage.

La participation des membres de la communauté à l'évaluation communautaire est un processus qui va bien au-delà d'un travail préparatoire en vue d'une action communautaire. Le fruit de leur travail d'évaluation peut être utilisé comme base dont les données aideront à mesurer le progrès ; il constitue ainsi un élément de contrôle et d'évaluation au service de la communauté.

## **Et après ?**

Ce document vous explique comment encourager la participation à l'appréciation ou à l'évaluation d'une communauté par ses membres.

Au cours de votre travail, tous les membres, et non seulement quelques factions ou individus devront être stimulés et encouragés à la participation. Au cours des activités de formation l'approche participative où l'instructeur est un promoteur plutôt qu'un conférencier étant généralement la meilleure, la méthodologie de l'EPR/ERP ne sera pas forcément celle que l'on appliquera dans tous les domaines.



## **Pourquoi rédige-t-on un planning ?**

Les objectifs d'un planning sont multiples. Cependant, on oublie souvent son objectif principal : il s'agit d'un instrument de gestion qui structure la planification d'une mission, et c'est un guide qui couvre une période donnée pendant laquelle cette mission devra être accomplie. Le planning est aussi utilisé par les agences de financement et d'exécution pour justifier l'attribution de fonds (c'est la raison pour laquelle l'objectif premier peut facilement être oublié, certains directeurs voient le planning comme un mal nécessaire plutôt que de le considérer comme une aide pour effectuer leur travail).

C'est aussi un document très utile qui contribue à la transparence, en effet des copies du planning peuvent être distribuées aux personnes ou aux organisations qui sont en droit ou qui ont besoin de savoir ce que vous faites et pourquoi vous le faites.

A certains égards, un planning ressemble beaucoup à une proposition. La différence réside dans le fait qu'un planning repose sur un projet qui est déjà approuvé et qu'il indique une période de temps dans un projet ou un programme.

Il identifie (comme buts) les problèmes à résoudre, il les définit et les détaille, il indique les ressources nécessaires et les contraintes à respecter, il expose une stratégie et identifie les actions à mener pour atteindre les objectifs et mener à bien la mission. Une proposition fait à peu près la même chose mais pour la durée complète d'un projet, et elle est rédigée pour obtenir un accord.

Le planning sert de justification pour l'attribution de fonds, il sert à obtenir les ressources nécessaires, y compris le financement indiqué dans le budget. Le planning, une fois approuvé, sert de guide pour que les actions adéquates soient prises en vue d'atteindre les objectifs. Il est écrit par souci de transparence pour tous, pour les personnes du groupe de mise en oeuvre et les autres, il décrit les objectifs et justifie les actions à entreprendre.

Ainsi, un planning satisfait les besoins des exécutants, des groupes cibles (les bénéficiaires), des directeurs, des planificateurs, des comités, des conseils d'administration et des donateurs non seulement pour le projet concerné mais aussi pour les programmes et les organisations qui travaillent indépendamment.

## La structure et le contenu d'un planning

Ce chapitre décrit ce que votre planning doit contenir et comment il faut le concevoir. Il comprend les parties suivantes :

- Résumé ou synthèse ;
- Introduction et contexte (les problèmes) ;
- Buts et objectifs (les résultats) ;
- Ressources et contraintes (les contributions) ;
- Stratégie et actions (des contributions aux résultats) ;

Annexes (budget, programme et autres).

### Résumé ou synthèse

Rédigez cette partie en dernier lieu et assurez-vous que ce soit un résumé et pas une introduction. La taille idéale est d'un ou deux paragraphes, le tout sur une demie page.

### L'introduction et le contexte

Si le planning est court, l'introduction et le contexte peuvent être réunis dans un chapitre court. Si le planning est long, il faut mieux que l'introduction et le contexte soient deux chapitres distincts (il y a ainsi plus de chance que chaque chapitre soit lu en entier).

L'introduction doit introduire le planning. Cela semble évident, mais de nombreux planificateurs et directeurs se laissent emporter et rédigent de longues introductions historiques et analytiques qui découragent et ennuient les lecteurs avant même qu'ils aient atteint le planning à proprement parler. Ne répétez pas ou ne copiez pas le texte qui se trouve dans votre proposition, et limitez-vous aux informations qui correspondent à la période couverte par le planning.

Une argumentation logique commence par une description du contexte et introduit les objectifs (résultats) que l'on cherche à atteindre durant la période décrite. Cette partie comprend les problèmes et les sujets pertinents qui doivent être abordés durant la période couverte par le planning.

Le contexte ne doit pas être une longue analyse ni un historique complet, mais il doit contenir les sujets qui justifient le choix des objectifs pour la période concernée.

## Comment mesurer le point auquel les communautés se renforcent - s'autonomisent

### Le problème

On a formulé nos buts ; on veut renforcer des communautés. On croit qu'on a une méthode pour le faire, mais comment savoir si l'on a réussi ou à quel point on a réussi ?

Ce qu'on veut dire par la question ci-dessus est « Comment mesurer le renforcement des communautés que l'on affirme effectuer ? » Ou bien « Qu'est-ce qu'on veut dire par les termes renforcement des communautés, développement de leur capacités, autonomisation ? » On peut utiliser ces trois termes ( 1. autonomiser, 2. renforcer, 3. développer les capacités ) de façon interchangeable, bien que de différentes personnes pourraient préférer l'un ou l'autre terme.

Le mot autonomisation , par exemple, paraît avoir la connotation d'un but politique, tandis que développement des capacités paraît plus neutre( non politique ) et donc plus acceptable aux spécialistes techniques qui désirent ne se faire contaminer par rien ce qui puisse paraître entaché d'idéologie ou ' politique '. Le mot renforcement pourrait se trouver entre ces deux. Mesurer et définir sont, comme vous voyez, très liés l'un à l'autre dans ce contexte.

On s'est rendu compte que, dans notre programme de renforcement des communautés, l'objectif le moins réalisé a été celui d'établir un processus systématique ( ou un ensemble de procédures ) pour surveiller et évaluer les résultats de toutes nos activités qui visent à ce renforcement. On ne peut rien mesurer si l'on ne sait pas ce que c'est ce qu'on mesure et comment le mesurer ( quels outils à employer ).

À propos et en passant, notre objet aimé, la communauté, est aussi difficile à définir de façon précise. On parle ici d'une communauté qui est plus qu'une simple ensemble d'individus ; c'est l'organisation (le super-organisme ) de la communauté qu'on désire renforcer. Si les individus aussi se renforcent, c'est très bien, mais c'est l'organisation de la communauté dans son ensemble dont on veut développer la capacité.

Malheureusement, on n'a pas de petit compteur électronique qui nous indique que la capacité a augmenté de 16 points en changeant de 62 à 78. Qu'est-ce qu'on peut faire ? Peut-être on peut analyser les concepts de force, pouvoir ou capacité, de la façon dont ils s'appliquent aux communautés, examiner ses divers éléments et voir si, de cette analyse, on peut identifier quelques observations qui nous indiqueront qu'un renforcement ou un développement des capacités s'est produit.

## Justifier la tenue d'un atelier

Votre but est d'encourager et de former les membres de la communauté et les dirigeants aux techniques de participation et à la gestion d'activités communautaires. A chaque fois que vous désirez organiser une session de formation, celle-ci doit être justifiée en tant que moyen de renforcer la communauté.

Vous devez être capable de défendre les raisons pour lesquelles cet atelier doit avoir lieu. Quel est son but? Quels résultats sont attendus? Comment les résultats sont-ils reliés au but? Renforcent-ils les communautés? Comment allez-vous évaluer les résultats?

Pour obtenir des fonds pour votre atelier, celui-ci doit être bien conçu. S'il est mal conçu, ou sans structure, ne vous attendez pas à recevoir d'aide.

Si votre proposition d'atelier explique clairement ses buts, et si l'atelier est correctement planifié et conçu, alors vous avez plus de chance d'obtenir une aide, financière ou autre.

## Planifier un atelier

Avant d'établir un programme de formation, posez-vous les questions suivantes, "Est-ce que cette formation aide à mobiliser et à motiver, encourage une participation active et transmet des méthodes pratiques?" Quels types de résultats et d'indicateurs sont susceptibles d'être produits par l'atelier?

De quelle façon la formation changera-t-elle la situation présente? Vous voulez créer des changements dans l'organisation, les attitudes, les comportements, la participation, ou les compétences. Quel type de croissance, de développement, ou d'émancipation seront induits par ces changements? Est-ce que votre formation vous permettra de faire des observations quantifiables (par exemple 50 % des membres de la communauté paient maintenant leur facture d'eau, contre seulement 18 % auparavant)?

## Objectifs

Les objectifs et la justification de la formation doivent être complémentaires, pas incompatibles. La justification doit être de satisfaire un besoin exprimé par la communauté.

Si la justification du développement d'un programme de formation est "certaines sources d'eau et certains projets d'assainissement n'ont pas de comité de gestion," alors l'objectif de votre proposition de formation est "de former les membres de la communauté afin qu'ils puissent mobiliser et organiser un groupe de gestion des sources d'eau et du projet d'assainissement."

## Comment obtenir les ressources nécessaires pour réaliser un projet ?

Lorsque vous encouragez une action en mobilisant et en organisant un groupe de personnes, vous menez ce que l'on appelle un projet. Cela peut être un projet de construction ou d'entretien d'un service communal (par exemple l'approvisionnement en eau, un centre de santé, une école, un système sanitaire), un programme de formation (cours d'hygiène, alphabétisation) ou encore un projet social (droits des locataires, réduction de la criminalité et de la délinquance).

Les ressources nécessaires pour mener le projet peuvent ne pas être disponibles dans la communauté en question. Paradoxalement, ces documents de renforcement insistent sur le fait qu'il y a beaucoup plus de ressources internes qu'on ne le suppose au départ.

Trop de dépendance de ressources externes produit et renforce le « syndrome de dépendance, » qui, sous une forme extrême, peut rendre la communauté apathique et désorganisée, ce qui aura pour effet de freiner l'action menée.

Comment doit alors agir le mobilisateur ? Utilisez ces modules en marquant une frontière entre la recherche de ressources externes, et ce que peuvent apporter les membres de la communauté. Le mobilisateur devra pousser la communauté à compter plus sur ses ressources internes et ne pas exagérer sa dépendance vis-à-vis des ressources externes.

Plus la communauté compte sur ses propres ressources pour un projet, plus elle s'habitue à ce mode d'action, et plus elle se renforce.

Plusieurs pages sont consacrées à cette question : «Demande d'approbation et de financement» est un document aidant les ONG et les OBC à rechercher une approbation ou un financement pour un projet spécifique ; «Contenu d'une demande de financement» est un document qui donne une liste des éléments nécessaires à une proposition ; «Point de contrôle» est un autre guide que peuvent utiliser les auteurs et les donateurs pour s'assurer que tous les éléments nécessaires sont présents ; «Obtenir des ressources» est un document d'orientation pour les communautés qui recherchent un financement ; et «Collecter des fonds» décrit de diverses méthodes utilisables par les ONG et les OBC pour obtenir un financement.

Lorsqu'une communauté décide d'utiliser davantage des ressources propres, elle devient plus autonome.

## **Pourquoi lutter contre la dépendance?**

Avec la croissance démographique, les gouvernements ont de moins en moins de ressources par personne chaque année. Il n'est donc tout simplement plus possible pour les communautés de dépendre des gouvernements pour leurs besoins. Il en est de même pour les donateurs internationaux : les pays riches, les Nations Unies, la banque mondiale, les ONG internationales n'ont plus suffisamment de ressources à consacrer aux communautés pauvres.

L'indépendance des communautés est idéale car elle permet de promouvoir la démocratie, les droits humains, la dignité et le développement humain. Elle est même indispensable car des communautés dépendantes et faibles ne se développent pas et sont détruites par la pauvreté et l'apathie.

L'ancien système de patronnage (ou "électorisme"), où les politiciens et les officiels distribuaient des aides à ceux qui participaient à leur maintien au pouvoir est alimenté par le désir de se garantir des aides futures. Ces leaders doivent changer ou être remplacés par de véritables serviteurs de la démocratie qui s'engagent à faciliter l'indépendance des communautés.

Si une agence extérieure, qu'elle soit gouvernementale, une ONG ou une mission, construit une installation pour la communauté (comme une source d'alimentation en eau), cette dernière a tendance à considérer que ce bien appartient à l'agence. En l'absence de l'agence, les membres de la communauté ne seront pas motivés à entretenir et garder l'installation. Afin d'utiliser l'installation à bon escient, de l'entretenir et de la réparer, les membres de la communauté doivent avoir envers elle le sens de la "responsabilité" (on parle souvent de "propriété").

La communauté appelle "propriété" ce sens de la responsabilité. Ce sens de la responsabilité sera absent si la communauté n'a pas été impliquée dans la réalisation de l'installation (planification et direction) ou dans les dépenses nécessaires au projet. L'installation ne sera donc pas utilisée correctement, entretenue ou réparée.

Il est impossible de réaliser une installation et d'espérer qu'elle n'ait besoin ni de réparation, ni de maintenance. Ce serait comme manger une fois pour toutes.

## **Le noyau fondamental de la gestion et de la planification**

La Gestion, en tant qu'activité, signifie prendre des décisions et résoudre des problèmes. L'essentiel des décisions en gestion et planification peut être trouvé dans les réponses aux quatre questions clé.

Ces quatre questions sont :

1. Que voulons-nous ?
2. Qu'avons-nous ?
3. Comment utiliser ce que nous avons pour obtenir ce que nous voulons ?
4. Que se passera-t-il lorsque nous l'aurons obtenu ?

Si vous regardez attentivement, ce sont les quatre questions incluses (peut-être masquées par l'élaboration) dans tout document de planification de projet et dans le remue-méninges.

Si les problèmes sont examinés et résolus seulement après qu'ils surviennent et deviennent insistants, alors il s'agit de gestion par crise. C'est mieux que pas de gestion du tout.

Si, à l'inverse, des objectifs clairs sont identifiés, et les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs identifiées et accomplies, alors il s'agit de gestion par objectifs. Les problèmes potentiels sont anticipés et des mesures mises en place (avant leur survenue) pour les régler. La gestion par objectifs est plus efficace et moins stressante que la gestion par crise.

Que le groupe à renforcer soit petit ou grand, qu'il soit structuré en organisation, ou aussi vague qu'une communauté, sa capacité sera améliorée s'il adopte la méthode de poser et de répondre à ces questions.

S'il n'y avait pas de problèmes, alors il n'y aurait pas de besoin en gestion. Il y a toujours des problèmes ; c'est la vie. La gestion est bien trop importante pour être laissée aux seules mains des gestionnaires. Cela doit être la responsabilité de tous. Si c'est le cas, alors tous devraient être conscients de ces quatre questions. Et tous devraient contribuer à en identifier les réponses.

### **Que voulons-nous ?**

« Quel est le problème principal à résoudre ? » La question « Que voulons-nous ? » couvre la description du problème, c'est un renversement de définir le but général, et son épuration pour en faire des objectifs spécifiques, des productions et d'autres définitions plus fines de cet objectif. Une métaphore géographique serait, « Où voudrions-nous aller ? »

## **ADRESSES UTILES**

Des adresses utiles à la recherche de fonds sont disponibles gratuitement sur notre site internet à l'adresse [www.africanplan.org](http://www.africanplan.org)



## AUTRES GUIDES PRATIQUES ÉDITÉS

- LE GUIDE PRATIQUE N°1 POUR RÉALISER UN PROJET EN AFRIQUE
- LE GUIDE PRATIQUE N°2 POUR CRÉER ET GÉRER UNE ASSOCIATION EN AFRIQUE
- LE GUIDE PRATIQUE N°4 POUR MÉDIATISER UN PROJET EN AFRIQUE
- LE GUIDE PRATIQUE N°5 MÉTHODOLOGIE DE PROJET EN AFRIQUE, FICHES PRATIQUES
- LE GUIDE PRATIQUE N°6 MONTAGE DE PROJETS EN AFRIQUE
- LE GUIDE PRATIQUE N°7 POUR ENCOURAGER LA PARTICIPATION DANS SA COMMUNAUTÉ EN AFRIQUE
- LE GUIDE PRATIQUE N°8 POUR LES CONSOMMATEURS DE PROJETS EN AFRIQUE

Ces guides gratuits peuvent être commandés ou téléchargés sur le site [www.africanplan.org](http://www.africanplan.org)



AFRICAN PLAN® Network of Development  
Entrepreneurs

Skype : africanplan

Web : [www.africanplan.org](http://www.africanplan.org)

Email : [info@africanplan.org](mailto:info@africanplan.org)