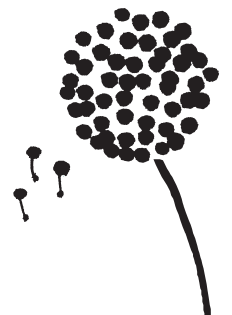


# Pas à Pas

No.64 NOVEMBRE 2005

PLANIFIER POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE



TEARFUND

## Planifier pour un développement durable

Karim Sahyoun

Le concept même du développement est d'apporter un changement positif et durable. Dans une communauté, le développement ne devrait pas être considéré comme quelque chose de nouveau, apporté par des organisations extérieures. Il s'agit plutôt d'un processus continu, susceptible d'améliorer le bien-être aux plans physiques, émotionnels et spirituels. Il renforce l'assurance des gens et les encourage afin qu'ils réalisent leur potentiel.

Les communautés et leur environnement sont en perpétuel changement du fait :

- des tendances à long terme comme l'accroissement de la population ou l'appauvrissement de la fertilité des sols

- des chocs tels que les catastrophes naturelles, les changements économiques et les conflits
- des productions agricoles saisonnières, des prix et des opportunités d'emploi.

La survie d'une communauté dépend de son adaptation constante aux changements. Dieu nous a créés à son image. Il a permis

La survie d'une communauté dépend de son adaptation constante aux changements

aux personnes comme aux communautés d'être créatives et adaptables.

### Qu'est-ce que la durabilité ?

Il existe différentes manières de comprendre *la durabilité*. On peut comprendre ce terme comme l'aptitude d'une communauté à poursuivre l'utilisation et la sauvegarde d'une nouvelle idée comme un programme de crédits, l'approvisionnement en eau potable, des installations de santé, un moulin à céréales ou une variété améliorée de maïs. L'idée centrale est de **sauvegarder** quelque chose. On peut également comprendre la durabilité comme l'augmentation de la capacité d'une communauté à faire face au changement. Par exemple, la communauté pourra peut-être cultiver une variété améliorée de maïs et si la fertilité du sol diminue ou s'il y a



Photo : Jim Loring, Tearfund

C'est par le partage des savoir-faire qu'une communauté accroît ses capacités.

### DANS CE NUMÉRO

- Le courrier des lecteurs
- Principes et pratiques pour un développement communautaire durable
- L'évaluation des besoins
- Renforcer les églises grâce à une bonne intendance
- Les leçons tirées des retraits progressifs
- Quelques bons conseils pour une durabilité financière
- Ressources
- Renforcer les communautés pour un changement durable

## Pas à Pas

ISSN 1350-1399

*Pas à Pas* est une publication trimestrielle unissant ceux qui dans le monde entier travaillent pour le développement et la santé. Tearfund, qui publie *Pas à Pas*, espère stimuler ainsi idées nouvelles, motiver et encourager les chrétiens de toutes les nations à travailler ensemble pour créer une harmonie dans les communautés.

*Pas à Pas* est gratuit pour ceux qui travaillent pour la santé et le développement des communautés. Il existe en anglais, français, espagnol et portugais. Nous acceptons volontiers vos dons.

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

**Rédactrice :** Isabel Carter  
PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire,  
WV16 4WQ, Royaume-Uni  
Tél. : (44) 17 46 76 87 50  
Fax. : (44) 17 46 76 45 94  
Email : [footsteps@tearfund.org](mailto:footsteps@tearfund.org)  
Internet : [www.tearfund.org/tiz](http://www.tearfund.org/tiz)

**Rédactrices adjointes :** Rachel Blackman, Maggie Sandilands

**Rédactrice multilingue :** Sheila Melot

**Administratrices :** Judy Mondon, Sarah Carter

**Comité d'Édition :** Ann Ashworth, Simon Batchelor, Mike Carter, Paul Dean, Richard Franceys, Martin Jennings, Ted Lankester, Simon Larkin, Donald Mavunduse, Sandra Michie, Nigel Poole, José Smith, Naomi Sosa, Ian Wallace

**Illustrations :** Rod Mill

**Conception :** Wingfinger Graphics, Leeds

**Imprimé** par Aldridge Print Group à partir de ressources renouvelables ou durables et de méthodes respectueuses de l'environnement

**Traduction :** L Bustamante, S Dale-Pimentil, H Gambôa, L Gray, M Machado, H Machin, F Mandavela, N Nguesso, J Perry, G van der Stoel, L Weiss

**ABONNEMENT :** Écrivez-nous en donnant quelques détails sur votre travail et en précisant en quelle langue vous aimeriez recevoir *Pas à Pas* : Footsteps Mailing List, 47 Windsor Road, Bristol, BS6 5BW, Royaume-Uni.

Email : [sheila.melot@tearfund.org](mailto:sheila.melot@tearfund.org)

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

Les articles et les illustrations de *Pas à Pas* peuvent être adaptés comme documents pédagogiques encourageant le développement et la santé, sous réserve qu'ils soient distribués gratuitement et mentionnent *Pas à Pas*, Tearfund. Une autorisation doit être obtenue avant de reproduire les informations publiées dans *Pas à Pas*.

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

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours, agissant par l'intermédiaire de partenaires locaux pour apporter aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin. Tearfund, 100 Church Road, Teddington, Middlesex, TW11 8QE, Royaume-Uni. Tél. : (44) 20 89 77 91 44

**Publié par Tearfund.** Une compagnie limitée par garantie. Enreg. en Angleterre 994339. Œuvre 265464.

moins de pluie, elle sera capable soit d'adapter sa manière de cultiver soit de trouver une autre variété, plus appropriée. Le plus important est le **potentiel de la communauté à s'adapter.**

### L'aide extérieure

Nombre de communautés cherchent à renforcer ou accélérer leur développement. On n'a pas toujours besoin d'une aide extérieure pour cela. Les membres de la communauté peuvent se réunir et parler de leurs rêves pour leur communauté. Ils peuvent discuter des savoir-faire et ressources dont ils disposent puis décider quelles actions sont nécessaires. Les plans de développement basés sur les propres capacités et ressources d'une communauté sont plus durables. Si une aide extérieure est disponible, les membres de la communauté pourront l'utiliser pour réaliser leurs plans plus rapidement.

L'aide extérieure est généralement disponible pour une durée limitée. Il peut arriver qu'elle détériore le processus de développement d'une communauté, en rendant cette dernière dépendante. Pour que les changements soient durables, la communauté doit avoir la capacité de prendre en charge les travaux commencés par une quelconque aide extérieure.

### Les attitudes de dépendance

Le diagramme ci-dessous explique ce qui peut arriver dans les relations entre le contributeur (comme une ONG) et les bénéficiaires (comme une communauté). Toutes les deux ont des atouts et des faiblesses. Un contributeur extérieur risque de ne voir que les faiblesses des bénéficiaires et penser qu'il peut utiliser les atouts dont il dispose pour les aider. Les bénéficiaires montrent alors leurs faiblesses

et peuvent cacher leurs atouts pour recevoir une aide supérieure. Les contributeurs pourront croire que la communauté a besoin d'eux et, en conséquence, s'occuper du travail que les membres de la communauté peuvent faire eux-mêmes. Bien que les communautés disposent souvent des capacités et des ressources pour amener un changement durable elles-mêmes, elles risquent de commencer à croire qu'elles ont besoin d'une aide extérieure ou que les travaux de développement devraient être réalisés **pour** elles. On appelle une telle approche : *la dépendance*.

Il faut toujours éviter la dépendance lorsque l'on planifie un changement. On peut utiliser les outils participatifs comme l'analyse SÉPO (voir *Pas à Pas* N° 42) pour identifier les succès locaux. Parler des succès passés de la communauté peut être un bon point de départ afin d'identifier les capacités et ressources locales. Ceci permettra aux gens d'acquiescer l'assurance qu'ils peuvent impulser eux-mêmes un changement.

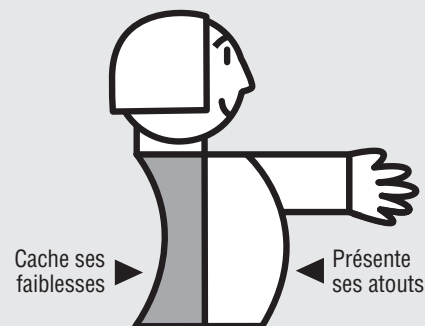
Une ONG travaillant avec une communauté doit discuter du problème de la dépendance dès le départ, afin de convenir que ce n'est pas la meilleure forme de relations. L'adaptation du jeu de rôle « Traverser la rivière » (voir page 4) peut offrir un bon moyen de démarrer cette discussion.

### Le transfert des responsabilités

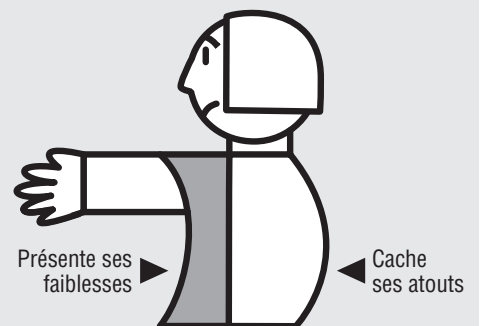
Lorsque des contributeurs extérieurs s'impliquent dans le processus de développement d'une communauté, ils prennent souvent en charge certaines responsabilités. Celles-ci peuvent comprendre d'organiser une formation, fournir des fonds, des graines et des transports, réaliser la comptabilité et travailler en réseau avec d'autres organisations. Mais combien de temps une aide extérieure

### Comportement de dépendance

#### CONTRIBUTEUR EXTÉRIEUR



#### BÉNÉFICIAIRE



Adapté de Schulz von Thun, F (1989) *Differentielle Psychologie der Kommunikation* Rowohlt Taschenbuch Verlag

peut-elle durer ? Cela dépend généralement de la disponibilité des fonds et des politiques structurelles. Souvent, c'est après le départ des contributeurs extérieurs que l'on réalise combien les rôles qu'ils jouaient étaient essentiels. Il faudrait faire très attention à planifier de manière à garantir que toutes ces responsabilités seront assumées par quelqu'un de la communauté, avant que les contributeurs extérieurs ne se retirent. Ce transfert des responsabilités devrait être discuté et convenu dès le départ. Les membres d'une communauté sont les mieux placés pour connaître les ressources et les capacités dont ils disposent. Ils devraient se mettre d'accord pour savoir qui prendra la responsabilité de ces travaux dans l'avenir. Ils devraient réfléchir sur :

- les responsabilités qui devront être transférées
- qui prendra en charge chaque responsabilité et quand
- comment le transfert sera réalisé
- les capacités qui ont besoin d'être mises au point.

Le tableau du Transfert des responsabilités est un outil utile (voir ci-dessous).

## Développement des capacités

Un développement réaliste des capacités est un processus à long terme. Il devrait commencer dès le démarrage de tout projet

## ÉDITORIAL

J'ai récemment rejoint Tearfund et j'assiste Isabel Carter dans la rédaction de *Pas à Pas*. Ce numéro a pour thème central la durabilité. Nous nous penchons sur la planification à long terme, afin de garantir que le développement puisse apporter à des communautés des transformations réelles et durables qui vont se poursuivre après la fin de la période de financement ou d'aide extérieure nécessairement limitée. On devrait envisager la durabilité non seulement en termes de financement mais aussi en termes d'idées, de comportements, de motivation, de foi, de relations et de capacités d'organisation. Il s'agit d'équiper les gens afin qu'ils puissent prendre leur propre destinée en main.

C'est une tâche souvent difficile que d'étudier l'idée d'un « retrait progressif » lorsque l'on retire un soutien extérieur à un projet ou un partenaire. S'il n'est pas bien planifié, les communautés ou les partenaires locaux risquent de se sentir blessés et abandonnés. Ceci signifie que ce thème est souvent ignoré ou pris en charge à la dernière minute. Si l'on veut que le développement soit durable et apporte des changements qui durent, les communautés doivent s'en sentir « propriétaires ». Elles doivent pouvoir poursuivre les travaux sans dépendre d'une aide ou de finances extérieures. La planification pour une durabilité doit faire partie intégrante du processus de développement et de la conception du projet.

Dans les prochains numéros, nous nous pencherons sur les droits de l'homme et la manière d'ajouter de la valeur aux aliments.



*Maggie*

Maggie Sandilands,  
Rédactrice adjointe

de développement. Il est utile de comprendre la différence entre *capacité* et *savoir-faire* :

- Les savoir-faire sont acquis par les individus
- Les capacités sont développées au sein des groupes ou de la communauté.

Lorsqu'un membre de la communauté est la seule personne capable de faciliter des réunions, c'est un savoir-faire qui sera

perdu si la personne s'en va. Mais lorsque plusieurs membres disposent de ce savoir-faire, la communauté a alors acquis une certaine capacité. Les réunions peuvent toujours être facilitées même si un ou deux membres aptes s'en vont.

Les personnes disposant de savoir-faire devraient être formées en tant que formateurs, de manière à partager leurs savoir-faire avec d'autres. Ceci développera

## Tableau de Transfert des responsabilités

Dans cette rangée, inscrivez les noms des gens et les organisations impliquées	2005			2007			2009		
	ONG	Service de développement des églises	Leaders des communautés	ONG	Service de développement des églises	Leaders des communautés	ONG	Service de développement des églises	Leaders des communautés
Réalisation du rapport annuel	X X X X X			X X X	X X			X X X X	X
Gestion du budget annuel	X X X X X			X X	X X	X		X X X	X X
<b>Activités pour le transfert des responsabilités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former un personnel spécifique</li> <li>• Assister à des ateliers sur la rédaction des rapports et la budgétisation</li> <li>• Équiper le personnel des procédures conseillées</li> </ul>			<b>Les capacités à créer/renforcer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir-faire de rédaction des rapports</li> <li>• Savoir-faire de comptabilité</li> <li>• Savoir-faire de gestion</li> </ul>						

Cet exemple de Tableau de Transfert des responsabilités montre deux domaines de responsabilité à transférer : le rapport et le budget annuels. Les croix montrent que l'ONG fait tout le travail en 2005 mais qu'elle transférera

progressivement les responsabilités durant les années suivantes. Il faudrait réaliser des tableaux similaires pour toutes les responsabilités gérées couramment par les contributeurs extérieurs. Elles peuvent comprendre l'organisation de

formation, les collectes de fonds, la fourniture de transports et le travail en réseau. Vous pouvez ajouter des colonnes supplémentaires pour d'autres années. Ce tableau est aussi pratique pour les contrôles et les évaluations.

la capacité de leur communauté voire des communautés voisines. En Tanzanie, par exemple, une communauté qui avait reçu une formation sur l'utilisation de murets protecteurs pour réduire l'érosion des sols (voir *Pas à Pas* N° 15) a été invitée par une communauté voisine à venir partager son nouveau savoir-faire.

D'autres communautés, institutions ou organisations peuvent offrir leur aide dans la formation en savoir-faire et le développement des capacités. Se mettre en rapport avec elles peut contribuer à un développement durable.

## Travailler en réseau

Le travail en réseau et la coopération peuvent accroître les capacités des groupes communautaires. Ces derniers peuvent travailler ensemble afin de former des réseaux ou des associations régionales. Il y a beaucoup plus de chances que les institutions publiques et les politiciens répondent à des demandes émanant d'associations importantes. Ce travail en réseau signifie aussi que des groupes dotés de capacités et savoir-faire différents peuvent s'entraider.

## Connaître ses droits

L'une des nombreuses raisons qui font que certaines communautés sont démunies et

## La dépendance d'une aide extérieure

On a introduit une nouvelle espèce de poules qui donnent de meilleurs œufs et une chair plus savoureuse que les poules locales. Cependant, cette nouvelle espèce a besoin d'un vaccin pour résister aux maladies. Ce vaccin doit être conservé au frais et n'est disponible qu'en ville, à huit heures de voiture. Un agent de développement d'une ONG en prend la responsabilité. Personne dans la communauté ne dispose de transport, d'un réfrigérateur ou d'une glacière. Cet agent ne pourra donc transférer cette responsabilité à personne. Les familles dont les revenus dépendent de la nouvelle espèce seront en difficulté dès que l'agent de développement partira. Les membres de la communauté sont dépendants de l'agent de développement. Ce n'est donc pas un développement durable.



marginalisées réside dans le fait qu'elles ignorent leurs droits. Elles peuvent, par exemple, avoir des droits sur certains services, une éducation ou des terres.

Connaître et réclamer ces droits accroît les capacités et les ressources d'une communauté. Les associations peuvent s'avérer très efficaces pour réclamer ces droits au nom de leurs membres.

En conclusion, le processus de développement d'une communauté ne dépend pas nécessairement d'une aide extérieure bien que cette dernière puisse apporter une contribution positive. Il est cependant important de planifier pour une durabilité.

La communauté doit participer et garantir un engagement précis, ainsi qu'un calendrier pour prendre en charge les responsabilités et développer ses capacités, de manière à ce que le développement ne crée pas une dépendance.

*Karim Sahyoun est à l'université Humboldt de Berlin. Il travaille à la rédaction d'une thèse de doctorat sur « Le retrait progressif des aides extérieures ». Cet article est tiré de ses recherches. Il organise chaque année une Conférence sur le développement communautaire chrétien ([www.ccd-network.net](http://www.ccd-network.net)).*

Email : [karimsahyoun@yahoo.com](mailto:karimsahyoun@yahoo.com)

## Jeu de rôle : « Traverser la rivière »

Il s'agit de l'adaptation d'un jeu de rôle largement utilisé pour expliquer l'importance du thème de la dépendance. Il encourage les communautés à voir le besoin de développer leurs capacités et de ne pas dépendre des contributeurs extérieurs. Donnez aux participants le temps de préparer ce jeu de rôle.

### Premier jeu de rôle

*Samuel veut traverser une rivière mais ne sait pas comment faire. Jean arrive et lui propose de l'aider. Il prend Samuel sur son dos et traverse ainsi. Samuel a bientôt besoin de revenir et donc de retraverser. Il demande à Jean qui accepte de le porter encore une fois. Ils recommencent cela une troisième fois. Un jour, Jean déclare qu'il ne pourra plus l'aider car il s'en va. Samuel est bouleversé. Comment va-t-il faire tout seul ? On le voit pleurer et se plaindre de sa situation.*

### Deuxième jeu de rôle

*Esther veut traverser une rivière mais ne sait pas comment faire. Jacques arrive et lui propose de l'aider. Il la prend par la main et lui montre comment traverser en utilisant des rochers affleurant sous l'eau. Plus tard, lorsqu'elle désire*

*revenir, elle essaye de se souvenir mais n'est pas très sûre comment faire. Jacques l'aide mais moins que la première fois. Lorsque Esther désire retraverser la rivière, elle peut le faire toute seule. Lorsque Jacques s'en va, Esther est triste mais elle se souvient de son aide généreuse. Maintenant, elle se débrouille toute seule. Esther rencontre ensuite Moïse qui désire traverser la rivière et ne sait pas comment faire. Esther l'aide comme Jacques l'avait fait.*

Après chaque jeu de rôle, demandez aux gens d'expliquer ce qu'ils ont vu afin de s'assurer que tout le monde a bien compris. À la fin, répartissez tous les participants en groupes afin de discuter des questions suivantes :

- Quelles sont les différences entre les deux jeux de rôle ?



Photo : Karim Sahyoun

- Que vous ont appris ces jeux de rôle ?
- Pouvez-vous partager certaines expériences de votre vie ou communauté, comparables à ce que vous avez vu, entendu et appris dans ces jeux de rôle ?
- Supposons que vous ne sachiez pas traverser la rivière. Quelle personne choisiriez-vous pour vous aider ? Celle du premier ou du deuxième jeu de rôle ? Pourquoi ?

*Ce jeu de rôle a été adapté par le personnel du diocèse du Mont Kilimandjaro, en Tanzanie.*



## Un soutien pour les malentendants

Je suis enseignante spécialisée et je suis sourde. J'ai six enfants mais leur père m'a abandonnée il y a longtemps. Je suis aussi la tutrice de deux petits garçons sourds-muets.

Les malentendantes dans les pays pauvres doivent faire face à des problèmes particuliers. Il leur est pour ainsi dire impossible de trouver du travail. Si elles en trouvent un, cela se solde par un échec. Les barrières sociales et le comportement des gens imposent souvent aux malentendantes de ne pas trouver de place dans la société. Telle est ma situation aujourd'hui.

J'ai créé une école pour les enfants malentendants que j'ai appelée Ephphata. Ils peuvent y séjourner à long terme. Nous avons d'excellents résultats au Certificat d'étude primaire bien que le financement nous cause bien des problèmes.

Cette école offre aux enfants malentendants l'opportunité d'une éducation et les aide à réaliser leur potentiel.

Je rêve d'un centre où les malentendants chrétiens pourraient se faire des amis, trouver un soutien et obtenir des conseils spirituels. Dans l'avenir, j'espère pouvoir mettre au point une formation en alphabétisation pour les malentendants adultes ainsi qu'une école de dimanche pour les malentendants ou les sourds-muets. Je serais ravie de recevoir des idées et un soutien des lecteurs.

Mme Solange Pale

Directrice de l'École Ephphata pour les Sourds  
01 BP 02 Gaoua, Province du Poni  
Burkina Faso

## VIH, sida et handicaps mentaux

Les personnes souffrant de handicaps mentaux sont des êtres humains à part entière. Le Centre Amani travaille avec les parents pour garantir le respect des droits et des besoins de ces personnes, enfants

comme adultes. Comme tous les autres humains, ils ont le droit d'avoir des relations et de se marier.

Cependant, les handicapés mentaux peuvent être plus vulnérables au VIH car ils ont rarement la capacité de décider et de choisir quand et comment avoir des rapports sexuels. On les force souvent à avoir des rapports sexuels sans protection, parfois contre leur gré. Le Centre Amani a souvent dû faire face à de sérieux cas de viols. Nombre d'autres cas ne sont pas rapportés.

Le Centre Amani essaie de mobiliser et de soutenir les familles d'handicapés mentaux afin de les aider à protéger leurs droits.

Magnus Mahenge  
Amani Centre, Morogoro  
Tanzanie

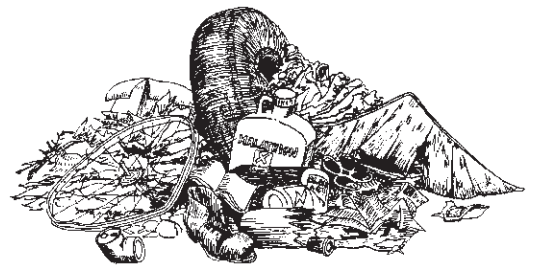
Email : [magnusmahenge@yahoo.com](mailto:magnusmahenge@yahoo.com)

## Pollution par déchets liquides

La décharge illégale de déchets toxiques et d'ordures a de nombreux impacts sérieux sur la santé et l'environnement. Dans nos villes à la croissance rapide, le conseil municipal et les ONG travaillent d'arrache-pied pour limiter cette pollution. Il reste cependant beaucoup à faire.

Dans les zones urbaines, nombre de maisons n'ont pas de système de drainage pour les eaux usées, par manque de place.

Les eaux sales, résultant de la lessive et de la préparation des aliments, sont souvent vidées dans la rue. S'il existe un quelconque système de drainage, c'est généralement pour l'écoulement des eaux de pluie. Bien souvent, il n'y a pas de service disponible pour vider les fosses septiques ou s'occuper des eaux sales émanant des petites industries et ateliers locaux. Dans ces cas, les eaux sales, puantes et dangereuses s'écoulent dans les rues et provoquent une pollution. Elles polluent l'approvisionnement en eau des foyers et représentent un risque pour la santé publique.



Est-ce que des lecteurs ont des idées et conseils à donner sur des systèmes de drainage adéquats et pas chers, ainsi que sur des méthodes pour récolter les résidus liquides des foyers ?

Ahmadou B Kabou  
BP 522, Maroua  
Cameroun

Email : [mana\\_ben@yahoo.fr](mailto:mana_ben@yahoo.fr)

## Renifler le danger

Bart Weetjens, un Belge, a toujours aimé les rongeurs. Quand il était petit, il faisait l'élevage des souris et des rats. Il est maintenant impliqué dans une nouvelle manière de détecter les mines anti-personnel grâce à des rats. Il y a des millions de mines anti-personnel prêtes à exploser dans de nombreux pays. Elles tuent ou mutilent des milliers de gens chaque année. Les détecter est une tâche dangereuse et chère.

Weetjens a entrevu le potentiel d'apprendre aux rats à faire ce travail. Au départ, personne ne voulait le soutenir. Mais après trois ans, le gouvernement belge lui a versé quelques fonds et il a pu créer une ONG dénommée APOPO\*. Il utilise les espèces géantes de rats africains à poche ventrale. Ils peuvent vivre jusqu'à huit ans (bien plus longtemps que d'autres espèces) et atteindre la taille d'un chat, ce qui les rend bien visibles. Ils ont aussi un odorat très fin. APOPO entraîne les rats à porter un harnais et à renifler les explosifs. Ils réagissent en grattant le sol pour indiquer la présence d'une mine anti-personnel. Il lui a fallu plusieurs années pour prouver que son idée marchait. Maintenant, 20 rats travaillent au Mozambique et 240 sont en train d'être préparés.

APOPO a des bureaux et un terrain d'essai en Tanzanie. Son financement vient de plusieurs sources.

Weetjens et ses collaborateurs pensent que cet entraînement peut être modifié afin de permettre aux rats de détecter des maladies dans les échantillons de laboratoires, toujours par leur odorat. On pourrait aussi les utiliser pour trouver les victimes de tremblement de terre et pour détecter des drogues ou des armes.

Site internet : [www.apopo.org](http://www.apopo.org)

Adapté d'un article de Rich Cookson, du journal Independent.

\*Mise au point de produits pour neutraliser les mines anti-personnel



## Principes et pratiques pour un développement communautaire durable

Emelita Santos Goddard



Photo : Geoff Crawford, Tearfund

Une communauté devrait se sentir propriétaire de sa vision et la partager.

Pour que les travaux de développement communautaires soient durables, il est important d'avoir une vision et des plans dès le départ. Les partenariats et la participation locale sont essentiels car la durabilité ne peut être atteinte que lorsque la communauté locale gère elle-même le processus de développement, s'en sent propriétaire et ne dépend pas d'une aide extérieure.

### Vision pour une durabilité

Le travail de SAO (Southeast Asian Outreach) au Cambodge, un membre de ICC (International Cooperation Cambodia), est d'encourager et de renforcer les communautés cambodgiennes grâce à des projets de développement ou par l'implication des églises. Ses travaux sont concentrés sur le développement des capacités des partenaires locaux, comme les églises ou les groupes communautaires,

pour qu'à l'avenir ils prennent en charge leur gestion.

Si l'on veut qu'un projet ou un partenariat soit durable, il faut qu'il soit approprié à la situation et aux ressources locales. Il faut soigneusement étudier les capacités du personnel local et l'existence de savoir-faire locaux, au lieu d'importer des fonds ou du personnel. Il est difficile d'atteindre une durabilité si un projet nécessite un important financement ou des savoir-faire

Les partenariats  
sont à la base d'un  
développement  
réussi et durable

spéciaux, comme un projet de santé oculaire (des yeux) qui exige un ophtalmologiste. Un petit projet tout simple a nettement plus de chances d'être durable.

Il est important que le personnel local et la communauté partagent et contribuent à la vision dès le départ car c'est ainsi qu'on encourage le sentiment de propriété du projet de la communauté. Il faut impliquer la communauté dans la conception et la planification initiales de tout le cycle de projet mais aussi dans les prises de décision, pour garantir que la planification réponde bien à la situation locale.

### Une approche par partenariat

Les partenariats sont essentiels pour un développement réussi et durable. Il est important de donner leur pleine valeur aux relations car de bonnes relations

### Les relations de partenariat

Les Cambodgiens aiment utiliser des images pour décrire des situations. Nous avons utilisé ces modèles de relations entre un contributeur extérieur et un groupe partenaire local, afin de discuter et de définir la signification d'un partenariat.

#### UN CHEVAL ET SON CAVALIER

Le contributeur agit-il comme un cavalier contrôlant le cheval (le partenaire) par la force ?

#### LE CHAUFFEUR DE TAXI ET SON PASSAGER

Le contributeur agit-il comme un passager dans un taxi où le partenaire conduit mais le passager donne la direction à suivre et le chauffeur est payé pour emmener le passager là où il veut ?

**DES BŒUFS ATTELÉS** Le contributeur et le partenaire agissent-ils comme des bœufs attelés ensemble par une vision commune et conduits par le « Fermier qui est au ciel » afin d'atteindre ses objectifs dans son champ ?

promouvent la coopération et la confiance. Dans une culture comme celle du Cambodge où les jeunes ne reçoivent pas le même respect que les anciens, il peut être très difficile pour le personnel jeune de travailler avec des leaders communautaires qui sont principalement des anciens. Cependant, lorsque de jeunes membres du personnel approchent les leaders avec respect, ils reçoivent en retour un respect et une coopération.

Une bonne communication et un certain temps passé à s'écouter mutuellement aideront à établir des relations positives et une meilleure compréhension. Une communication claire, des bilans et retours d'informations réguliers aideront à clarifier les attentes et garantir qu'à l'émergence d'un quelconque problème, on puisse le résoudre rapidement.

Il est utile que les groupes locaux rencontrent des groupes similaires afin de partager leurs expériences, apprendre les uns des autres et faire face aux problèmes ensemble.

## Des plans précis pour un transfert local

Dès le départ, il faut bien préciser les conditions et le calendrier d'un partenariat ou d'un projet. Ceci permet de donner un sens de sécurité et une direction pour l'avenir. Définissez et convenez d'un calendrier pour le transfert des rôles et responsabilités au personnel local.

Il faut développer les capacités du personnel local dans les savoir-faire de gestion et de leader. SAO Cambodge a

## FAITH

FAITH (l'acronyme de Food security And Income generation, Training and Health project : projet de santé, de formation, de génération de revenus et de sécurité alimentaire) est un projet pilote dirigé par SAO Cambodge, ICC. Le projet FAITH a pour but de mobiliser l'église locale au Cambodge pour obtenir un développement communautaire durable. Il se concentre sur le développement des capacités d'un groupe clé de chrétiennes et chrétiens engagés, afin de faciliter le processus de développement dans leur propre communauté.

La participation communautaire est à la base du succès et de la durabilité des initiatives locales. Le personnel de FAITH aide des groupes chrétiens clés à réunir les populations locales afin qu'elles discutent et identifient les besoins de leur communauté. Les idées des initiatives devraient venir des gens eux-mêmes et bénéficier à la communauté entière. Les projets peuvent inclure : banques de riz, puits, toilettes, jardins potagers, système d'irrigation, recyclage des déchets, éducation sanitaire, génération de revenus et enseignement aux enfants. La communauté participe au processus de prises de décisions et à leur application. Les populations locales contribuent sous forme d'argent liquide, de production, de main-d'œuvre, de matériels ou de temps. Ceci permet d'aider à partager certains des coûts globaux et de faciliter la responsabilité ainsi que le sentiment de propriété.

**L'initiative de développement est donc la propriété de la population locale. Elle est gérée par elle et pour son bénéfice.**

Les capacités des groupes clés sont développées et renforcées grâce au projet FAITH, jusqu'à ce qu'ils puissent faciliter et gérer d'autres initiatives de développement dans leur communauté. Une fois ceci réalisé, le personnel de FAITH commence à se retirer progressivement mais reste à leur disposition pour les conseiller, si nécessaire.



découvert que la formation dans la gestion financière est tout particulièrement importante dans un contexte où les gens n'ont pour ainsi dire pas l'expérience de s'occuper de sommes d'argent, aussi petites soient-elles.

Pour aider à encourager la viabilité financière, les groupes locaux peuvent se mettre en contact avec d'autres groupes et

réseaux mais aussi rechercher d'autres sources potentielles de revenus. Ils peuvent aussi apprendre à rédiger des propositions de projet, communiquer avec des supporters et planifier des budgets.

La responsabilité financière et un comité de gestion ou un conseil d'administration efficace aideront les organisations locales à conserver le respect et la confiance des supporters.

## Un encouragement continu

Si le processus de développement se fait en partenariat, les relations ne seront pas nécessairement rompues lorsque le financement cessera. Le soutien peut se poursuivre sous la forme de travail en réseau, d'encouragement, de promotion, de prières et de partage d'idées ou d'apprentissages.

*Cet article a été adapté, avec sa permission, d'une présentation faite par le Dr Goddard lors de la Conférence sur le développement communautaire chrétien qui s'est tenue à Mosbach, Allemagne, en mars 2005.*

*Le Dr Emelita Santos Goddard est la fondatrice du projet FAITH. Elle aide maintenant d'autres partenaires de Tearfund au Cambodge à développer leurs capacités en développement transformationnel. Voici son adresse : N° 12, Street 606, Phnom Penh, Cambodge.*

*Email : [efc\\_om@online.com.kh](mailto:efc_om@online.com.kh)*

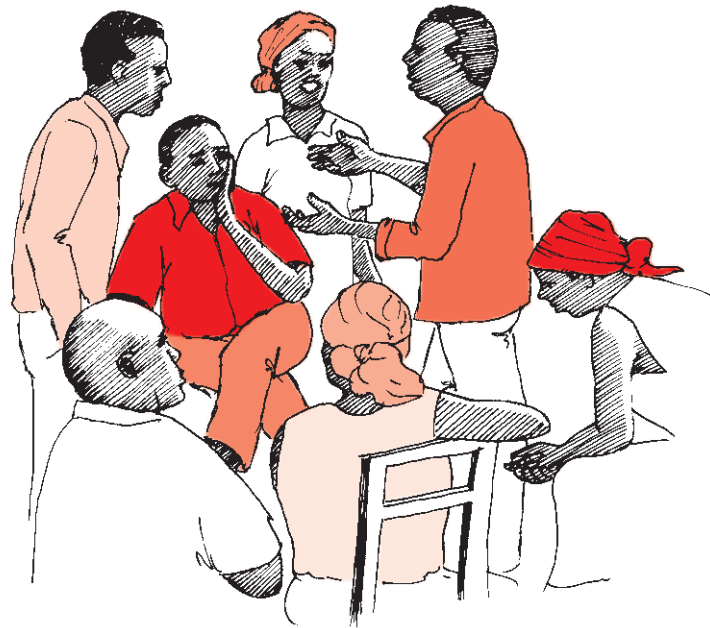


Photo : Francis Davy, Tearfund

*Il faut prendre le temps de fêter les réussites communautaires.*

## OUTIL 1 Écouter

Posez des questions pour découvrir ce qui remplit les gens d'espoir, les préoccupe, les rend tristes, heureux ou les met en colère. Écoutez soigneusement et explorez les réponses des gens pour obtenir la meilleure compréhension possible des besoins.



# L'évaluation des besoins

Rachel Blackman

**Nombre de projets de développement ne sont pas durables parce que les bénéficiaires ne s'en sentent pas propriétaires.**

Parfois, un projet démarre lorsqu'une personne influente de la communauté ou quelqu'un de l'extérieur, étudie les besoins de la communauté et identifie les problèmes auxquels elle pense qu'il faudrait s'attaquer. Cette personne peut penser, par exemple, que l'un des besoins est un meilleur accès à de l'eau potable.

Le problème de cette approche est que les membres de la communauté peuvent penser que leur accès à l'eau potable ne représente pas un problème. Même s'ils conviennent qu'ils ont besoin d'un meilleur accès à de l'eau potable, ils peuvent penser que l'accès à l'éducation ou à des services de santé est plus important. S'il n'y a pas une demande pour l'amélioration de la fourniture d'eau, les gens risquent de ne pas l'utiliser ou l'entretenir.

La meilleure manière d'identifier les besoins est de consulter les membres de la communauté sur le plus important changement qu'ils désirent voir arriver. C'est ce que l'on appelle une *évaluation des besoins*. Un projet de développement peut alors être mis en place pour répondre à cette demande.

Ces pages présentent un certain nombre d'outils que vous pouvez utiliser pour réaliser une évaluation des besoins. Il faudrait y impliquer le plus grand nombre possible de personnes car les problèmes touchent les gens de différentes façons. Par exemple, le manque d'accès à de l'eau potable peut toucher les femmes plus que les hommes. Il faudrait aussi impliquer les membres les plus démunis ou isolés de la communauté. Réalisez l'évaluation des besoins avec un échantillon représentatif de la communauté couvrant les : genres, âges, groupes ethniques, aptitudes, situation matérielle et religion.

Pour certains problèmes comme la promotion de l'hygiène ou le VIH et le sida, la communauté risque de ne pas être vraiment sensible aux besoins (par manque d'informations). Le facilitateur devra soulever ces problèmes et en discuter.

*Rachel Blackman travaille comme rédactrice adjointe à Tearfund. Cet article a été adapté à partir du guide ROOTS : Gestion du cycle de projet. Voici son adresse : Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni.*

Email : roots@tearfund.org

## OUTIL 4 Les groupes à thème dirigé



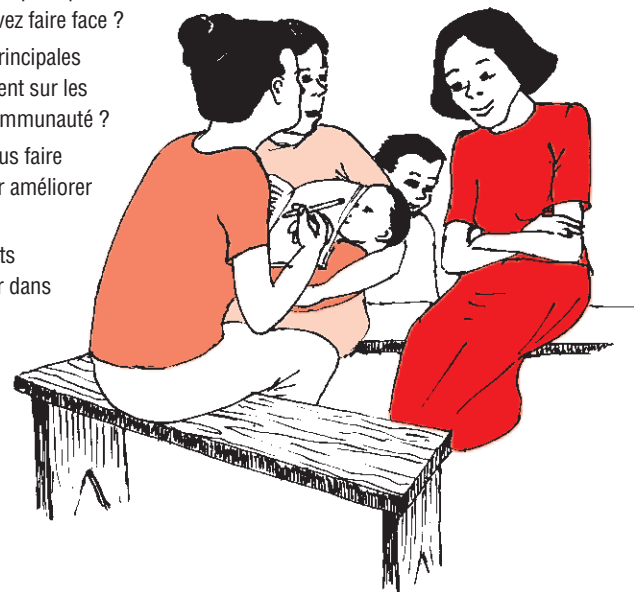
Un groupe à thème dirigé comprend 10 à 20 personnes. Il a pour but de permettre à ses membres de discuter de leurs différents points de vue et d'atteindre une compréhension collective des besoins de la communauté. En explorant des problèmes ensemble dès le départ, une communauté commence à se sentir propriétaire d'un projet. Posez des questions du style :

- Quelles sont les principales pressions qui pèsent sur les membres de la communauté ?
- Si vous pouviez changer une seule chose dans la communauté, qu'est-ce que ce serait ? Pourquoi ?

## OUTIL 2 Interviews

Discutez avec les personnes clés de la communauté, de leurs connaissances, expériences et compréhension des problèmes importants. Ces personnes peuvent être des agents de santé, des commerçants, des leaders religieux, des chefs de village et des enseignants. Posez des questions du style :

- Quels sont les principaux problèmes auxquels vous devez faire face ?
- Quelles sont les principales pressions qui pèsent sur les membres de la communauté ?
- Que pourrions-nous faire nous-mêmes pour améliorer la situation ?
- Quels changements aimeriez-vous voir dans l'avenir ?



## OUTIL 3 Cartographie de la communauté

Demandez à un groupe de membres de la communauté de dessiner une carte de leur communauté, afin de raconter ensemble leur histoire. Ils peuvent la réaliser sur un papier ou sur le sol, en utilisant les ressources à leur disposition. Ne leur donnez pas trop de conseils sur ce qu'ils devraient inclure. La carte pourrait montrer les ressources naturelles et physiques de la région ou bien les organisations et personnes importantes. Une fois la carte réalisée, encouragez une discussion en posant des questions du style :

- Comment avez-vous décidé de ce que vous avez inclus ? Qu'avez-vous exclu ?
- Quelles sont les parties les plus importantes ?
- Quels ont été vos sujets de désaccord ? Pourquoi ?
- À partir de cette carte, que pouvons-nous apprendre des besoins de la communauté ?



## OUTIL 5 Identifier le besoin prioritaire

Une fois les besoins identifiés, les membres de la communauté devraient avoir l'opportunité de les classer par ordre de priorité. Inscrivez ou dessinez ces besoins sur des sacs en papier. Donnez à chaque personne six graines, cailloux, perles ou capsules comme jetons de vote. Chacun à son tour met ses jetons de vote dans les sacs appropriés, suivant la priorité du besoin en question. Les gens devraient mettre trois jetons dans le sac représentant la 1ère priorité, deux dans le second et un seul pour le troisième. Les jetons de vote dans les sacs sont ensuite comptés et les résultats annoncés.





# Renforcer les églises grâce à une bonne intendance

## L'ACK Kamatakimo, au Kenya

John Mwaniki

Durant les années 1980 et 1990, d'importants fonds extérieurs ont été mis à la disposition du développement des églises au Kenya. Quatorze nouveaux diocèses ont été créés pour bénéficier de ces fonds supplémentaires. Cependant, l'accroissement en nombre n'implique pas une croissance en maturité. Selon un adage bien connu, l'Église africaine fait 2km de long mais seulement 2cm de profondeur. 80% des Kényans sont chrétiens mais leur engagement à servir est plutôt superficiel. L'Église a besoin d'être sûre de son but, de sa vocation et de son mandat.

L'ACK Kamatakimo coordonne les travaux de développement de cinq diocèses dans le Kenya central et oriental (son nom vient de l'amalgame des deux premières lettres de chaque diocèse : Kajiado, Machakos, Taita, Kitui et Mombasa). On attend toujours des églises locales qu'elles soutiennent leur pasteur, dans les bons moments, lorsque tout le monde a l'estomac plein, comme dans les mauvais.

Les responsables de l'église considèrent souvent que la principale fonction de tous les services de développement des églises est d'obtenir des fonds extérieurs pour leurs travaux. Le développement communautaire est généralement perçu comme quelque chose ne faisant pas partie de l'église locale. On ne l'ajoute que lorsque l'on obtient des fonds extérieurs pour cela. J'aimerais voir chaque église locale prendre en charge la responsabilité

des travaux de développement dans sa communauté.

### Formation et enseignement

Lorsque je me suis rendu au Canada, la générosité des chrétiens m'a vraiment surpris. Je me suis aperçu que ce n'était pas seulement les personnes aisées qui donnaient mais aussi celles démunies et c'était un sacrifice pour elles. Pour la première fois, j'ai réalisé que les fonds extérieurs dont ont profité tant de Kényans représentaient des dons réunis avec peine et parfois un sacrifice de la part des chrétiens du Nord. Cela a été un véritable défi et m'a encouragé à partager ma vision des églises locales qui prennent en charge la responsabilité de leur propre développement.

Nous avons mis au point un manuel de formation basé sur les approches participatives. On offre une formation sur deux week-ends chaque année, pour toutes les églises impliquées. Nous désirons former cinq pasteurs dans chaque diocèse et leur offrir un soutien, y compris prêcher sur la générosité dans leur église. La formation comprend les sujets suivants :

- Quel est le rôle de l'église ?
- Quel est l'enseignement de la Bible sur l'intendance ?
- Quelles sont les ressources dont nous disposons ?
- Comment pouvons-nous mettre ces ressources à la disposition de l'œuvre de Dieu ?
- De quelle manière désobéissons-nous dans notre intendance des ressources ?
- Pourquoi devrions-nous donner nos ressources à l'église ?
- Comment pouvons-nous planifier de manière stratégique ?



Les églises doivent mettre au point une vision pour leurs actions sociales.

## Les ressources disponibles

L'argent ne représente qu'un seul type de ressources disponibles. Ce n'est pas parce que les gens manquent d'argent qu'ils manquent d'autres ressources. Elles comprennent :

- **notre temps** : comment nous l'utilisons
- **nos talents** : nos savoir-faire et nos dons
- **les ressources naturelles** : tout ce à quoi nous avons accès, y compris les arbres et les terres
- **notre corps** : il devrait être un temple et une ressource pour Dieu.

Nous enseignons aux gens le principe biblique de la dîme : donner 10% de ce que nous avons à Dieu. Une personne pourra déclarer qu'elle n'a pas d'argent à donner à l'église mais si elle possède dix vaches, l'une d'entre elles appartient à Dieu selon le principe de la dîme. Si quelqu'un a 100 cocotiers, alors les fruits de dix d'entre eux appartiennent à Dieu. Si l'on a 10kg de sorgho, alors 1kg appartient à Dieu.

Nos diocèses couvrent de très pauvres régions du Kenya. 60% de la population vit avec moins de 1 \$ par jour. Mais la pauvreté est toujours quelque chose de relatif. Vous pouvez vous considérer pauvre jusqu'à ce que vous rencontriez quelqu'un de plus pauvre que vous. Qu'est-ce qui arriverait si tous les membres de l'église donnaient 10% de ce qu'ils gagnent ou possèdent ? Nous encourageons toujours les gens à donner la dîme à leur église locale, là où ils vont adorer Dieu. Chaque église devrait mettre au point une vision pour répondre aux besoins de la communauté et travailler pour pouvoir l'atteindre. Le temps qu'il faudra n'a pas d'importance, l'important est de bouger dans la bonne direction. Parfois, des amis ou donateurs extérieurs peuvent aider, parfois ils ne peuvent pas. L'ultime responsabilité en incombe à l'église, pas aux personnes de l'extérieur.

En plus de la dîme, il y a les offrandes. Si le travail marche bien, nous encourageons les gens à envisager la possibilité de donner comme offrande 1% supplémentaire de leurs revenus. Nous demandons aux gens de ne pas penser aux offrandes seulement au moment où le plateau passe. Nous les encourageons à prier avant et à venir préparés. Donner fait partie intégrante du culte que nous vouons à Dieu. Nous pouvons le remercier d'avoir voyagé en toute sécurité, pour la naissance sans problème d'un enfant ou une promotion. Nous pouvons

exprimer cela par une offrande. Les gens peuvent offrir des produits comme du maïs ou des œufs, au lieu d'argent.

La réponse à cet enseignement a été fantastique. Nous avons découvert qu'en général 20% des membres de l'église sont prêts à donner ainsi et à soutenir activement l'église. Les leaders de l'église ont maintenant demandé à Kamatakimo de mettre au point un programme national de formation et de faire de ce programme, une partie intégrante du cursus des collèges bibliques.

Il est très important que tous les dons financiers soient utilisés avec sagesse. Notre formation comprend un enseignement sur une planification stratégique. On apprend à classer les besoins par priorité et à réfléchir à des solutions aux problèmes. Nous demandons aux leaders d'église de préparer un budget, chaque année, montrant leurs revenus avec la part émanant de la dîme et des offrandes. Le budget doit comprendre une ébauche de leurs plans pour utiliser cet argent. Les églises doivent développer une vision pour leurs actions sociales. Par exemple :

- Qui pouvons-nous aider dans notre propre communauté ?
- Existe-t-il une veuve dont le toit fuit ?
- Les orphelins peuvent-ils aller à l'école ?

Lorsque la générosité est visible dans une communauté, cela peut encourager d'autres églises à s'impliquer aussi dans des actions sociales.

Jusqu'à présent, Kamatakimo a formé des leaders et travaillé avec 70 églises. Nous espérons éventuellement travailler avec les 200 églises de notre région. Parfois,



Photo : Jim Loring, Tearfund

*Qui a besoin d'aide dans notre communauté ?*

nous trouvons que les pasteurs ne sont pas très enclins à donner de l'argent s'ils ont un petit salaire. Dans les régions où les pasteurs ne font pas du bon travail, il est difficile d'encourager les dons. Les pasteurs doivent être un modèle, dans leur ministère, dans leur dîme et dans leurs offrandes. Nous encourageons les églises qui ont bénéficié de notre formation à former d'autres églises.

*John Mwaniki travaille comme coordinateur à ACK Kamatakimo, au Kenya. Voici son adresse : PO Box 163, Voi 80300, Kenya.*

*Email : kamatakimo@yahoo.com*

## Les défis

Kamatakimo a découvert un certain nombre de défis :

- Changer les comportements demande beaucoup de temps !
- Les pasteurs peuvent trouver difficile de pousser les membres de leur propre église à donner de l'argent. Nous encourageons donc l'échange de pasteurs, pour prêcher sur les dons dans une autre église.
- Les problèmes de responsabilité financière. Nous avons un comptable qui se rend dans les églises afin d'en former les trésoriers et les leaders.
- Transfert fréquent du clergé. Nous avons maintenant convenu avec les évêques que les pasteurs devraient rester dans la même église pendant au moins cinq ans.
- Pas assez de pasteurs. Si les pasteurs doivent s'occuper de plusieurs églises, la majorité de leur temps va être passé en communions, baptêmes, mariages et funérailles.
- Les églises et les pasteurs locaux ne devraient pas être engagés dans les affaires.
- L'intendance doit être vue comme une bataille spirituelle.

## Les leçons tirées des retraits progressifs

Amanda Comish



Photo : Richard Hanson, Tearfund

*Soyez ouverts et transparents dans vos discussions.*

Pour une organisation, le « retrait progressif » semble une chose étrange à réaliser. Ce terme fait référence au retrait du soutien que cette organisation offrait à un projet, un partenaire, une communauté ou un pays.

Quelle est la meilleure manière de le faire ? Mettre fin à un partenariat à long terme peut être triste et difficile pour les deux parties prenantes. Il est tout particulièrement difficile si un groupe est devenu dépendant du soutien offert et doit faire face au problème supplémentaire de trouver un autre financement. Tearfund est en train de recentrer son travail et son retrait progressif de certains pays, sur une période de trois ans. Voici les premières leçons tirées de l'expérience de ses partenaires, ainsi que les réactions durant ce processus :

- Négociez une date limite pour le partenariat. Laissez suffisamment de temps pour trouver d'autres méthodes de soutien pour le projet.
- Demandez cette décision par écrit, en expliquant les raisons de ce retrait progressif. Ceci facilitera le travail lorsqu'il faudra donner des explications sur ces changements au personnel, plus tard.
- Créez un plan de retrait commun, comprenant un calendrier et respectez-le.
- Demandez une lettre de recommandation ou une référence à donner aux autres supporters potentiels. Ceci aide les autres personnes intéressées dans

vos travaux à savoir que vous avez un projet bien géré.

- Réfléchissez à la durabilité à long terme dès le départ. Au début du partenariat, discutez des exigences de développement des capacités pour votre organisation ou groupe. Ceci pourra comprendre une formation en gestion du cycle de projet, en gestion financière et en collectes de fonds.

- Soyez ouverts et transparents dans vos communications.
- Mettez-vous en contact avec des réseaux internationaux, nationaux, régionaux et locaux qui vous aideront dans vos travaux. Ils permettront aussi à votre organisation de rester à jour sur les dernières informations dans votre domaine de travail. Le Réseau Michée, par exemple, est un réseau d'agences chrétiennes de développement et de secours, situées dans le monde entier. Elles coopèrent pour partager les bonnes pratiques et ce qu'elles ont appris (<http://micahnetwork.org>).
- Mettez au point un site internet. Ceci peut fournir des informations essentielles à d'autres personnes, n'importe où au monde et peut s'avérer une source utile de revenus.
- Réfléchissez à d'autres sources de financement, comme les autorités locales.
- Quelles ressources pouvez-vous obtenir pour votre organisation ou groupe ? Tearfund, par exemple, réalise des publications utiles comme *Pas à Pas*, *ROOTS* et *PILIERS*.
- Réfléchissez à la planification d'un événement spécial (repas, assemblée, louanges à Dieu) pour célébrer officiellement le succès du partenariat et mettre fin aux relations sur une bonne note.

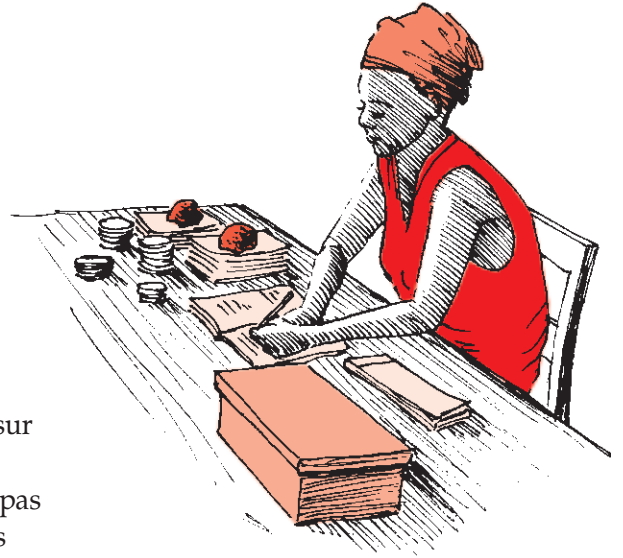
*Amanda Comish est Responsable du développement de programmes à Tearfund. Voici son adresse : Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni.*

*Site internet : [www.tearfund.org](http://www.tearfund.org)*



Photo : Jim Loring, Tearfund

## Quelques bons conseils pour une durabilité financière



La planification est importante en matière de durabilité financière. Démarrez avec la vision et les buts de votre organisation puis voyez comment ces travaux pourraient être financés. Concentrez-vous bien sur les travaux qui font appel aux savoir-faire, aux expériences et aux connaissances disponibles au sein de votre organisation. Ne planifiez pas vos travaux, ne changez pas vos buts, simplement pour avoir un accès plus facile à des fonds.

### Dressez un budget

Lorsque vous planifiez un projet, mettez par écrit tous les financements dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs. N'oubliez pas d'avoir une vision plus large que les coûts de base du projet :

- Incluez les frais administratifs, le personnel et les bureaux.
- Budgétisez les coûts de collecte des fonds. Il faut normalement dépenser de l'argent pour en collecter.
- Chaque année, mettez de côté une certaine somme pour les réparations des bâtiments, le renouvellement des équipements et les imprévus.

### Soyez réalistes

Étudiez les budgets et dépenses des années précédentes pour avoir une bonne idée des coûts actuels. Gardez à l'esprit certaines tendances comme l'augmentation annuelle des salaires.

### Efficacité

Avant de réfléchir à la manière de collecter de nouveaux fonds, vérifiez que vous utilisez, de la meilleure manière possible, les ressources dont vous disposez. Pouvez-vous améliorer l'utilisation de votre argent et votre temps, afin d'obtenir plus de vos ressources ? Lorsque vous dressez un budget annuel, réfléchissez aux questions suivantes :

- L'argent est-il gaspillé sur des projets qui ne sont pas durables ?
- Tirez-vous les leçons des projets passés et introduisez-vous des changements pour améliorer les nouveaux projets ?
- Comment pouvez-vous améliorer la qualité et la rentabilité des projets ?

- Gâchez-vous de l'argent en administration comme pour des coups de fil ou des papiers inutiles ? Faites-vous des voyages superflus dans le véhicule de votre organisation ?
- Comment décidez-vous de ce qui est un bon emploi de votre temps ? Passez-vous assez de temps à prier durant votre travail ?

Prenez uniquement en considération les changements qui n'affecteront pas la qualité des travaux que vous réalisez.

### Diversifiez vos sources de revenus

Étudiez les sources de revenus de votre organisation. Il existe de nombreuses sources possibles comme :

- des donateurs individuels, des personnes locales
- des églises locales
- la génération de revenus par la vente de produits ou de services
- les commerces ou sociétés
- les trusts ou fondations
- les autorités locales
- les services publics
- les financements émanant d'autres pays comme des agences publiques de financement et des ONG internationales.

Si une organisation tire tous ses revenus d'un seul donateur ou source, elle est alors très vulnérable. Si cette source de revenus disparaît, l'organisation n'aura plus de revenus et devra fermer. Lorsqu'une organisation tire ses revenus de différentes sources, elle est moins vulnérable. Si une source disparaît, l'organisation pourra poursuivre ses travaux grâce aux autres

sources. Cependant, plusieurs sources signifient de plus importants frais administratifs pour collecter les fonds et conserver des registres.

### Les bénévoles

Les bénévoles sont une importante ressource pour les organisations de développement. Ils ne demandent pas de salaires mais peuvent aider dans les tâches administratives ou collectes de fonds et réaliser des tâches pour assister le personnel dans ses travaux, comme l'entretien des bureaux ou la conduite des véhicules. Il arrive parfois que les bénévoles puissent offrir une expertise technique utile. Les bénévoles devraient être tenus en estime et traité comme le personnel salarié. On devrait interviewer les nouveaux bénévoles et bien se renseigner sur leurs références pour s'assurer qu'ils conviennent à la tâche.

### D'autres idées

**Rejoignez un réseau de collectes de fonds** Existe-t-il d'autres organisations dans le pays qui effectuent les mêmes travaux ? Pouvez-vous collaborer pour partager idées et informations sur les opportunités de financement ?

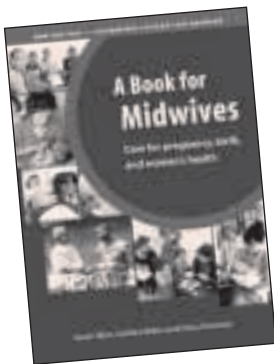
**Organisez une collecte de fonds** Utilisez votre imagination. Sensibiliser est essentiel pour collecter des fonds auprès des églises et des particuliers. Souvenez-vous qu'une collecte réussie demande une importante réflexion et planification.

*Adapté de ROOTS, Les collectes de fonds, par Rachel Blackman*

## Livres Bulletins d'informations Outils de formation

### A Book for Midwives; care for pregnancy, birth, and women's health

par Susan Klein, Suellen Miller et  
Fiona Thomson



La Fondation Hesperian a publié sa nouvelle édition révisée de *A Book for Midwives*. Il a pour but de renforcer les soins apportés aux femmes durant leur accouchement. Il offre des informations sur la gestion des urgences obstétriques et comprend maintenant des informations sur la manière de sauver des vies dans le domaine de la santé de reproduction. Les sages-femmes sont des accompagnatrices vitales dans la lutte mondiale pour la santé de la mère et de l'enfant. Une formation et des informations appropriées donnent aux sages-femmes et autres agents de santé les capacités de fournir les soins nécessaires pour réduire les risques durant l'accouchement.

Ce livre facile à utiliser comprend aussi des informations sur le VIH et le sida durant la grossesse ainsi qu'à la naissance, l'allaitement au sein, le planning familial et la prévention des infections. Il a été mis au point avec la participation de douzaines de sages-femmes basées dans les communautés et de spécialistes médicaux. Il est aussi également utile pour les centres médicaux ruraux ou urbains, en tant que manuel de formation ou livre de référence pour les sages-femmes.

Vous pouvez en lire des extraits sur :  
[www.hesperian.org/midwives\\_chapters.htm](http://www.hesperian.org/midwives_chapters.htm)

Ce livre coûte 25 \$US. Vous pouvez le commander par email sur :  
[bookorders@hesperian.org](mailto:bookorders@hesperian.org)

### Riches of the forest: fruits, remedies and handicrafts

par C López,  
P Shanley et  
AC Fantini



Il existe deux versions de ce livre. L'une pour l'Amérique latine et l'autre pour l'Afrique. Elles contiennent toutes les deux une série d'histoires et d'études de cas sur des plantes peu communes de la forêt, chacune ayant plusieurs usages. Certains chapitres présentent en détail les plantes et l'utilité de leurs fruits, feuilles, graines, racines, écorce et valeur médicinale. Ils sont bien illustrés et renforcent l'intérêt des connaissances traditionnelles.

Les livres sont réalisés par CIFOR, le Centre pour les recherches internationales sur les forêts. Ils sont disponibles en anglais au prix de 15 \$US chacun. Vous pouvez les commander auprès de :

Jalan CIFOR  
Situ Gede, Sindang Barang  
Bogor Barat 16680  
Indonésie

Email : [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)  
Site internet : [www.cifor.cgiar.org](http://www.cifor.cgiar.org)

### Les CD Roms TALC

Le numéro sept des CD Roms e-TALC est maintenant disponible. Cette série de CD Roms propose des informations sanitaires à jour pour les agents de santé. Elles sont tirées de différentes sources dont l'UNICEF, l'OMS, la Fondation Hesperian, Child-to-child et nombre d'autres ONG. *Pas à Pas* est l'un des bulletins inclus. Ce CD Rom est réalisé deux ou trois fois par an. Il est disponible gratuitement pour les personnes travaillant dans le domaine de la santé. Veuillez contacter :



TALC  
PO Box 49, St Albans  
AL1 5TX  
Royaume-Uni

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

### PILIERS en kiswahili

Trans World Radio (Nairobi) vient juste de réaliser une nouvelle traduction du guide PILIERS : *Réagir plus efficacement au VIH et au sida*, en kiswahili. Contactez-les directement si vous désirez en commander des exemplaires. Il coûte chacun 350 Ksh et les commandes importantes bénéficient de rabais. Vous pouvez aussi payer en dollars ou livres sterling. Veuillez contacter :

Maria Kanini  
Trans World Radio  
PO Box 21514, Nairobi 00505  
Kenya

Email : [mkanini@yahoo.com](mailto:mkanini@yahoo.com)

Des traductions de ce guide seront bientôt disponibles dans d'autres langues comme l'amharique, le chinois, l'hindi et le kinyarwanda. Veuillez accéder à [www.tearfund.org/tilz](http://www.tearfund.org/tilz) pour des informations à jour.

### CD Rom PILIERS v3.0

Il s'agit d'un CD Rom entièrement nouveau. Il est facile à utiliser et rempli d'informations utiles sur la manière d'utiliser les guides PILIERS, pour un apprentissage en petits groupes, basé sur des discussions. Il offre des détails complets sur comment former les gens en savoir-faire de facilitation et comment traduire mais aussi imprimer les guides PILIERS. Il propose les formats pdf de tous les guides PILIERS, du *Manuel des savoir-faire de facilitation* et du *Manuel PILIERS*. Il comprend aussi tous les dossiers de conception et les illustrations nécessaires pour les organisations qui désirent réaliser leurs propres traductions. Toutes les informations sur ce CD Rom sont disponibles en français, anglais, espagnol et portugais. Ce CD coûte £ 15 (28 \$US ou € 22), port aérien compris. Vous pouvez le commander auprès de : Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Royaume-Uni. Email : [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)





## La participation des enfants

Ce guide de la série ROOTS destiné au développement structurel, présente l'importance d'inclure les enfants dans la planification, la mise en place et l'évaluation des projets. Il est plein d'idées et d'outils pour aider les organisations à intégrer la participation des enfants dans leur planification, au sein du cadre d'un cycle de projet.

## Gestion du cycle de projet

La Gestion du cycle de projet (GCP) est le terme donné au processus de planification et de gestion des projets, des programmes et des organisations. Ce guide ROOTS décrit le cycle de projet et l'utilisation des outils de planification, comme les évaluations des besoins et des capacités ainsi que l'analyse des parties prenantes. Il montre clairement comment mettre au point un cadre logique.

## VIH et sida : agir

Ce nouveau guide ROOTS présente la manière dont les organisations chrétiennes de développement peuvent répondre au défi du VIH et du sida, comme réduire leurs impacts, prévenir la propagation du VIH et s'attaquer aux problèmes posés par le VIH et le sida au sein des organisations.

Chacun de ces guides ROOTS coûte £ 10 (18 US\$ ou € 14,50). Ils sont disponibles en français, anglais, espagnol et portugais. Vous pouvez les commander auprès de :

*Tearfund Resources Development*  
PO Box 200  
Bridgnorth  
Shropshire  
WV16 4WQ  
Royaume-Uni

*Email : roots@tearfund.org*

## Setting up Community Health Programmes, en hindi

VHAI (Association bénévole pour la santé en Inde) a publié une version anglaise, pas chère, de *Setting up Community Health Programmes* et est en train de réaliser une version en hindi. Cet excellent ouvrage encourage le sentiment de propriété par la communauté pour tous les projets de santé. Il comprend 21 chapitres pratiques et bien illustrés, conçus pour équiper et donner les moyens d'agir aux agents de santé communautaire, docteurs et responsables de santé. Il coûte 200 roupies (frais d'emballage et de port en Inde compris).

*Voluntary Health Association of India*  
B-40, Qutab Institutional Area  
New Delhi – 110016  
Inde

*Email : vhai@vsnl.com*

*Site internet : www.vhai.org*

## Pas à Pas sur l'internet !

Tearfund dispose maintenant d'un nouveau site international. Vous y trouverez des anciens numéros de *Pas à Pas* ainsi que d'autres publications de Tearfund, le tout en ligne. Il est facile et rapide de chercher un sujet particulier, de l'imprimer et d'en utiliser les informations.

[www.tearfund.org/tilz](http://www.tearfund.org/tilz)

# ÉTUDE BIBLIQUE

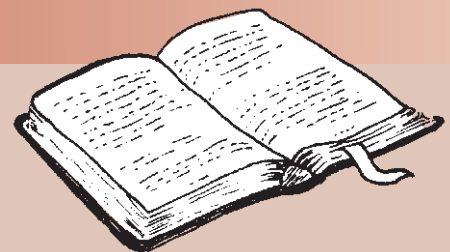
## Notre attitude envers l'argent *Rachel Blackman*

Dieu nous a créés et nous a donné tout ce que nous avons. Nous avons donc la responsabilité de nous occuper des ressources qu'il a mises à notre disposition. Ce que nous avons devrait être perçu comme un cadeau de Dieu et non pas comme quelque chose qui nous appartient de plein droit. Il est courant dans le monde d'aujourd'hui de penser qu'il est important d'avoir des possessions. Cependant, les richesses et les bénédictions ne sont pas forcément liées. Nombre de personnes citées dans la Bible et qui servaient Dieu étaient matériellement démunies, pourtant elles étaient bénies de Dieu.

La manière dont nous traitons notre argent et nos biens est une indication de notre engagement envers Dieu. Il se concentre sur notre attitude envers ce que nous avons, pas sur l'importance de ce que nous possédons. Ce n'est que lorsque notre attitude est correcte que nous utilisons l'argent de la meilleure manière possible pour servir Dieu et ceux qui nous entourent.

**Lisez Matthieu 6:19-34**

Ce passage fait partie du « Sermon sur la montagne » où Jésus parle du Royaume de Dieu. Il défie nos attitudes face à l'argent et aux possessions.



- *Que veut dire amasser des trésors au ciel ?*
- *Comment les attitudes du Royaume de Dieu différent-elles des attitudes de notre monde ?*
- *Dans le verset 24, on peut lire que nous pouvons servir ou Dieu ou l'argent mais pas les deux. Quelles démarches pratiques pouvons-nous entreprendre pour ne pas être tentés de servir l'argent ?*
- *Que pouvons-nous lire dans les versets 25 à 34 sur la sécurité que nous trouvons en Dieu ? Comment pouvons-nous comparer cela à la sécurité que nous trouvons dans l'argent ?*
- *Comment ce passage nous met-il au défi lorsque nous réfléchissons à la manière dont nous utilisons notre argent : individuellement ? en tant qu'organisation ?*

## Renforcer les communautés pour un changement durable

Vannesa Lovera Hidalgo

Le travail de l'Asociación San Lucas (Association Saint Luc) est de développer les communautés en leur fournissant une formation dans les savoir-faire en planification et négociation. Elle encourage aussi le travail en réseau avec les autorités locales et d'autres organisations.

Nous avons travaillé avec trois communautés : Las Palmeras, Nuevo Milagro et Guillermo dans la région de San Martín au Pérou. Ces communautés, comme bien d'autres, connaissaient des problèmes parce que leurs leaders manquaient d'assurance, de savoir-faire et de capacités. Ils ne pouvaient pas engager des actions de plaidoyer et de promotion du développement. Il y avait aussi un besoin d'améliorer les relations avec les autorités locales et d'autres organisations.

L'Asociación San Lucas, avec la mairie, a organisé une formation sur les droits de l'homme, la participation communautaire et le développement rural. Notre travail s'est centré sur le renforcement des programmes courants de développement et comment les rendre plus durables. Nous avons encouragé les communautés à participer pleinement à la planification, en les aidant à classer leurs besoins par priorité, à convenir de solutions possibles et à se fixer des buts. D'autres organisations se sont jointes dans ces travaux, ce qui a permis de développer des relations positives.

L'Asociación San Lucas pense que tous les efforts de formation devraient être accompagnés d'actions. Les communautés

ont pris part au processus de budgétisation des autorités locales pour s'assurer que leurs priorités soient bien incluses. Les membres de la communauté ont mis de côté des journées de travail destinées à collecter des informations, identifier des idées et planifier des projets.

Une fois l'étape de la planification passée, les trois communautés et l'Asociación San Lucas ont évalué les résultats de leurs travaux. Tout le monde a apprécié l'intérêt de ce travail en réseau et de la justification. Cette approche a permis de renforcer les capacités des leaders locaux mais aussi d'intégrer la durabilité dans le processus communautaire. Les leaders de la communauté ont maintenant plus d'assurance, ils ont amélioré leur unité et leur confiance. Ils sont mieux organisés et capables de gérer de nouveaux projets comme ceux en cours. Ils peuvent identifier leurs propres responsabilités et résoudre tout conflit qui pourrait survenir dans la communauté.

Voici quelques exemples des leçons tirées. Nous avons appris :

- l'importance d'apprécier à sa juste valeur les connaissances locales et de renforcer les connaissances communautaires



Photo : Martín Bone, Asociación San Lucas-San Martín

Former des leaders de la communauté de Nuevo Milagro à planifier et gérer des projets.

- que des situations complexes nous mettent au défi d'être créatifs et de penser à de nouvelles manières de faire
- comment instaurer de meilleures relations avec les gens, comprendre ce qu'ils pensent et craignent
- à travailler ensemble, pour nous accepter mutuellement, avec nos différences et pour surmonter les difficultés au sein de l'Asociación San Lucas
- à croire que tout peut changer, quelle que soit l'importance réelle ou supposée des problèmes.

Nous remercions Dieu de nous avoir permis de surmonter les barrières. Nous continuons de croire en son aide pendant que nous cherchons à étendre son Royaume pour une vie abondante, pour la paix, l'amour et la justice.

*L'infirmière Vannesa Lovera Hidalgo est la Directrice du développement communautaire de l'Asociación San Lucas, Apdo 2, Moyobamba, San Martín, Pérou.*

Email : [asosanlucas@speedy.com.pe](mailto:asosanlucas@speedy.com.pe)

### Apprendre à travailler ensemble

Luis Llamas Torres est un représentant de la communauté auprès des autorités locales de Las Palmeras. Selon lui, avant que l'Asociación San Lucas ne commence à travailler dans sa communauté, ses membres ne pouvaient obtenir aucun soutien des autorités. Ils passaient leur temps à se disputer et ne savaient pas travailler ensemble. Luis déclare : « Nous savons maintenant que nous avons le droit de demander des informations aux autorités locales et qu'elles doivent nous les donner. La population locale a appris que si nous ne travaillons pas tous ensemble, il n'y aura aucun progrès à Las Palmeras. Maintenant, lorsqu'il y a un problème, nous nous réunissons et nous en discutons ». Sa communauté a maintenant obtenu un soutien public pour son projet d'eau potable.



**Publié par :** Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

**Rédactrice :** Dr Isabel Carter, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Royaume-Uni

Le personnel de Tearfund passe un temps considérable à dépouiller des milliers de demandes d'appui financier auxquelles nous sommes dans l'impossibilité de répondre favorablement. Ce courrier ralentit énormément notre travail vital qui consiste à apporter la bonne nouvelle aux pauvres par l'intermédiaire des partenariats déjà en place. **Veillez prendre note** que toutes les demandes de fonds seront rejetées, sauf si elles proviennent de nos partenaires actuels.

