

## **ANNEXES**

### **Annexe I : Exemple pour expliquer le contenu des différents axes**

#### **Annexe Ia : l'axe "Actions"**

##### **Exemple :**

Données de base : Prenons un groupement de paysans au Cameroun composé d'hommes et de femmes. Les hommes cultivent le café et font la vente groupée; ainsi ils se donnent un revenu. Les femmes cultivent le maïs et le manioc dont une partie est destinée à la consommation et une autre partie est vendue au marché. Le groupe a comme objectif principal d'augmenter le revenu des familles en rentabilisant la production du café.

L'apprentissage des membres de ce groupement autour de cette action de base, peut se faire à plusieurs niveaux :

- à partir de cette action, les hommes et les femmes peuvent apprendre comment éviter des maladies grâce aux échanges de connaissances techniques entre les membres, grâce à l'accès à l'expertise extérieure, grâce à l'accès aux intrants, etc.;
- ils/elles peuvent aussi apprendre comment augmenter le rendement du café, du manioc ou maïs;
- l'action peut leur permettre de comprendre mieux les fluctuations des prix : quelles facteurs font monter ou baisser le prix, comment les l'influencer, d'où la différence entre les bénéfices des produits des hommes et des femmes ?

#### **Annexe IIb : l'axe "Réflexion"**

##### **Exemple :**

Le groupement de paysans se réunit une fois par mois et peut mener des réflexions sur plusieurs aspects de son fonctionnement :

- sur la production et la commercialisation du café, maïs, manioc : si la vente groupée du café a donné un meilleur prix, si tout le monde a respecté les engagements (par exemple, de ne pas vendre son café ailleurs, ) etc. ;
- sur le choix que le groupe a fait de s'investir surtout pour augmenter la rentabilité du café, sur la faisabilité de s'orienter aussi ou même plus vers la rentabilité des cultures vivrières des femmes, etc.;
- sur la solidarité dans le groupe, sur l'égalité des chances offertes dans le groupe : pour les jeunes et les vieux, les hommes et les femmes, les plus nantis et les plus pauvres, etc.

## **Annexe Ic : l'axe "Communication"**

### **Exemple :**

- Dans le groupement de paysans, la communication peut concerner les activités courantes du groupement comme la date des réunions, le prix obtenu des produits commercialisés en groupe, l'information technique de traitement des produits agricoles, la disponibilité d'intrants.
- Les informations peuvent aussi traiter des possibilités pour faire un voyage d'étude par exemple : combien de personnes peuvent faire le voyage, les critères de choix, le budget disponible, etc.
- Les membres peuvent aussi échanger sur leurs préoccupations personnelles : la combinaison de leurs tâches au sein du groupe et les responsabilités au sein du ménage, le comportement du conjoint par rapport aux engagements pris dans le groupe, etc.
- Enfin, l'apprentissage peut se faire sur la façon de communiquer même : qui parle beaucoup, qui a difficile à écouter l'autre, qui a difficile à exprimer ses idées, qui détient l'information sur les éléments précieux : les moyens financiers, les possibilités de voyager, les différences entre hommes et femmes pour ce qui est du contrôle des informations, etc.

## **Annexe Id : l'axe "Négociation"**

### **Exemple :**

L'apprentissage qui se fait au sein du groupement de paysans autour de l'aspect négociation :

- à partir des discussions sur la division de responsabilités et tâches, sur le partage des bénéfices, sur les investissements à faire, sur les cotisations, etc. les femmes et les hommes apprennent à défendre leurs points de vue et leurs intérêts;
- les femmes acceptent un moment donné que les investissements en temps et en moyens vont uniquement vers les contacts avec des commerçants de café parce que les hommes ont perdu le marché quelque part;
- les hommes acceptent de mettre leurs intérêts (le café) de côté pour investir dans la recherche de débouchés pour les produits des femmes = accepter à perdre pour gagner plus tard;
- les membres apprennent à gérer des conflits qui résultent par exemple de l'incompatibilité de certains intérêts d'hommes et de femmes, etc.

## **Annexe Ie : l'axe "Appartenance au groupe"**

### **Exemple :**

Au sein du groupement, une attention particulière peut être attribuée :

- aux nouveaux membres : l'accueil, l'introduction auprès des autres
- à la valorisation des compétences et des acquis des membres : donner la possibilité aux paysans de présenter leurs connaissances techniques par rapport au traitement du café, utiliser la capacité des membres pour gérer des conflits, pour faire la médiation, pour écrire dans le journal de l'Union, etc.
- à un traitement équitable entre hommes et femmes; briser les stéréotypes par rapport à la division des tâches au sein du groupement, etc.
- aux absences : pourquoi certaines membres ne viennent-ils/elles plus ou pas régulièrement ? Pourquoi est-il difficile de trouver de nouveaux membres ?

## Annexe II : Fiche pédagogique de l'étape "Contractualisation"

THEME	PHASE	COMMENT	TEMPS	OUTILS
installation politesse	disposition salutations présentations	en U un animateur salue tout le monde	5 min.	
compréhension de l'AURA	présentation cas fictif  réaction des participants  synthèse  expliciter chaque axe  éclaircissements  brève synthèse	animateur raconte  qu'est ce que dit cette histoire  regrouper les réponses en 5 axes  bref exposé  jeux de question/réponse  par un participant		histoire : cas d'étude cartes papier .... etc.
expliquer les enjeux et risques	le processus  l'auto-analyse  mise à nu  conflits	exposé sur 7 sessions  questions  exposé  avertissement encouragement à les dépasser / à la vérité exemples de réussite		
choix animateur/ animatrice	un droit et un devoir présentation des candidats/tes  concertation	exposé  discussion en petit groupe présentation du résultat		
acceptation	méthodologie ce qui a été retenu choix animateur (H/F)	formuler les conclusions ensemble demander l'accord de tout le monde		
organisation	partage du travail  planification	discussion sur les responsabilités  discussion sur les priorités du groupe : avec quel axe commencer introduction de l'idée des actions structurantes faire un calendrier		
clôture et séparation				

## Annexe III : Cas fictif – Histoires introductives

### CAS FICTIF

En 1994 naquit l'association "Grâce à Dieu" chez les.....(citez un peuple différent de celui du groupe) composée de 12 hommes et de 7 femmes. Leur président avait en effet expliqué que comme l'union fait la force, ils pouvaient s'enrichir rapidement en cultivant ensemble un champ de bananier plantain (choisir une culture adaptée à la région citée) à l'instar de groupes qu'il avait visités chez les.....(nom d'un autre peuple).

Le groupe s'est immédiatement mis au travail et a planté trois hectares qui ont bien grandi les premiers mois.

Au cinquième mois, les feuilles des bananiers commencent à jaunir et une femme du groupe raconte qu'elle a vu le sorcier Makake y jeter une touffe d'herbes.

Lors du suivi du groupe, le vulgarisateur du PNVA (programme national de vulgarisation agricole) rencontre le président et deux membres du groupe et leur demande d'organiser une rencontre pour discuter de la question. Ces derniers ne transmettent l'information qu'à quelques membres et cela la veille de la réunion. Seuls 11 membres sur 19 assistent à la réunion.

Lors des débats des injures fusent entre les membres et plus d'un affirme que cette affaire qui ne faisait que miroiter l'argent ne valorisait que le président et son clan. Finalement aucun compromis ne peut être trouvé entre les partisans d'un sort jeté et ceux d'une maladie.

Le président décide alors avec ses propres moyens de traiter le champ qui devient sa propriété individuelle. Les conflits qui s'en suivent au village durent encore de nos jours....

Identifier tous les facteurs qui ont contribué à laminer le groupe "Grâce à Dieu"

## Histoires introductives

Histoires introductives développées par PROTOS – Cotonou et ses partenaires :

### Concernant l’outil AuRA

Il s’agit de 2 jeunes dames, Assiba et Ayaba qui décident un jour de se rendre à un spectacle dans le village MIDO. Avant leur départ, Assiba s’est habillée en robe avec un visage tout brillant de pommade. Voulant imiter sa seconde, Ayaba n’a pas su réussir l’application de la pommade au niveau du visage. Arrivée sur les lieux du spectacle, Ayaba a remarqué que ceux qui étaient à côté d’elle la regardaient par moment et éclatent de rire. Ainsi, elle demanda à Assiba : sais-tu pourquoi les gens me regardent et se mettent à rire ? C’est à ce moment que sa consœur lui fit comprendre qu’il y a au niveau de son visage des plaques de pommade et la mousse du savon dans les oreilles. Ayaba n’est pas convaincue malgré que sa sœur lui ait fait les remarques.

Questions aux groupements :

1) Que doit faire Ayaba pour constater l’état ridicule de son visage ?

Réponse du groupement : Se mirer

2) Que doit-elle faire après son propre constat ?

Réponse : Corriger

### Concernant les 5 axes

Le groupement Enagnon d’Adjido produit depuis 5 ans du maïs. Au cours des 2 dernières années, il a connu de très mauvaises saisons à cause de la crue. Préoccupés par cette situation précaire, les membres n’ont jamais cessé de réfléchir à l’activité qu’il faut désormais mener pour minimiser les pertes.

Fortuitement, un membre a découvert au village Zaki l’élevage d’aulacodes auprès du groupement Nonvignon. Intéressé par cette activité et sa curiosité aidant, il s’est entretenu avec les membres du groupement sur les avantages et les risques liés à cet élevage.

Satisfait de cet entretien, il informa le président de son groupement de sa découverte dès son retour. Le président saisit son responsable à l’information pour convoquer d’urgence une réunion de tous les membres. A la réunion, le problème a été énoncé et a fait l’objet de discussion à la suite de laquelle les membres ont convenu de l’élevage d’aulacodes.

Un autre problème s’est encore posé. Il s’agit là de qui et combien de personnes faut-il envoyer à la formation sur l’élevage d’aulacodes ?

Après un long débat, ils ont retenu d’envoyer 4 personnes ( dont 2 responsables). Par la suite, une demande de stage a été rédigée et envoyée au groupement hôte qui a sans condition accepté d’accueillir les stagiaires.

Les 4 membres ont été régulièrement formés et en étaient très satisfaits. De retour dans leur groupement, ils ont restitué cette formation. Le problème de mobilisation de fonds s’est posé par la suite. Ainsi, les réflexions ont abouti à une cotisation des membres qui a permis de démarrer l’élevage. Le produit intéressait plusieurs clients si bien que la demande n’était pas entièrement couverte. Les membres ayant pris goût à cette activité ont commencé à élever individuellement les aulacodes. Le groupement a de par cette activité retrouvé une santé financière appréciable.

### Questions au groupement pour faire ressortir les axes

Quel est le mobile de l’amélioration du revenu du groupement Enagnon et ses membres ?

- 1) Changement d’activité ( choix d’une nouvelle activité)
- 2) Réunions de concertation , réflexion, prise de décisions
- 3) Négociation entre groupes et au sein du groupe
- 4) Communication entre groupes et entre membres

5) Imitation de ce qui se fait dans le groupe par chaque membre de façon individuelle.

### **Concernant l'axe action**

Abiba est une mère de 3 garçons. L'aîné a le don de la vision. Le cadet possède une aptitude à viser de très loin avec une flèche un objet sans le manquer. Le benjamin quant à lui est très athlète et vigoureux.

Un jour, leur mère disparut. Les 3 réunis se concertèrent cherchant les voies et moyens pour retrouver leur maman. L'aîné par son don a vu dans la nature leur mère suspendue à un arbre très haut par une corde. Il a pu conduire ses frères sur le lieu visualisé. Le cadet avec sa flèche a sectionné la corde qui liait leur mère à l'arbre. Le benjamin d'un geste acrobatique a récupéré en l'air la mère qui devait tomber en chute libre. Les 3 frères viennent ainsi de sauver leur mère qui a pu survivre.

Question :

Que viennent de faire ces enfants pour sauver la vie à leur mère ?

Réponse : Ils viennent de faire un travail complémentaire en usant de leur génie

### **Concernant l'axe réflexion**

\* Kossi est un éleveur de volaille dont l'une des poules aurait disparu depuis plus de 3 semaines. Un jour, de retour des champs, il a entendu des cris ressemblants à ceux d'une poule dans la brousse. Aussitôt, Kossi se dirigea vers les lieux où il constate que c'est sa poule qui est en train de couvrir des œufs sur un arbre épineux bien haut que la tradition a même défendu de grimper.

Question : Que doit faire l'éleveur pour sauver à la fois la poule et les œufs ?

Réponse : nourrir la poule tous les matins en jetant au pied de l'arbre des grains de maïs. Par la suite, il faut attendre l'éclosion pour éviter la perte des œufs.

Le groupe vient de réfléchir à une situation pour laquelle il a été trouvé la juste réponse.

\* Un homme entrepreneur est devenu très riche par son travail, un jour il se propose de se rendre en voiture dans un village voisin avec un colis très lourd. Chemin faisant son véhicule est tombé en panne et il a dû continuer à pied. Il a rencontré un petit garçon sur son parcours qui lui a proposé de l'aider en lui gardant le colis jusqu'à destination. Là, il se propose encore d'attendre le riche homme pour l'aider aussi à son retour.

Dans le village visité, le riche a appris que ses ennemis sont allés sur la seule voie qu'il maîtrise dans l'intention de le tuer au retour. Le petit garçon l'a amené par des sentiers jusqu'à sa maison. Très satisfait il a voulu récompenser le petit en lui présentant au choix les trois choses suivantes :

1<sup>ère</sup> chose : Une voiture neuve remplies d'espèces sonnantes

2<sup>ème</sup> chose : Une chambre remplie de bijoux en or.

3<sup>ème</sup> chose : Une chambre remplie de tissus de plusieurs qualités.

On demande à l'assistance d'aider le petit à faire le bon choix. Là tous les membres du groupement de Haindé ont opté pour l'argent et la voiture, tel n'a pas été le choix du petit garçon pour la suite de l'histoire. Il a après réflexion demandé au riche homme de garder ses trois choses et de lui dire simplement comment il a pu amasser toute sa richesse et le riche lui a dit que c'est par le travail et rien que le travail. Le petit a commencé par suivre l'entrepreneur dans ses actions et finalement, il est devenu plus riche que son maître.

\* Au beau milieu d'un pont, reste en permanence debout un homme trapu. A chaque fois qu'il ouvre les yeux à l'instant où quelqu'un passe, il lui fait demi tour sans se soucier du sens dans lequel celui-ci va. Mais il est impossible de traverser le pont avant qu'il n'ouvre les yeux. Que faire pour traverser le pont ?

Réponse :

Après avoir dépassé l'homme trapu, il faut faire soi-même demi tour en se dirigeant vers lui. Dès qu'il ouvre les yeux et qu'il vous voit, il vous retourne, ce qui vous permet de continuer dans le sens initial que vous aviez pris.

### **Concernant l'axe communication**

Les fidèles d'une église sont au culte de dimanche. Au moment où le pasteur prêchait l'évangile, quelqu'un arrive et dit à haute voix qu'on est entrain de voler la moto d'un fidèle. Subitement, tous ceux qui étaient arrivés à moto étaient sortis. A leur grande surprise, c'était un fou qui avait passé ce faux message

### **Concernant l'axe négociation**

Un père avant sa mort a laissé à ses 2 enfants une voiture, une maison et un moulin à maïs qui ne doivent pas être vendus. Dans la tradition, ces biens y compris les enfants et leur mère doivent être gérés par le grand oncle des enfants. Or les enfants étant majeurs et assez instruits n'acceptent pas le principe. Ils décident non seulement de récupérer les biens de l'oncle, mais aussi de les répartir entre eux. Comment doivent-ils se prendre ?

Réponse :

Les enfants doivent négocier avec leur oncle pour avoir un consensus sur ce que prévoit la tradition

Ils doivent également discuter (négocier) entre eux pour le partage, car il y a 3 biens de différentes natures pour 2 personnes.

### **Concernant l'axe appartenance au groupe**

Zatohoundé, une femme du village Adjotou, était toujours à la risée de ses collègues femmes du village parce qu'elle ne faisait rien comme activité. Un jour, elle a décidé pour corriger cela intégrer le groupement Adjognon du village qui est très sollicité par d'autres groupement pour appui conseil. Adjognon avait pour activité la transformation du manioc en gari. Aussi, le mari Adjito de Zatohoundé qui entre temps ne laissait pas sa femme participer à aucune action du groupe a fini par la laisser avec beaucoup de réticence. Zatohoundé, une fois intégrée le groupement a su rapidement capter la technologie et la très bien maîtriser même plus que d'autres membres du groupement. Ainsi, elle a commencé par être désignée par le groupement pour des appuis à d'autres groupements. Elle est devenue la première personne ressource importante du groupement et son mari, vu l'honneur conféré à sa femme et à son ménage a fini par libérer à chaque fois sa femme pour les activités du groupe.

## **Annexe IV : Guides d'entretien pour les 5 axes**

### **Annexe IVa : guide pour l'axe "actions"**

#### **1. PRISE DE CONSCIENCE**

- Quelles sont les tâches menées au sein des activités structurantes retenues pour cette analyse ?
- Pourquoi le groupe s'est engagé dans ces activités ?
- Comment les différentes activités structurantes sont-elles organisées ?
- Quelles ont été les tâches réalisées en commun et individuellement ?
- Quelle est votre appréciation de l'organisation du travail ?
- Etes-vous prêts et convaincus qu'il faut poursuivre les actions communes ?

#### **2. CONNAISSANCES TECHNIQUES**

- Quelles étaient les connaissances techniques nécessaires / utilisées pour l'exécution des actions structurantes ?
- Est-ce que tout le monde les maîtrise ? Comment le savez-vous ? A partir des applications ?
- Qu'en pensez-vous ? Est-ce que vous êtes satisfaits ? Que comptez vous faire ?

#### **3. RESSOURCES**

- Quels moyens humains, matériels et financiers avez-vous mobilisés lors de l'exécution des actions structurantes ?
- Comment avez-vous procédé ? (qualité, compétences, quantité suffisante ?)
- Qu'en pensez-vous ? Est-ce que vous êtes satisfaits ? Que comptez-vous faire ?

#### **4. RESULTATS**

- Qu'est-ce que les activités ont apporté en termes de profit (matériel, temps, allègements de la charge, prestige, mobilité, savoir, ect.) ?
- Quelles sont les connaissances, le savoir nouveau que vous avez pu acquérir et maîtriser en menant ces activités ?
- Quelle meilleure compréhension de votre environnement ces actions vous ont-elles permis d'avoir ?
- Est-ce que les actions menées ont suscité une fierté, un engagement, un enthousiasme ... de chaque membre ? Comment le groupe est-il apprécié par le village? (crédibilité et "autorité") en quoi concrètement ?
- Quelles autres leçons avez-vous tiré de cette activité ?
- La répartition des rôles et responsabilités au sein du groupe a-t-elle évolué?
- Comment appréciez-vous les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus ? Pourquoi ?
- Comment appréciez-vous les résultats obtenus par rapport aux efforts et aux moyens mis en œuvre ? Pourquoi ?
- Quels (nouveaux) résultats pensez-vous pouvoir obtenir en continuant l'activité ?
- Est-ce que le groupe aurait pu mieux faire ? En quoi ?
- Qu'est ce qui vous a bloqué ? En quoi avez-vous été bloqué ?

#### **5. PARTICIPATION**

- Quelles ont été les contributions ? Comment ont été réparties ces contributions entre les différents groupes (par âge, sexe, ethnies, etc.) ?
- Comment sont répartis les rôles et responsabilités ? Chaque membre a-t-il contribué comme prévu ? Pourquoi ?
- Comment sont prises les décisions ? Qui participe (différents groupes : âge, sexe, ethnie) ?

- En quoi chacun a tiré profit? Chacun des membres a-t-il trouvé son compte? Comment se fait la répartition des profits ?
- Est-ce que ces connaissances acquises sont partagées par tous ? Est-ce que tout le monde est capable de les appliquer ?

#### 6. DEPENDANCE DE L'EXTERIEUR

- Quels sont les moyens propres (financement, main d'œuvre, connaissances) du groupe ?
- D'où proviennent les moyens (financement, main d'œuvre, connaissances) pour exécuter les activités au niveau de votre groupe ?
- Avez-vous des moyens propres et lesquels ?
- Pour quel genre d'activités faites-vous appel à l'aide extérieure ? Combien de fois ?
- Qui (personnes, institutions, organisations) vous aide à exécuter ces activités ? Et à quel moment?
- De quelle assistance externe dépendez-vous pour assurer la bonne exécution des activités ?
- Recevez-vous toujours cet appui à temps ? Pourquoi ?
- Que pensez-vous de cette dépendance de l'extérieur ?

#### 7. LA RECHERCHE ACTIVE ET L'ADAPTATION

- Avez-vous réfléchi à une autre manière d'exécuter les activités ? (méthodes de travail, utilisation des moyens de production,..)
- Envisagez-vous d'éventuelles alternatives pour votre façon de travailler ?
- Quels changements avez-vous apporté par rapport à ce que vous aviez convenu de faire au départ ? Pourquoi ?
- Etes-vous capables de continuer ou reprendre l'activité nous-mêmes de façon autonome ? Pourquoi ?

#### 8. PROSPECTER ET ANALYSER LES AUTRES

- Profitez-vous de l'expérience, des connaissances et de la méthode de travailler d'autres groupements ? Comment ?
- Avez-vous tenté d'envoyer des membres de votre groupe dans d'autres groupes pour apprendre des techniques, des méthodes de travail, des informations et de la documentation ? Comment cela vous a enrichi ?

#### 9. UTILISATION DES ACQUIS

- Pensez-vous que le groupe peut être utile pour mener d'autres actions ?
- Quelle autre activité pouvez-vous développer à partir des nouvelles connaissances apprises dans le groupe ?
- Quels sont les difficultés que vous pouvez mieux surmonter maintenant à partir des attitudes/compétences acquises ?
- Quelles sont les nouvelles opportunités (bailleurs, institutions de recherche, autres groupements, des experts, etc. ) que vous connaissez maintenant ? Comment en profiter ?

ELEMENTS FAVORISANTS : Quels sont les facteurs qui ont favorisé l'exécution des actions au sein du groupe ?

## **Annexe IVb : guide pour l'axe "réflexion"**

### **1. PRISE DE CONSCIENCE**

- Quels sont les moments de réflexion dans votre groupe ?
- Comment sont-ils initiés ? Qui prend l'initiative ?

### **2. CONNAISSANCES TECHNIQUES**

- Quelles sont les méthodes / démarches que vous utilisez pour mener les réunions, pour mener des réflexions ?
- Quels sont les mécanismes que vous utilisez en tant que groupe en cas de mise en cause de quelqu'un ? Dans le cas d'un des membres ? Dans le cas d'un individu ou d'une organisation externe ?
- Qu'en pensez-vous ? Etes-vous satisfaits ?

### **3. RESSOURCES**

- Quels sont les moyens humains, matériels et financiers que vous mobilisez pour mener les réflexions / les réunions ?
- Par rapport aux résultats, ces moyens sont-ils justifiés, suffisants ?

### **4. RESULTATS**

- Est-ce que la réflexion commune a fait du bien au groupe ? A qui : les hommes, les femmes, les jeunes et autres sous-groupes ? En quoi ? Dès le début ou comment cela a-t-il évolué ?
- Quels sont les enseignements les plus importants dont vous vous rappelez ?
- Est-on satisfait de l'application des recommandations ?
- Quelles sont les anciennes actions qui ont été remises en cause et les nouvelles actions formulées à partir des réflexions ?
- En quoi les réflexions amènent-elles à consolider l'identité du groupe ? Comment ?
- Comment les ambitions/rêves du groupe et de chacun des membres ont-ils évolués ?
- En quoi les objectifs et stratégies ont-ils évolués ? Qu'en pensez vous ? Etes-vous satisfaits ?
- En quoi les réflexions ont-elles générées des moments de crises, de tensions ?
- Quelles sont les valeurs qui sont débattues au sein du groupe ? Ont-elles aidé à reformuler les objectifs du groupe ?

### **5. PARTICIPATION**

- Tous les membres participent-ils à chaque moment de réflexion : la préparation, les débats, la redéfinition ?
- Quels sont les absents ? Les plus réguliers ? Qu'en pensez-vous ?
- Y a-t-il d'autres facteurs qui ont favorisé la participation ?
- L'opinion de quel(s) membre(s) est déterminante ? L'opinion de quels membres est marginalisée ? Quelles sont les personnes qui ont pu avancer des sujets ? Qu'est-ce qui a favorisé cela ?
- Est-ce que tout le monde a les mêmes possibilités de proposer des sujets de réflexion ?
- Quels sont les personnes qui savent bien modérer les réflexions ? Que faites-vous quand ces personnes ne sont pas là ?

### **6. DEPENDANCE DE L'EXTERIEUR**

- Pour quel sujet avez-vous besoin d'un modérateur externe ?
- Qui vous aide à tenir des réunions ? A organiser des moments de réflexion ?

- Avez-vous des personnes compétentes au sein du groupe pour animer les moments de réflexion ?
- De quel appui bénéficiez-vous pour organiser des moments de réflexion ?
- Recevez-vous toujours des appuis au moment approprié ? Pourquoi ?
- De quel genre d'assistance externe avez-vous besoin pour assurer la bonne tenue des réunions/ des moments de réflexion ? Que deviendra votre groupe sans cette assistance ?
- Qu'en pensez-vous ? Etes-vous satisfaits ?

#### 7. LA RECHERCHE ACTIVE ET L'ADAPTATION

- Est-ce que vous avez adapté, amélioré, modifié la façon d'analyser vos pratiques ? Comment? Etes-vous satisfaits ?
- Avez-vous réfléchi à une autre manière de gérer le processus de réflexion ? (moments, démarche,..)
- Envisagez-vous d'éventuelles alternatives ?

#### 8. PROSPECTER ET ANALYSER LES AUTRES

- Profitez-vous de l'expérience et de la méthode de réflexion des autres ? Comment ?
- Avez-vous tenté d'envoyer des membres de votre groupe dans d'autres groupes pour apprendre les méthodes et techniques d'animation / techniques pour mener des réflexions ? Comment cela vous a enrichi ?

#### 9. UTILISATION DES ACQUIS

- En quoi chacun des membres a pu améliorer sa façon d'analyser, de réfléchir, de se mettre en cause ?
- Est-ce que vous avez pu aider d'autres à mieux analyser des choses ? A mieux réfléchir ?
- Est-ce qu'il y a des différences par rapport aux groupes sociaux (femmes, hommes, jeunes, vieux, ethnies, etc.) ?

ELEMENTS FAVORISANTS : Quels sont les facteurs qui ont favorisé la réflexion au sein du groupe ?

## **Annexe IVc : guide pour l'axe "communication"**

### **1. PRISE DE CONSCIENCE**

- Comment l'information circule-t-elle au sein de votre groupe ?
- Qu'est-ce que c'est communiquer pour vous concrètement dans votre groupe ?
- A partir de quel moment la communication est devenue un point d'attention dans votre groupe?

### **2 + 3 METHODES ET MOYENS (traités ensemble)**

- Comment les informations sont-elles transmises entre les membres du groupe et avec l'extérieur?
- Est-ce que tous les membres comprennent le système de communication ? Est-il utilisé ?
- Quelle est la réaction des membres quand la communication fait défaut ?
- Qu'est-ce qui favorise la communication avec l'extérieur ?
- Qu'elles sont les sources d'information ?
- Est-il facile d'accéder à l'information et de la partager ?
- Existe-t-il un endroit pour se rencontrer ?
- Que faites-vous avec l'information reçue ?
- Quel est le coût de la communication (en argent et en temps) ?
- N'y a-t-il pas de possibilité de communiquer plus avantageusement ?

### **4. FRUITS : information reçue, information fournie, information manquante.**

- Avez-vous le sentiment de posséder toutes les informations pour participer pleinement au groupe?
- Quels sont les sujets dont vous pensez avoir reçu assez ou trop peu d'information ? Est-ce que les informations sont-elles utiles?
- Quelles sont les informations qui vous ont permis de progresser ? Quel progrès ?

### **5. PARTICIPATION: à la direction et à l'exécution**

- Qui dirige la communication ?
- Est-ce qu'il y a des groupes sociaux (les femmes, les hommes, les jeunes, les vieux, telle ou telle ethnie, etc.) qui participent d'une autre façon ?
- Est-ce qu'il y a des membres qui ont des difficultés pour accéder à l'information ? Pourquoi?
- Est-ce que toutes les informations parviennent à tous les membres ?
- Qui décide de transmettre les informations ?
- Qui sont les personnes les plus (sous) informées? Pourquoi ?
- Qui utilise quel type d'information ?
- Quel type d'information ne parvient pas à tout le monde ?
- Dans le cas du groupe "Grâce à Dieu", le manque d'information a conduit à des tensions au sein du groupe. Votre groupe a-t-il connu des cas similaires ?

### **6. DEPENDANCE DE L'EXTERIEUR**

- D'où proviennent les informations au niveau de votre groupe ?
- Combien de fois avez-vous tenu une réunion sans l'appui d'un animateur externe et sur quel sujet?
- Qui vous aide à communiquer dans le groupe et avec l'extérieur ?
- Avez-vous des moyens propres et lesquels ?
- De quel appui bénéficiez-vous pour véhiculer dans le groupe et avec l'extérieur ?
- Quelle info recherchez-vous toujours à l'extérieur ?
- Etes-vous toujours certain de recevoir cette information à temps ? Pourquoi ?

- De quelle assistance externe dépendez-vous pour assurer le bon fonctionnement de votre système de communication ? Que deviendra votre groupe sans ces assistances ?
- Qu'est-ce que vous avez fait lorsqu'il vous a manqué une information ?
- Quelle information avez-vous dû chercher vous-même ? Pourquoi ? Qu'en avez-vous fait ?
- Quel type d'info avez-vous recherché chez les autres ? En êtes-vous satisfaits ?

#### 7. SAVOIR S'ADAPTER / RECHERCHER

- Est-ce que vous avez adapté, amélioré, modifié le système de communication ?
- Quelles sont les adaptations, améliorations, modifications du système de communication que vous prévoyez mettre en place ?
- Quelles sont les nouvelles opportunités que vous voyez pour favoriser la communication?

#### 8. PROSPECTER / ANALYSER LES AUTRES

- Avez-vous entrepris des démarches pour comprendre le système d'info des autres?
- Quelles utilisations en avez-vous faites ?
- Profitez-vous de l'expérience et de la méthode de communiquer des autres ? Comment ?
- Profitez-vous de l'expérience et de la méthode des autres ?
- Avez-vous tenté d'envoyer des membres de votre groupe pour apprendre les méthodes/ techniques de communication ? Comment cela vous a enrichi ?
- Qu'avez-vous appris des échanges d'informations avec d'autres associations en ce qui concerne votre système de communication ? Comment cela a amélioré le système ?
- Qu'aimeriez-vous apprendre ?

#### 9. UTILISER LES ACQUIS

- En quoi chacun des membres a pu améliorer sa façon de communiquer ?
- Est-ce qu'il y a des différences par rapport aux groupes sociaux (femmes, hommes, jeunes, vieux, ethnies, etc.) ? Lesquels et pourquoi ?

ELEMENTS FAVORISANTS : Quels sont les facteurs qui ont favorisé la communication au sein du groupe et avec l'extérieur ?

## **Annexe IVd : guide pour l'axe "négociation"**

### 1. PRISE DE CONSCIENCE

- Donnez les moments (les petits et les grands) de négociation interne et externe ?
- A quel moment avez-vous senti la nécessité de négocier, dans le groupe et avec l'extérieur ?
- Quels sentiments avez-vous retenu de la possibilité de négocier ?
- Etes-vous contents d'avoir pu négocier ?

### 2. CONNAISSANCE TECHNIQUE

- Comment les négociations se passent-elles ?
- Quelles sont les étapes ? Quelles sont les astuces ?
- A quoi avez-vous faites attention ?
- Croyez-vous maîtriser les techniques de négociation ?
- Sentez-vous vous-même fort ou faible en négociations ? Que voudriez-vous améliorer ?

### 3. MOYENS

- Comment sont vos relations avec les autres autour de vous ?
- Quelle réputation avez-vous dans le milieu ?
- Quelles sont les ressources dont vous disposez pour négocier ?
- Que pensez-vous des moyens dont vous disposez pour négocier ?
- Combien de temps consacrez-vous à la négociation au sein de votre organisation ?
- Avez-vous l'impression que ce temps est bien valorisé ?

### 4. RESULTATS

- Quels bénéfices ou accords de consensus avez-vous tiré de négociations internes et externes ?
- Etes-vous satisfaits de vos négociations? Pourquoi ?
- Vous sentez-vous de plus en plus fort dans vos négociations? Comment cela se manifeste dans la pratique ?
- Avez-vous l'impression que la négociation améliore la compréhension entre les membres? Comment ?

### 5. PARTICIPATION

- Qui négocie? Qui décide de la négociation (tenant compte des éléments de diversité (hommes, femmes, jeunes, vieux, ethnies, etc.) ?
- Qui participe à la préparation de la négociation ?
- Combien de personnes savent négocier ? Le nombre vous paraît-il suffisant ?
- Etes-vous informés du déroulement et des résultats des négociations ? Comment ?
- Comment les membres réagissent-ils aux résultats des négociations en cas d'échec?
- Est-ce que tout le monde s'exprime dans les discussions internes ?
- Comment appréciez-vous la participation de tout le monde à la discussion interne ?
- Comment se comportent les différents groupes sociaux (hommes, femmes, jeunes, vieux, ethnies, etc.) ?

### 6. DEPENDANCE

- De quel appui avez-vous besoin pour négocier ?
- Vous arrive-t-il de négocier sans cet appui ?
- En cas de conflits internes, recourrez-vous à un arbitre extérieur ou essayez-vous de régler la question vous-même ? Pourquoi ?

## 7. RECHERCHE ACTIVE / SAVOIR S'ADAPTER

- A quelle occasion avez-vous fait le premier pas pour négocier ?
- Que faites-vous en cas d'échec au cours d'une négociation ou au cas que vous n'êtes pas satisfaits?
- Avez-vous tenté de relancer une négociation qui avait échoué ou dont vous n'étiez pas satisfaits ?

## 8. S'INSPIRER DES AUTRES

- Profitez-vous de l'expérience et de la méthode des autres ? Comment ?
- Avez-vous envoyé un des membres de votre groupe pour assister à des négociations difficiles ? Pourquoi ? Comment cela vous a enrichi ?

## 9. UTILISATION DES ACQUIS

- Avez-vous aidé les autres grâce à la connaissance acquise ? Comment ?
- Avez-vous réussi à régler vos propres affaires grâce aux connaissances acquises ? Comment ?
- Quels sont les différences pour les différents groupes sociaux (femmes, hommes, jeunes, vieux, ethnies, etc.) par rapport à l'utilisation des connaissances acquises ? Pourquoi ces différences ?
- Avez-vous été sollicité par les autres pour les aider à négocier ? Sur quoi ?
- Comment appréciez-vous l'utilisation des acquis de l'expérience de négociation ?

**ELEMENTS FAVORISANTS** : Quels sont les éléments qui ont favorisé le renforcement de la négociation au sein du groupe et avec l'extérieur ?

## **Annexe IVe : guide pour l'axe "appartenance au groupe"**

### 1. PRISE DE CONSCIENCE

- En quoi le groupe favorise-t-il l'épanouissement des membres ?
- Comment appréciez-vous l'ambiance de votre groupe?
- A partir de quel moment l'épanouissement des membres est devenu une préoccupation du groupe ?

### 2. + 3. METHODE / MOYENS

- Que faites-vous pour favoriser l'épanouissement des membres du groupe ?
- Que faites-vous pour mettre les gens à l'aise?
- Quel comportement adoptez-vous pour valoriser les membres?
- Est-ce que les membres du groupe sont solidaires ? A quel moment ? Comment ?

### 4. RESULTATS

- En quoi l'appartenance au groupe a-t-elle changée votre perception de vous-même?
- En êtes-vous satisfait ? Y a-t-il des choses à améliorer ? Comment ?
- Est-ce que vous vous sentez responsable pour le groupe?
- Etes-vous content de la considération reçue?
- Comment les relations interpersonnelles ont-elles évolué ? (fraternelles, familiales, égalitaires, etc.)
- Quelles sont les raisons pour être fière de votre groupe ?
- A quelles occasions (autre que les activités du groupe) vous présentez-vous en groupe ?

### 5. PARTICIPATION

- Comment les membres se sentent solidaires et à quels moments ?
- Quelle est la politique du groupe pour valoriser ses membres ?
- En quoi chaque membre participe à créer un cadre qui stimule l'épanouissement de l'autre ?

### 6. DEPENDANCE DE L'EXTERIEUR

### 7. RECHERCHE ACTIVE / SAVOIR S'ADAPTER

- En quoi le groupe a amélioré sa politique de valorisation des membres ?

### 8. PROSPECTER

- En quoi les échanges avec d'autres groupes ont permis d'introduire des nouvelles formes de valorisation des membres ?

### 9. UTILISER LES ACQUIS

- A partir de vos expériences, est-ce que vous avez pu défendre votre position dans le groupe ? Et ailleurs (dans votre ménage, à d'autres occasions) ?
- Avez-vous pris plus d'engagements sans avoir peur d'échouer ? Lesquelles ? Pour faire quoi?

**FACTEURS FAVORISANTS** : Quels sont les facteurs qui ont favorisé le renforcement d'appartenance au groupe ?

## Annexe V : Outils d'analyse

### Annexe Va : Profil historique - Ligne de vie - La narration

#### Profil historique

Le profil historique est un diagramme qui montre les événements importants qui se sont déroulés dans un groupe et qui permettent de comprendre la situation actuelle. Ce qui suit sont des exemples de profils historiques afin de favoriser la compréhension de l'utilité de cet outil pour l'analyse des différents aspects de l'apprentissage dans un groupe

#### 1. Application pour l'analyse de l'axe "Réflexion" d'un Mouvement Paysan en Haïti:

Question : quels ont été les grands et les petits moments de réflexion et quels ont été les éléments d'apprentissage?

Grands moments de réflexion	Année	Petits moments de réflexion
Congrès 30 <sup>ième</sup> anniversaire AG femmes AG Jeunes Forum Porto Allègre Evaluation Agriterra	2003	Différentes assemblées locales, de zone, centrales Différentes réunions mensuelles, trimestrielles, annuelles Différentes réunions de groupe
	2002	Evaluation annuelle Session de travail sur l'accord de Cotonou (ACP-UE)
Evaluation volet renforcement institutionnel	2001	Rencontre de réflexion
	2000	Participation au congrès de Protos sur le renforcement des acteurs
Congrès 25 <sup>ième</sup> anniversaire	1998	
Evaluation - capitalisation programme agro-sylvicole	1995	
1 <sup>er</sup> congrès national du MPP	1987	

Apprentissages et éléments d'empowerment lors des moments de réflexion au sein du Mouvement Paysan

#### *Congrès 2003 :*

- ratification du plan quinquennal par les délégués du Mouvement : REFLEXION - STRATEGIE
- repositionnement du MPP par rapport à la conjoncture politique, économique et sociale : REFLEXION - VISION
- Réaffirmer solidarité avec les organisations et partenaires tant nationaux qu'internationaux : REFLEXION - VALEURS-VISION
- espace pour dénoncer publiquement la politique néolibérale : COMMUNICATION - POUVOIR
- image du MPP renforcé : VOULOIR
- motivation au sein de l'équipe augmenté : APPARTENANCE AU GROUPE -VOULOIR

#### *AG femmes :*

- systématisation de l'historique du mouvement des femmes
- définition des priorités et du programme de femmes sur 5 ans : REFLEXION -ACTIONS
- élection du nouveau comité de coordination de femmes : REFLEXION - MOYENS
- resserrer les liens avec d'autres organisations de femmes : REFLEXION -STRATEGIES

#### *Porto Allègre :*

- réputation et sensibilisation des autres sur Haïti et sur le Mouvement

*Evaluation annuelle :*

- révision, correction des plans de travail : REFLEXION - ACTION
- évaluation de cadres : REFLEXION – MOYENS HUMAINS

*Les multiples rencontres et assemblées :*

- suivi, réflexion-action, compétences –connaissances : REFLEXION SAVOIR

## **2. Application pour l'analyse de l'axe "Communication" : un groupement paysan producteur de café au Cameroun :**

Dans cet exemple, le profil historique est utilisé pour faire ressortir les moments où les informations ont favorisé une activité ou au contraire l'absence d'information à causé des préjudices.

**accès à l'info - effets positifs**

**absence d'info - effets négatifs**

l'info sur l'installation d'une usine a permis aux femmes du groupement d'approcher le directeur afin d'avoir le marché pour livrer une grande quantité de manioc

**juillet  
2001**

la publication d'une annonce d'un voyage d'étude dans le périodique de l'Union a permis aux jeunes de négocier la participation de quelques-uns de leurs membres

**janvier  
2002**

**janvier  
2000**

le manque d'info sur le prix du café (niveau mondial) n'a pas permis au groupement de bien négocier le prix avec les commerçants

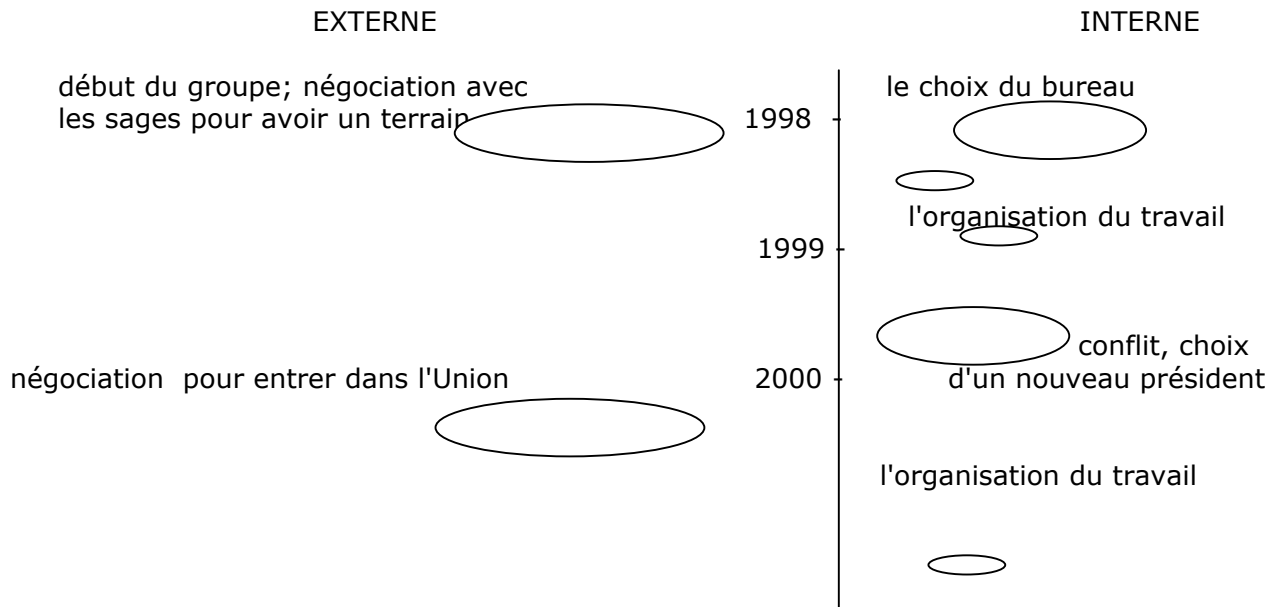
**mai  
2000**

le manque de diffusion d'information sur le départ d'un camion pour le marché de la ville voisine a fait qu'une partie des membres n'a pas pu bénéficier de ce transport

Après les explications autour de ce profil historique, une analyse peut se faire sur le pourquoi de telles situations, sur les conséquences, sur les leçons à tirer. Le guide de réflexion en annexe IVc peut servir comme support pour animer les discussions.

### 3. Application pour l'analyse de l'axe "Négociation" d'un groupe de Femmes :

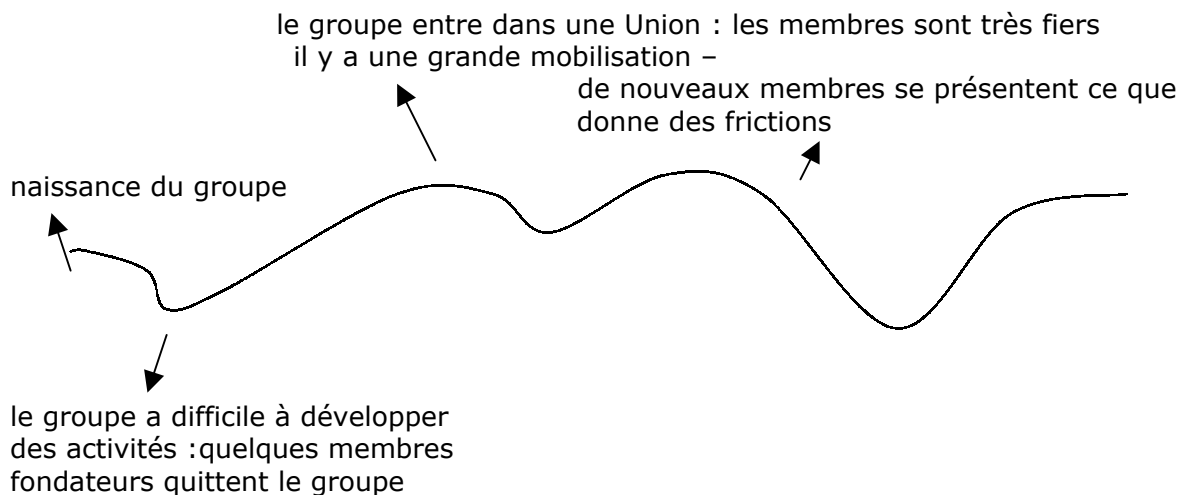
- faire ressortir les petits et les grands moments de négociation et les moments internes et externes de négociation :
- discuter des points forts et faibles de ces moments – pourquoi ?
- les leçons à tirer



### Ligne de vie

Application pour l'axe "Appartenance au groupe" :

- dessiner la ligne de vie du groupe avec ses "hauts et ses bas"
- commenter par rapport aux moments forts et moments faibles sur les aspects de relations humaines et d'appartenance au groupe
- tirer des leçons



## **La narration :**

Application pour l'axe "actions"

Le groupe raconte son histoire :

- quelqu'un ou plusieurs personnes racontent l'historique du groupe
- suivre la logique des personnes qui racontent
- éventuellement poser des questions supplémentaires après si certains points ne sont pas clairs : qui a eu l'idée de commencer – avec quelle motivation – avec qui – dans quel objectif – avec l'appui de qui – les moyens – les aspects organisationnels – le développement du groupe
- regrouper les éléments dégagés par axe
- développer davantage l'analyse de l'axe "actions"

## **Annexe Vb : Entretien sémi-structuré**

Les interviews semi structurées sont des entretiens/discussions menées sur base d'un guide d'entretien (voir annexe IV). Celui-ci répertorie les sujets et les points essentiels sur lesquels à traiter. Elles sont appelées semi structurées parce que :

- les entretiens et les discussions sont informels : l'interviewé peut s'écarter du thème de la discussion ou raconter des anecdotes, le guide d'entretien n'étant pas suivi de façon rigide comme un questionnaire
- les questions sont organisées autour d'un thème choisi à l'avance : le guide d'entretien constitue une liste de contrôle qui permet d'orienter les discussions vers le sujet qui intéresse l'équipe d'accompagnement.

L'entretien semi-structuré est le principal outil de la MARP parce qu'il est l'outil usuel et commun de la communication. Il accompagne d'autres outils comme les profils historiques ou la classification préférentielle.

Les accompagnateurs peuvent d'entretenir avec des gens individuellement ou en groupes. Ainsi, elle peut recourir à différents types d'interviews en fonction des objectifs :

- interview individuelle,
- interview avec des informateurs-clefs,
- interview avec un groupe cible et
- interview communautaire et collective.

Source : 'Le diagnostic participatif. Manuel de l'utilisateur'. Inades Formation Rwanda

## Annexe Vc : Jeux analytiques de classement

Ils consistent en un classement de différents éléments en fonction de critères exprimés. Les jeux analytiques permettent de déterminer rapidement les préférences, le choix et les raisons de ce choix, effectués par un individu ou un groupe de personnes.

On peut faire :

- le classement par ordre de préférence ou de priorité
- le classement par paires
- le classement direct par matrice.

### Application pour l'axe "actions" :

#### 1. Le classement par ordre de préférence ou de priorité

Il s'agit d'un procédé qui permet de déterminer les principales préférences, problèmes et les raisons qui motivent le choix d'un individu ou d'un groupe de personnes.

- demandé à chaque membre du groupe de classer les actions entreprises par le groupe par ordre d'importance en utilisant des cotes
- faire l'exercice avec plusieurs interviewés
- mettre les réponses dans un tableau
- faire le total des cotes attribuées par chaque interviewé à chaque action
- ranger les actions par ordre d'importance

actions	Interviewés					total	rang
	A	B	C	D	E		
visite d'échange auprès d'un autre groupement	5	4	4	5	4	22	2ème
formation sur le traitement du café	3	2	3	2	2	12	3ème
vente groupée du café	4	5	5	4	5	23	1ère
fête 5ième anniversaire	2	3	1	1	1	8	5ème
cours d'alphabétisation	1	1	2	3	3	10	4ème

#### 2. Le classement par paires

Il donne aux membres du groupe l'occasion de juger plusieurs actions en les comparant 2 à 2 et de donner les raisons de leur jugement. Pour cela, un tableau est dressé avec 2 entrées constituées par les mêmes actions à comparer

Le classement par paires est plus précis et significatif quand il concerne moins de six options. Au-delà de six, la comparaison devient difficile et parfois hasardeuse.

- faire la comparaison de chaque paire : 1-2, 1-3, 1-4
- indique avec une  $\rightarrow$  l'action préférée
- demander pourquoi ce choix et enregistrer la raison
- continuer jusqu'à l'épuisement des paires
- utiliser les raisons ou les critères de choix dans l'exercice suivant

Nom de l'action	1	2	3	4
1. visite d'échange auprès d'un autre groupement		↑	↑	←
2. formation sur le traitement du café			↑	←
3. vente groupée du café				←
4. cours d'alphabétisation				

### 3. Le classement direct par matrice

Le classement par matrice permet de classer plusieurs actions par rapport à des critères de choix ou de jugement qui ont été identifiés auparavant (exercice 2)

La matrice a une entrée composée des objets que l'on compare (les actions dans notre cas) et l'autre des critères de jugement. A l'intersection des valeurs de ces 2 paramètres se trouve la cote.

- Les membres du groupe ont d'abord classé les 5 actions par rapport à chaque critère
- ensuite on fait le classement global des 5 actions indépendamment des critères retenus
- dans l'exemple : les membres sont d'avis que la vente groupée du café est l'action principale : les éléments qui ont pesé le plus sont : l'augmentation du revenu et du pouvoir de négociation et la solidarité.

Actions	CRITERES					classement global
	revenu	savoir technique	pouvoir pour négocier	solidarité	savoir socio-économique	
visite d'échange auprès d'un autre groupement	3	2	2	3	1	<b>2</b>
formation sur le traitement du café	2	1	5	5	5	<b>3</b>
vente groupée du café	1	3	1	1	2	<b>1</b>
cours d'alphabétisation	4	4	3	4	3	<b>4</b>
fête 5ième anniversaire	5	5	4	2	4	<b>5</b>

## **Annexe Vd : Jeu de rôle – Mise en situation réelle**

### **Jeu de rôle sur les cinq axes**

Le groupe "Nous sommes différents" compte 15 membres dont 9 hommes et 6 femmes. Le groupe a deux activités principales depuis près de dix ans: la production/commercialisation de l'huile de palme et une tontine. Le groupe fait d'excellentes récoltes et a acheté un pressoir collectif depuis trois ans. Dans la tontine chaque membre qui gagne le gros lot est obligé d'acheter des fûts pour stockage de l'huile et un équipement électroménager pour faire la différence avec les autres paysans du village. Le groupe est confronté depuis six mois à la baisse progressive des prix de l'huile à cause de la concurrence des autres groupes de la région, mais l'affaire rapporte encore bien. Des jalousies mais aussi de l'admiration ne manquent pas pour le groupe..

#### **Instructions aux accompagnateurs :**

Il y a un accompagnateur principal et un co-accompagnateur. Ce dernier ne prend aucune initiative. Son rôle se limite à mieux expliciter les choses en respectant scrupuleusement la direction donnée par l'animateur principal dans ses questions. Les deux préparent l'intervention au moins quinze minutes au préalable.

#### **Instructions aux paysans:**

Les paysans doivent d'abord se mettre dans la peau du groupe. Ils se mettent d'accord sur d'autres détails éventuels de la situation.

Si un premier membre fournit une information de détail sur par exemple les prix, les quantités, les jours de vente etc., les autres essaieront de la valoriser et en tout cas ne la contestent pas dans la suite comme tel pour ne pas créer un débat inutile sur la forme. Par contre ils ne partagent pas toujours la perception des choses: Il y a donc débat sur le fonds et non la forme.

Nous construisons donc notre connaissance du groupe progressivement ensemble.

#### **Instructions aux observateurs :**

Notez tous ce qui vous semble positif dans la suite du jeu sur une feuille et tout ce qui d'après vous pourrait être amélioré sur une autre feuille de votre carnet de note. A part de légers commentaires éventuels sur le groupe, vous vous focalisez sur les accompagnateurs et non sur les paysans.

Développer des éléments d'appréciation de la prédisposition du groupe à l'empowerment à savoir :

1. La communication au sein du groupe. L'information circule-t-elle de manière équitable entre tous les membres ou est-elle monopolisée par quelques-uns ?
2. La qualité de l'information partagée. Les membres ont-ils suffisamment de confiance entre eux pour oser partager des informations «délicates » qui les rendent vulnérables ?
3. La délégation. Le leadership est-ce l'affaire d'une ou de quelques personnes ou est-elle plus démocratique et assure une participation de tous aux prises de décision (politiques & stratégiques)
4. La gestion des ambiguïtés. A-t-on peur des différences et conflits internes ou les considère-t-on comme des opportunités d'apprentissage ?

5. L'apprentissage à travers des réflexions. Les réflexions aboutissent à des enseignements tirés et à des implications opérationnelles.

6. La considération et valorisation de toute personne. Chaque membre est considéré/ se considère comme pouvant apporter une contribution valable et équivalente.

## **Mise en situation réelle**

Il s'agit d'un jeu de rôle dans lequel les participants se mettent dans la peau d'une autre personne pour traiter un sujet bien donné :

### **Application pour l'axe "communication" – "négociation"**

Le groupe reçoit un message urgent, à savoir : il faut déléguer deux personnes pour une réunion extraordinaire de l'Union dont le groupe fait parti et il faut se mettre d'accord sur les points de vues à défendre lors de cette réunion :

- quelqu'un se met dans la peau du Président et le Président devient un simple membre
- quelques membres jouent le rôle des membres du comité de gestion
- les membres du comité de gestion se mettent dans la peau des membres simples du groupe
- se mettre d'accord sur le sujet de la réunion
- jouer le jeu pendant une durée convenue
- analyser ce qui s'est passé lors du jeu en termes de "communication"
- tirer les leçons de ce jeu

### **Application pour l'axe NEGOCIATION**

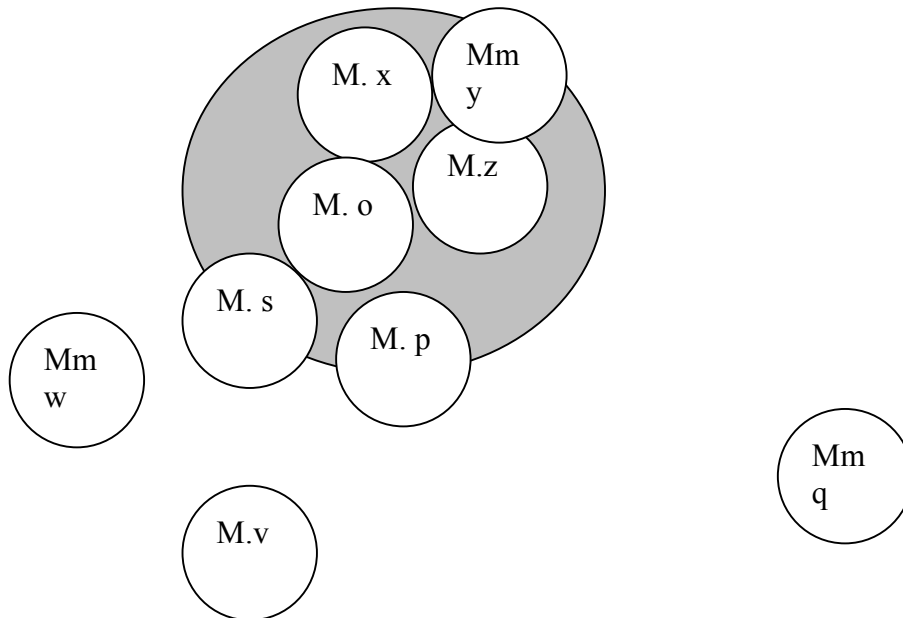
Analyse d'une négociation interne pour gérer le crédit que le groupe a obtenu :

- quelqu'un se met dans la peau du Président et le Président devient un simple membre
- quelques membres jouent le rôle des membres du comité de gestion
- les membres du comité de gestion se mettent dans la peau des membres simples du groupe
- jouer le jeu pendant une durée convenue
- analyser ce qui s'est passé lors du jeu en termes de "négociation"
- tirer les leçons de ce jeu

## Annexe Ve : Diagramme de Venn

### Application pour l'axe NEGOCIATION

Le grand cercle symbolise un grand moment de négociation et de prise de décision; les petits cercles représentent les membres du groupe; la distance des petits cercles vis-à-vis le grand cercle visualise si les membres étaient concernés ou non par cette négociation : le degré de participation à la négociation et à la prise de décision.



L'analyse peut être approfondie avec le support du guide de réflexion par exemple sur les éléments de diversité : ceux qui ne touchent pas le cercle, c'est qui ? quel élément de diversité y joue-t-il surtout ?

## Annexe Vf : GAM Gender Analysis Matrix

La matrice d'analyse relative au genre a été mise au point par Rani Parker, une consultante indépendante en matière de genre et développement. L'objectif de l'outil est d'estimer et de suivre l'impact des actions (par exemple : le revenu, le temps, l'accès à l'information, etc.) sur différents acteurs notamment, le niveau individuel (les femmes, les hommes), le ménage et la communauté.

### Application : analyse de l'axe "actions"

Cet outil peut être adopté pour faire l'analyse d'une action dans le cadre de l'AURA. L'action concerne la production et la vente du café au sein d'une association de planteurs de café. Comme acteurs nous distinguons : les hommes et les femmes membres du groupe et les hommes et les femmes membres du comité de gestion. Comme éléments d'impact quelques exemples sont donnés au niveau des critères ?.

<b>Nom de l'action :</b> Production et vente du café au sein de l'association de planteurs de café				
<b>critères d'analyse</b>	connaissances du traitement du café	accès à l'expertise externe	accès à l'information des prix	accès à l'écoulement du café
<b>acteurs</b>				
Les femmes membres de l'association				
Les hommes membres de l'association				
les femmes membres du comité de gestion				
les hommes membres du comité de gestion				

## **Annexe Vg : Photolangage**

### **Application pour l'axe "appartenance au groupe"**

Déposez une cinquantaine de photos et demandez aux participants/tes de l'AURA de choisir la photo qui décrit comment ils/elles se sentent au sein du groupe. Expliquez les raisons du choix fait.

Dégagez les éléments par rapport aux sentiments de faire partie du groupe

Exercice fait avec les membres d'ONG en Haïti

- on se sent comme à l'école, à connaître les autres (sous divers angles), à enrichir le savoir
- on reçoit un appui des autres membres de l'équipe
- auto-responsabilité, indépendance dans le travail, liberté dans l'horaire
- on travaille dur mais on n'est pas seul
- on réfléchit beaucoup et on partage en groupe
- être encadreur en recevant un appui
- se sentir en famille
- lutte continue pour faire passer ses idées
- être content pour apprendre en groupe
- apporter quelque chose
- prendre recul

## **Annexe Vh : Métaphore**

### **Application pour l'axe "communication"**

- Présentez une image (métaphore) pour visualiser la communication interne et externe
- expliquer – analyser pourquoi cette image
- tirer des leçons
- éventuellement refaire l'image mais dans la perspective d'un changement envisagé
- éventuellement formuler des indicateurs de progrès pour appuyer – illustrer l'image

## **Annexe Vi : Thèses**

A chaque fois :

- demander leur avis sur ces affirmations et (d'accord ou pas)
- ensuite les aider à évaluer quelle est la pratique réelle du groupe.
- Aider à formuler des nouvelles manières de faire améliorés.

Appliqué à l'axe négociation-collaboration

- Dans notre groupe on veille à ce que personne ne se sente lésé par les décisions prises.
- Chez nous les décisions se prennent par consensus

- Notre groupe mixte est toujours représenté par au moins deux membres. La délégation comprend une femme et un homme.
- Trop de créativité nuit aux bonnes négociations.
- Chez nous c'est normal que les bénéfices des activités communes soient partagés selon les efforts fournis par chacun.
- Quand notre groupe doit prendre une décision importante, ou trancher sur un cas de conflit, on fait (toujours) appel à une personne externe pour modérer.
- Celui qui connaît le langage (la langue) de l'autre partie, doit toujours faire partie de l'équipe de négociateurs.