




SEMINAIRE-ATELIER DE FORMATION SUR  
L'EMPOWERMENT

Du 3 au 7 mars 2005 au Centre Kigufi Gisenyi/RWANDA

**Patrick Vanderhulst**  
Méschac Bilubi ULENGABO

PV03N017



**ATQ L**

©ATOL  
7 mars 2003

Leuvenestraat 5/1  
B 3010 Kessel-lo/LEUVEN,  
België  
tel +32(0) 16 498307  
fax +32(0) 16 498301  
E-mail: [info@atol.be](mailto:info@atol.be)  
[www.atol.be](http://www.atol.be)

# **EMPOWERMENT & L'APPROCHE L'AURA®**

SEMINAIRE-ATELIER DE FORMATION à Kigufi RWANDA du 3 au 7 mars 2003

## **1 PREPARATION**

### **1.1 Guide de préparation pédagogique**

Un guide de préparation pédagogique sous forme de questionnaire avait été envoyé à tous les participant(e)s. Ce questionnaire permettait d'aider à apprécier leur degré de connaissance et compréhension des dynamiques associatives. Il était demandé de l'appliquer sur deux organisations appuyées, une forte et durable, une autre faible et éventuellement même dissoute. L'idéal était qu'elles puissent étudier les questions en équipe avec leurs collègues.

Les participant(e)s sont des responsables de collectifs d'ONGD, tous membres du SERACOB. Soit elles en sont des administrateurs soit membre de l'exécutif. Elles ont donc en principe une longue expérience dans l'appui des groupements de base. L'intérêt pour participer à cet atelier était donc directement opérationnel. Les collectifs étant également des organisations dont les membres sont les premiers bénéficiaires, l'approche empowerment peut s'appliquer pour le renforcement des collectifs elles mêmes.

### **1.2 Adaptation des outils méthodologiques**

Le document de concept sur l'empowerment et le manuel de l'accompagnateur l'AURA®, sont deux documents qui se complètent. Le dernier n'était pas encore disponible sous forme définitive. Mais le contenu est complet, il s'agit seulement d'un problème de mise en page et de rédaction finale. Tous les participant(e)s ont reçu une copie des deux documents à la fin de l'atelier.

L'atelier a été préparé comme un atelier d'apprentissage andragogique basée sur la valorisation des expériences des participants. Ce renvoi à leur propre expérience a permis une meilleure compréhension des concepts théoriques d'une part et un engagement personnel et opérationnel par rapport à l'intégration des éléments innovateurs.

La progression méthodologique consistait à partir du concret (la dynamique dans des associations réelles connues), une réflexion sur le pourquoi (paramètres d'un vrai renforcement organisationnel durable), l'acquisition des nouvelles connaissances sur le comment pour enfin revenir sur le concret.

## 2 L'ATELIER DE FORMATION

La majorité des participantes étant des femmes, nous utiliserons le genre féminin pour les désigner dans le rapport de l'atelier.

### 2.1 Les différents modules

#### 2.1.1 L'analyse des propres expériences.

La majorité des participantes n'avaient pas exploité le questionnaire en préparation de l'atelier. Ils ont donc eu du temps pour le faire et réfléchir individuellement sur deux organisations qu'elles connaissent bien: un cas de succès et un cas d'échec. Dans les deux cas il fallait dégager :

- Des éléments internes : quels sont les facteurs de succès et quels sont les facteurs d'échec propres au groupe, qu'elle maîtrise en quelque sorte ?
- L'accompagnement dont ils ont bénéficié: Dans quelles mesures cet appui a renforcé l'échec et dans quelles mesures l'appui a renforcé le succès ?

La mise en commun a donné le résultat suivant par rapport aux éléments internes positifs :

- Bonne coordination de l'organisation par un prêtre belge,
- Expérience technique du coordinateur dans le domaine,
- Bonne circulation de l'information par la tenue et présence à des réunions régulières,
- Discipline des membres dans l'exécution des tâches réparties.
- Prise en compte des activités concrètes,
- Acquisition des ressources matérielles,
- Existence des organes structurés
- Une bonne compréhension des rôles,
- Participation active des membres (implication et contribution personnelle),
- Le respect des engagements pris (solidarité entre les membres pour le remboursement de crédits),
- Organisation initiée par la population elle-même,
- Une forte mobilisation des ressources internes (cotisations) et externes,
- Un souci permanent d'autofinancement,
- Le renforcement des compétences,
- Une bonne collaboration avec les autorités locales
- Intégration de l'approche GENRE
- Le souci de professionnalisation
- Le développement de stratégies adaptées au contexte de la guerre,
- Raisons d'être de l'association, réponses aux problèmes réels de la population,
- Le respect des textes juridiques et légaux,
- Moments d'échanges (réflexion avec les bénéficiaires)
- Description des tâches claires,
- Capacité d'analyse interne de la problématique,
- Formulation des stratégies des solutions,
- Recherche des effets sur les ménages, et non seulement au niveau des épouses,
- Pouvoir économique accru,
- Capacité de dialoguer avec l'extérieur,
- Le leadership,
- Esprit de autopromotion,
- La même compréhension des objectifs par les membres,
- L'homogénéité des membres,

- Le ownership (appropriation)
- Acquis des connaissances appropriées,
- Décentralisation (délégation, subsidiarité)
- Recherche des partenariats et collaboration,
- Une bonne gestion,
- Critères clairs d'adhésion et de définition des bénéficiaires

Voici les éléments par rapport aux éléments négatifs :

- L'orgueil du leader (très forte personnalité), qui refuse la délégation,
- Le tribalisme,
- L'incompétence des membres des organes,
- Le culte de personnalité, qui crée une dépendance,
- Cumul des responsabilités, au sein de l'organisation,
- Incompatibilité, & Conflit d'intérêts, avec des fonctions externes,
- La démotivation des membres,
- Confusion entre membres et bénéficiaires, (pour des ONGD)
- Accaparement des biens du groupe par quelques membres,

Ensuite elles ont identifiées pour les mêmes cas les facteurs suivants liés à l'accompagnement:

- Concertations régulières entre OA et OB,
- Suivi permanent,
- Accompagnement institutionnel et organisationnel (identification de leur mission),
- Accompagnement basé sur les besoins réels,
- Définition claire des termes de collaboration,
- Compréhension commune de la mission de l'association de base, et de l'ONGD,
- Inclure le transfert des connaissances,
- Plaidoirie, advocacy, complicité vis-à-vis des autres intervenants,
- Apprendre à bien négocier,
- Apprendre la gestion des relations externes,
- Utiliser des techniques appropriées et appropriables,
- Viser l'autonomisation (planifiée) dès le début,
- Clarifier les termes d'appui dès le premier contact,
- Harmoniser les appuis avec d'autres intervenants,

### **2.1.2 Le pourquoi de l'empowerment**

Il est important de bien connaître le but du renforcement de nos organisations partenaires. Aucun appui n'est neutre par rapport aux rapports de forces entre personnes et entre organisations. Le comment est conditionné par le pourquoi et la réflexion sur le pourquoi doit toujours précéder et accompagner l'intervention.

Les participants ont énumérés les raisons sociales (motivations) comme formulées par les OB

- L'accroissement de la production,
- L'autosuffisance,
- L'autosatisfaction des besoins,
- Echanges d'expériences,
- Rendre service aux générations futures, (préserver l'environnement)

- Améliorer la considération sociale de groupes marginalisés,
- Acquisition des connaissances,
- Défense d'intérêts communs, capacité de négociation,
- Sécurité sociale (capital social), collaboration,
- Fierté d'appartenir à un groupe « identification »
- Accès aux appuis et aux services,

L'empowerment comme compris par le formateur distingue ou regroupe les résultats selon quatre groupes. Ces quatre groupes se renforcent par une synergie mais chaque OB identifie dans sa mission les résultats qu'elle veut atteindre. La recherche – action sur l'empowerment a prouvé que les résultats d'un empowerment peuvent se classer en quatre domaines ci-après :

**Avoir,**  
**Savoir,**  
**Vouloir,**  
**Pouvoir.**

Par exemple :

AVOIR	- Sécurité alimentaire, - Accès aux appuis / services - Création des richesses, de l'emploi	SAVOIR	- acquérir de connaissances en gestion, - apprendre des Technologies Appropriées, - échanger avec d'autres afin d'apprendre,
VOULOIR	- Améliorer l'enthousiasme par la visite d'expériences réussies, - Fierté d'appartenir à un groupe,	POUVOIR	- devenir plus indépendant par la possession de ressources propres,

Remarque : La plupart de gens ne sont pas membres d'un seul groupe, ils adhèrent à différents groupes selon les différents objectifs qu'ils essaient de réaliser dans tout ces quatre domaines. Un groupe ne doit donc pas nécessairement répondre à des attentes dans les quatre domaines, ce qui compliquerait sa mission. Les membres doivent même être encouragées à adhérer à d'autres associations pour les autres besoins. Par exemple ce n'est pas parce qu'il y a un besoin de moyens pour développer des interventions qui améliorent les résultats matériels que chaque association doit fournir des facteurs de production ou des crédits ! A chacun sa spécialité !

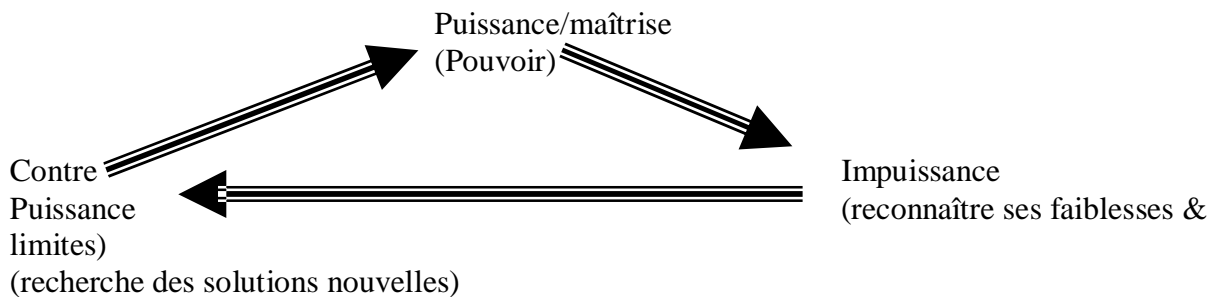
### 2.1.3 Quelques visions dynamiques de l'empowerment.

Le pouvoir n'est jamais acquis. Si l'on comprend « pouvoir » comme la maîtrise de sa vie, la personne doit développer trois différentes aptitudes :

- Disposer de plus de connaissances (compétences)
- Savoir discerner les opportunités pour changer les rapports de pouvoir (avoir, savoir, vouloir et pouvoir sur)
- Avoir une attitude d'entrepreneur pour oser prendre le risque d'agir.

Les trois vont de pair pour que les choses changent. Il ne suffit pas d'avoir les connaissances (compétences), il faut les utiliser pour exploiter les opportunités qui s'offrent et être entreprenant (bousculer) pour changer.

L'accroissement du pouvoir ou de la maîtrise que l'on a sur sa vie ou son groupe constitue également un paradoxe:



Celui qui veut évoluer et aboutir à des niveaux de maîtrise toujours plus élevés, doit oser lâcher (une partie de ses certitudes. Ainsi elle pourra ouvrir son esprit à des alternatives. Puisque le contexte évolue, il faut éviter de se cramponner dans ses connaissances, il faut reconnaître son impuissance devant certains défis, être créatif et prévoir même des changements. Mais il ne fait pas rester dans l'impuissance ou prendre la fuite mais relever ce défi, s'opposer et développer une contre puissance. Ainsi on arrivera à se renforcer à un niveau supérieur. Les échecs peuvent être très instructifs si on ne se laisse pas abattre par eux mais qu'on essaie d'en tirer des leçons.

#### 2.1.4 Les cercles du pouvoir.

On peut présenter les relations complexes de pouvoir ou de soumission dans lesquelles les individus et organisations évoluent sous forme de cercles. Ces cercles représentent les différents niveaux ; du niveau individuel au niveau mondial, en passant par le niveau des groupements de base et leurs réseaux. (voir présentation en annexe)

Les deux cercles internes concernent l'individu. Le plus petit cercle est **l'Ego**, la personnalité elle-même. Les ONGD – sauf celles qui travaillent sur le traumatisme et le spirituel - ne travaillent pas directement sur les valeurs, les attitudes et l'image de soi. C'est de façon indirecte à travers les groupes et le développement des connaissances individuelles. Pourtant ce **pouvoir interne** doit croître ensemble avec le reste.

Le deuxième cercle comprend les « atouts » ou ressources individuelles qui sont ; des atouts matériels, des connaissances personnelles et des connaissances professionnelles. Elles conditionnent la relation avec les autres personnes. Il s'agit du **pouvoir de :**

**Les connaissances personnelles**, ou une meilleure maîtrise de soi, une maturité et même sagesse, par exemple : Certaines personnes ont du mal à prendre de décisions, à trancher et à résoudre ses problèmes soi-même sans aide, il faut être responsable des décisions qu'on prend, ne pas avoir peur d'en assumer les conséquences. C'est la connaissance de soi-même, en quoi on est unique. Il faut savoir ses droits et ses devoirs sociaux, oser nouer des amitiés avec d'autres personnes, avoir confiance en d'autres, etc....

**Les connaissances professionnelles** sont le deuxième élément: Il s'agit des connaissances plutôt fonctionnelles, par rapport à la communication, les divers métiers, la gestion des biens et des personnes, etc...Le degré de scolarisation à commencer avec l'alphabétisation est un élément déterminant dans beaucoup de cultures.

**La disponibilité de biens (ou l'accès à)** surtout les facteurs de production, ce que chaque culture comprend par riche ou pauvre en termes matérielles ou économiques, détermine également en grande partie son autonomie dans les relations avec des tiers. Quand on est totalement dépendant on se trouve dans une situation d'infériorité. Elle se situe d'abord au niveau individuel et fait donc partie de ce deuxième cercle.

**Le cercle trois est celui de l'associatif** : C'est ce qu'on fait ensemble, la solidarité, la loyauté, la mobilisation qui font la force de l'union. Elles développent le **pouvoir** avec. Cela permet de mobiliser beaucoup de ressources. Pour cela il faut développer les structures communautaires. Nous distinguons d'abord les associations primaires dont les membres constituent les bénéficiaires de l'accent. Ceci contrairement aux ONGD, où les membres de l'AG veulent que l'ONGD rende des services à un groupe cible différent. Parmi ces associations du type « membership » nous avons les organisations de base et leurs réseaux (dont les structures faïtières). Même les réseaux des ONGD constituent donc des organisations du type « membership ». Elles sont créées pour la défense des intérêts de leurs membres.

**La société** constitue le quatrième cercle. Elle est composée de nombreuses institutions qui toutes imposent des règles et influencent ainsi les relations de pouvoir entre des individus comme entre des groupes. Elles ont un **pouvoir sur**. Par exemple les classes sociales, le genre, les générations, les communautés de langues, etc.. Nous pouvons énumérer les institutions commerciales ou mercantiles et financières, pédagogiques, politiques, religieuses, juridiques, la famille et ce qui règle la reproduction. L'ensemble des organisations qui prônent le développement, comme les ONGD constituent une institution qui jouent un rôle capital dans les changements. Les Media, elles sont rarement une institution indépendante. Elles sont surtout un instrument car les media ne sont pas autonomes et véhiculent ainsi des messages de leurs financiers.

**Le monde** : Toutes ces sociétés ne sont pas isolées mais vivent de plus en plus dans une relation directe avec un monde. Il fait référence à la mondialisation, à la globalisation au niveau international. Les institutions de chaque société adhèrent ou créent des réseaux au niveau mondial pour contrecarrer ou contrôler l'influence des autres cartels multinationaux.

### **2.1.5 Où interviennent les ONGD dans ces différents domaines et cercles de pouvoir ?**

Nous pouvons vérifier la réalité des cercles du pouvoir en analysant les relations entre les hommes et femmes, entre les générations, entre des classes sociales, etc... Les flèches indiquant les influences entre les différentes composantes peuvent facilement être tirées en analysant des cas concrets. Aussi était-il demandé aux participant(e)s de situer l'action/stratégie des deux groupes choisis dès le départ au sein de ces cercles. Un groupe peut avoir comme résultat à atteindre plusieurs domaines et relations, elle est également influencée par différentes composantes, selon sa composition et raison sociale. Le groupe intègre donc les différents aspects dans son travail.

Le partage des cas des participants nous a révélés les aspects suivants :

#### **Au niveau de l'Ego :**

- Apprentissage de certaines valeurs et changement de certaines attitudes ;
- Gestion durable des forêts (valeurs) ;
- Exploitation légale (valeur) ;
- Conservation de la nature (valeur)
- Production locale (indépendance)

#### **Au niveau relationnel :**

- Personnel compétent ;

- Entente et entraide ;
- Complémentarité dans les services ;
- Amour et respect mutuel ;

**Au niveau associatif :**

- Renforcement de la solidarité ;
- Equipe multidisciplinaire ;
- Implication des experts ;

**Au niveau de la société :**

- Intervention sur le plan économique, de promotion des droits des religions minoritaires, de loisir des élèves,
- Collaboration avec d'autres institutions et services ;
- Exploitation des textes réglementaires et juridiques,
- Agrément par les ministères de tutelle ;
- Influence sociale dans la société ;

**Au niveau mondial :**

- Relation avec les bailleurs de fonds multilatéraux ;
- Participation au processus d'élaboration des politiques internationales ;

**2.1.6 Quels sont les facteurs externes qui influencent la dynamique du groupe ?**

Certains facteurs contextuels, en dehors de la portée du groupe influencent néanmoins cette dynamique. Les participant(e)s ont fait un inventaire et échangé des arguments pour discerner les plus importants. L'outil utilisé était la CLASSIFICATION PREFERENTIELLE.

Les participants ont été repartis en deux groupes pour un travail en trois étapes :

- Chacun individuellement a choisit trois facteurs contextuels importants qui influencent le développement du groupe ;
- Chaque groupe a ensuite retenu parmi une vingtaine de facteurs les dix les plus importantes ;
- Chaque groupe a débattu pour classifier parmi les dix cinq facteurs par ordre de préférence. Pour y arriver chacun disposait de cinq jetons qu'elle réparait sur les facteurs de son choix. L'argumentation de chacun devait ensuite convaincre l'ensemble de déplacer les jetons de façon à ne rester qu'avec cinq facteurs les plus importants.

**RAPPORT DU TRAVAIL EN GROUPE**

**Groupe 1**

No	FACTEURS	SCORE	SCORE FINAL
1	Sécurité	5	6
2	Conditions climatiques	2	
3	Faible pouvoir d'achat	4	
4	Bonne gouvernance	4	12
5	Conflits sociopolitiques	7	11
6	Instabilité politique	4	6
7	Pandémies (dont SIDA°)	3	2
8	Guerre	7	8
9	Culture et tradition	5	4

10	Concurrence avec les autres acteurs/appuyeurs	2	
11	Calamités naturelles	2	

Groupe 2 :

No	FACTEURS	SCORE	SCORE FINAL
1	Diversités socioculturelles	0	
2	Gouvernance	9	13
3	Cadre légal	1	
4	Infrastructures socio-économiques	2	
5	Pouvoir d'achat	6	6
6	Conflit de leadership	3	
7	Sécurité	8	8
8	Volonté politique	5	8
9	Epidémies	7	7
10	Coopération	3	3

Cet outil permet surtout à chacun de contribuer dans le débat par son argumentation. Le premier score est le résultat « démocratique » avant argumentation et avant changement d'avis. C'est un exercice qui permet aux participants d'écouter l'autre, de se laisser convaincre et d'apprendre l'un de l'autre.

Comment les participants ont ressenti les négociations dans les groupes :

- Au départ, les participants n'avaient pas la même compréhension de la méthodologie.
- Pour arriver à retenir les priorités, certains membres même minoritaires s'accrochaient à leurs positions.
- Les concessions n'étaient pas faciles à prendre mais la conviction était facilitée par la force de l'argumentation,
- Les résultats sont moins importants, ce qui importe c'est la classification préférentielle des facteurs,
- En argumentant ensemble, il y a une compréhension commune qui s'établit,
- L'importance de l'outil est de permettre aux organisations d'appui d'établir la priorité des besoins,
- C'est un outil neutre si on a un modérateur neutre,
- Les membres eux-mêmes établissent leurs priorités,
- Cet outil facilite l'analyse de contexte et permet aux participants de discuter sur la valeur de différentes stratégies.

### 2.1.7 L'importance des sentiments (irrationnels) dans le groupe

Les participants ont exprimé à différents moments, leurs sentiments et les émotions qui suscitent en eux les termes ci-après :

- La **dépendance** : aliénation, manque de pouvoir, impuissance, soumission, attachement, frustration, absence de la liberté, manque de personnalité, souffrance, incapacité, soumission, perte de décision, insuffisance de moyens, collaboration, relégation au second plan, privation de liberté, la paresse, limite dans les actions, esclavagisme,

- **L'autorité** : pouvoir, imposition du pouvoir, commandement, prise de décision, joie et compte à rendre, être chef, le respect, la responsabilité, l'insécurité, capacité, mandat, aisance, hiérarchie, unité de commandement, la puissance, le respect et la fermeté, ligne hiérarchique,...
- **Fondateur** : propriétaire, promoteur, pouvoir, influence, droit de veto, initiateur, intouchable, au dessus de la mêlée, détourné stratégique, la fierté, bénéficiaire, le premier à avoir eu l'idée la responsabilité, propriété privée, géniteur, possesseur de mission originale, dictateur.
- **Patriotisme** : amour pour sa patrie, citoyen honnête et responsable, disponibilité, militantisme, engagement, fierté, héroïsme, engagement ultime, amour de patrie, bon gestionnaire, accepter de mourir pour la terre de ses ancêtres, citoyen responsable, se donner corps et âme, attachement, altruisme, compétent, sacrifice, un rite citoyen.

Un même mot peut donc susciter différentes réactions chez les gens. Un mot peut susciter un sentiment positif ou négatif. Ceci constitue un engouement ou un frein irrationnel difficile à modifier. Un mot n'est jamais neutre, on ne vit pas le mot nécessairement selon sa définition du dictionnaire mais selon les sentiments qu'il suscite. Celles-ci sont le résultat d'une accumulation d'expériences heureuses et malheureuses durant sa vie entière.

Pourquoi partager les sentiments sur certains mots ?

- Puisque les chefs tiennent difficilement compte des sentiments d'un chacun dans l'organisation ;
- Car c'est mieux de comprendre les sentiments des gens pour mieux les aider et les gérer,
- Les sentiments traduisent les comportements des gens et influencent le rendement du groupe,
- Dans certaines cultures, on identifie les gens aux totems et aux qualificatifs sur le devenir. Ceci est mieux que les surnoms à connotation négative qui classent les gens et bloquent leur épanouissement.

### 2.1.8 Exercice d'un cas fictif

L'association « Grâce à Dieu » créée en 1994, composée de 12 hommes et 7 femmes a connu des conflits qui durent encore de nos jours. (voir la description du cas dans le manuel AURA ®)  
Les facteurs identifiés qui ont contribué à la laminer (détruire) l'association « Grâce à Dieu » et les domaines de connaissances correspondantes sont :

No	FACTEURS IDENTIFIES	DOMAINES
1	Le président fait miroiter la richesse	Action
2	L'action imitée, copiée, mauvaise identification du problème	Réflexion
3	Intérêt personnel prime sur l'intérêt collectif	Action et Epanouissement
4	Faible connaissance technique	Action
5	Problème associé à la sorcellerie	Réflexion
6	Mauvaise circulation de l'information (retard)	Communication
7	Réunion d'information tardive	Communication
8	Faible participation des membres à la réunion	Communication et négociation
9	Injures, manque de tolérance et respect	Négociation
10	Le président décide seul	Négociation, réflexion
11	Préjugés vis-à-vis du président et son clan	Réflexion et appartenance au groupe
12	Mauvaise négociation, intolérance	Négociation
13	Intérêt personnel inavoué	Epanouissement
14	Perception de leadership	Action, réflexion,

		<b>épanouissement, négociation, communication</b>
<b>15</b>	<b>Incapacité du groupe à gérer les conflits</b>	<b>Négociation</b>
<b>16</b>	<b>Réflexion non préparée</b>	<b>Réflexion</b>
<b>17</b>	<b>Faible épanouissement des membres</b>	<b>Epanouissement</b>

### 2.1.9 Analyse des éléments internes identifiés en début d'atelier selon les cinq axes.

#### ELEMENTS INTERNES POSITIFS ET DOMAINES DES CONNAISSANCES

Coordination de l'organisation par un prêtre,	: E/N/A/E
Expérience du coordinateur,	: A/N/R/C/E
Bonne circulation de l'information (réunions régulières)	: C
Discipline des membres (la répartition des tâches)	: E/N/A/C
Prise en compte des activités concrètes,	: A/E/R
Acquisition des ressources matérielles,	: A/N
Existence des organes structurés	: A/C
Une bonne compréhension des rôles,	: C/R/A
Bonne promotion	: E
Participation active des membres (implication et contribution personnelle),	: A/E/C
Le respect des engagements pris	: E/C
Solidarité entre les membres,	: E/C/A
Organisation initiée par la population elle-même,	:
A/R/N/C/E	
Une forte mobilisation des ressources internes (cotisations) et externes,	: A/R/N
Un souci de l'autofinancement,	: A/R
Renforcement des capacités,	: C/R/E
Une bonne collaboration avec les autorités locales	: N/C
Intégration de l'approche GENRE	: E/R
Le souci de professionnalisation	: A/R
Le développement des stratégies adaptées au contexte de la guerre,	: A/R
Raisons d'être de l'association, réponses aux problèmes réels de la population,	: A/R
Le respect des textes juridiques et légaux,	: C/N
Moments d'échanges (réflexion avec les bénéficiaires)	: C/R
Description des tâches claire,	: A/C
Capacité d'analyse interne de la problématique,	: R/C
Formulation des stratégies des solutions,	: C/A
Recherche des effets sur les ménages,	: E
Pouvoir économique,	: E
Capacité de dialoguer avec l'extérieur,	: C/R
Le leadership,	: E/N
Esprit d'auto promotion,	: A/E
La même compréhension des objectifs par les membres,	: E/R/C
L'homogénéité des membres,	: E/R/C
Le ownership (appropriation)	: E
Acquis des connaissances appropriées,	: A
Décentralisation (délégation, subsidiarité)	: C/N/E
Recherche des partenariats et collaboration,	: N
Une bonne gestion,	: A/C/E
Critères clairs d'adhésion et de définition des bénéficiaires	: N/E

#### ELEMENTS INTERNES NEGATIFS (facteurs d'échec)

L'orgueil du leader (très forte personnalité),	: N/C
Le tribalisme,	: E
L'incompétence des membres des organes,	: N/A
Le culte de personnalité,	: E/R/A

Cumul des responsabilités,	: A/E/N
Incompatibilité, Conflit d'intérêts,	:
E/A/R/N	
La démotivation des membres,	: E/A
Confusion entre membres et bénéficiaires,	: A/R/E
Accaparement des biens du groupe par les membres,	: E

### 2.1.10 Débats autour du positionnement autour de certaines affirmations.

Les participants ont pris position par rapport aux trois affirmations suivantes :

**1. Dans un groupe où il y a les analphabètes et les alphabétisations, les analphabètes sont de moins bons négociateurs.** Les participants ont pris trois positions :

- Position contre : Pour eux, la négociation n'est pas question de niveau d'alphabétisation. L'expérience du Rwanda a prouvé que ceux qui étaient élus comme des négociateurs au niveau local étaient pour la plupart des analphabètes mais sages.
- Position pour et contre : La négociation n'est pas une science mais un art qui n'est pas nécessairement conditionné par le niveau d'alphabétisation, cependant il y a quelques limites pratiques dans les aspects techniques et les données scientifiques nécessaires à la négociation.
- Position pour : Un autre groupe a défendu que réellement les analphabètes sont incapables de bien mener une négociation car ils présentent plusieurs limitations, notamment la langue et la compréhension.

**2. Si on veut augmenter ou améliorer la capacité de réflexion dans un groupe, il faut surtout travailler sur le leader.**

- Position contre : Les membres de ce groupe ont soutenu que tous les membres d'un groupe ont besoin de renforcement. Si l'on met trop d'accent sur le leader, on peut créer la frustration dans le groupe, créer un écart entre le leader et le groupe, ce qui peut affecter la vie du groupe.
- Position pour et contre : Les partisans de cette position ont soutenu que travailler surtout sur le leader c'est mieux mais il faut user de la prudence, un certain équilibre pour éviter les écarts trop grands entre lui et les autres membres surtout pour préparer son remplacement ou mieux sa relève.
- Position Pour : A cette position ont adhéré plusieurs participants qui soutenaient qu'il est tout à fait normal de travailler surtout sur le leader pour améliorer la capacité de réflexion dans un groupe parce que non seulement que l'accompagnateur ne restera pas longtemps dans le groupe et doit transférer ses connaissances sur le leader mais le leader a des qualités qui ont prévalu à son choix par le groupe, qu'il faut renforcer. L'exemple de l'invitation sélective des participants à cette session était éloquent à ce sujet.

**3. Dans un groupe mixte où des jeunes, des moins jeunes et des personnes âgées, la remise en cause de la mission (ou sa raison sociale) se fait la plupart de cas par des jeunes.**

- Position pour : Les jeunes considérés aussi bien par rapport à leur âge de naissance et par rapport à l'âge d'adhésion ont beaucoup de susceptibilités du changement de la mission soit par la volonté d'innover soit par l'esprit révolutionnaire caractéristique des jeunes soit par la non maîtrise de la mission de l'organisation. Les jeunes le font souvent sans beaucoup réfléchir.
- Position pour et contre : La remise en cause de la mission peut être faite aussi bien par les jeunes que par les personnes âgées, ça ne dépend pas de l'âge mais de la dynamique des membres du groupe.
- Position contre : La remise en cause de la mission d'une organisation se fait généralement par les personnes âgées ou par les anciens membres qui en maîtrisent l'histoire et la mission et qui connaissent les enjeux.

### 2.1.11 Exercice de diversité dans un groupe.

Chaque groupe est hétérogène. Les membres ne sont homogènes que sur un ou quelques rares points. Les différences sont plus nombreuses que les ressemblances. Cela influencera le comportement de chaque individu dans chacune des cinq axes. Le développement de ses capacités associatives suivra nécessairement un processus différent, partiellement conditionné par ses caractéristiques individuelles. Les participants ont identifiés treize éléments.

Parmi les éléments qui différencient les membres dans un groupe il y a :

No	ELEMENTS	SCORE
1	Le niveau d'étude	12
2	Le sexe	8
3	L'expérience	7
4	L'âge	6
5	La fonction / position	5
6	La culture	3
7	L'Etat civil	2
8	La langue	2
9	La classe sociale	2
10	Tempérament et caractère	2
11	La capacité physique	1
12	La confession	0
13	La tribu	0

Parmi les 13 éléments de diversité les participant(e)s ont attribués chacune trois points. Le score donne une image de l'importance que donne le groupe dans son ensemble. Cela a néanmoins moins d'importance que le fait que le groupe a pu écouter et faire sienne les arguments par rapport aux aspects qui avaient recueillis moins de points.

### 2.1.12 Les liens entre les diversités et les axes de connaissance.

La façon dont jouent ces éléments de diversité par rapport aux cinq axes de renforcement sont :

- L'Action : jouent ici l'âge, le sexe, le niveau d'études, l'état civil, la confession, la langue, la capacité physique, l'expérience et la fonction.
- La Réflexion : jouent à ce niveau l'âge, le sexe, le niveau d'étude, la culture et la fonction.
- La Communication : jouent à ce niveau l'âge, la culture, la langue, le tempérament ou caractère, l'expérience, la fonction ou la position.

### 2.1.13 L'AURA ® et le jeu de rôles.

La journée s'est terminée par un ensemble d'enseignement sur l'approche l'AURA ® comprenant la présentation du manuel des praticiens et des accompagnateurs, le transfert, l'accompagnement, le recueil et meilleure compréhension de quelques facteurs. Les participants ont été partagés dans trois groupes en préparation d'un jeu de rôle qui devait avoir lieu le lendemain matin.

Les participants se sont repartis en trois groupes pour jouer les rôles suivants du cas fictif de l'association « Grâce à Dieu ». en jouant la situation après la réunion de crise sans conclusion ou décision unilatérale du président de dissocier le groupe et d'exploiter seul la bananeraie.

- Le premier groupe a joué le rôle des villageois membres de l'association « Grâce à Dieu » qui voulaient quand même dépasser cette crise et renforcer durablement le groupe.

- Le deuxième groupe a joué le rôle d'une organisation d'appui (l'accompagnateur) qui devait négocier avec le groupe pour leur proposer un accompagnement selon la méthode l'AURA ® avec ses cinq domaines ;
- Un autre groupe a joué le rôle des observateurs pour relever les remarques et observations.

Observations et commentaires après le jeu.

#### Les aspects négatifs

- Il y avait une certaine discordance entre l'objet d'accompagnement et les attentes de l'association.
- Dans la présentation de l'appuyeur, l'attention du groupe de base n'a pas été attirée, la présentation n'était pas claire,
- Le coordonnateur a essayé de satisfaire à tous les besoins du groupe, ce qui frisait la démagogie et l'irréalisme.
- Jusqu'à la fin, les éléments de l'objet du contrat n'ont pas fait l'objet du consensus de deux parties.
- Les techniques de résolution des conflits n'ont pas été bien appliquées ;
- Les accompagnateurs n'ont pas précisé la durée de leur intervention (appui) ;
- Les termes de référence de l'appui n'ont pas été précisés ;
- Le souci de synthèse des éléments de négociation n'a pas été observé dans le chef de l'organisation d'appui ;
- Le groupe n'a pas récapitulé le problème et leur validation au niveau du groupe avant de lever la séance ;
- L'organisation d'appui SERACOB n'était indiquée compte tenu de sa mission de son appui aux OA et non aux OB ;
- Les engagements en long terme n'ont pas été vérifiés ;
- L'organisation de base avait une prédominance familiale,
- Les femmes étaient très actives par rapport aux hommes ;
- La disposition de deux équipes lors de la séance n'était de nature à favoriser une bonne communication.

#### Les aspects positifs

- L'organisation de base a reflété certains aspects didactiques intéressants ;
- Les membres ignoraient que l'association avait un problème d'organisation ;
- L'accueil était très bon entre les appuyeurs et les villageois,
- La présidente de l'association de base avait une forte personnalité,
- Les expériences du passé ont été révélées par l'association ;
- Les accompagnateurs ont usé de leur expérience pour faire exprimer leurs besoins et déjouer un conflit qui allait surgir au sein de l'association ;
- L'association avait un problème de leadership qu'il fallait résoudre ;

#### Stratégies de l'OA.

L'organisation d'appui était composé de trois personnes dont les responsabilités étaient réparties comme suit :

- Monsieur Norbert : Coordonnateur chargé de présenter l'équipe et de coordonner les entretiens ;
- Madame Christine : Conseillère technique chargée de présenter l'OA et les aspects techniques liés à la négociation ;

- Madame Prisca : Assistante Conseillère Technique chargée d'inciter les membres de l'association à s'exprimer et des aspects organisationnels de l'OB.

### **2.1.14 Les outils techniques pour la pratique de l'AURA ®**

Ces outils visent à aider les membres de l'organisation accompagnée à découvrir les éléments par rapport à la communication, à l'action, à la réflexion, la négociation ainsi que l'épanouissement. Autrement dit quels outils utiliser pour ne pas s'ingérer dans les sentiment et la dynamique du groupe mais pour accompagner la réflexion/analyse ou diagnostique par les membres du groupe lui-même.

Nous avons insisté sur les qualités de l'animatrice qui doit se comporter entant que accompagnatrice du processus au sein du groupe. Elle doit vérifier si les préalables sont réalisés et s'informer de la dynamique interne du groupe que l'on accompagnera. Les outils et méthodes participatives ne sont pas nouveaux. Elles sont décrites dans des manuels de MARP et ZOPP ou du genre. Mais nous les appliquons pour aider les membres à refléter sur l'analyse des axes. Dans le manuel nous proposons également des outils pour faciliter le transfert des concepts elles-mêmes. Sans cela les groupes ne comprendront pas dans quel processus de renforcement de groupes elles se trouvent. Dans chacune des cultures des connaissances et compétences appartenant à chacune des cinq axes, sont mises en valeur à travers des proverbes, des histoires et contes, etc...

### **2.1.15 ACTION**

#### 1) Le profil historique :

- Faire l'inventaire des différentes activités réalisées dans la .....
- Apprécier avec les membres et le groupe les actions ou activités qu'on menées ensemble, les activités positives et négatives,
- Réfléchir sur le pourquoi des activités négatives,
- Tirer des leçons sur les aspects
  - ✓ On peut découvrir les facteurs qui expliquent les réussites et les échecs,
  - ✓ Avant de parler de l'axe action il faut d'abord expliquer les concepts pour éviter la confusion avec d'autres axes. Les gens doivent déjà avoir une idée sur différents axes.
- Faire une sorte de synthèses (élément qu'on retient)  
Fixation de rôle, des objectifs ...

#### 2) OBMEMO

Objectifs Méthodes Moyens : ce sont les éléments importants d'une action dont il faut voir la cohérence. Et comparer avec les résultats obtenus.

### **2.1.16 REFLEXION**

#### 1) Profil historique :

Pour une activité de réflexion, le groupe est amené à voir avec les gens les moments de réflexion déjà connus, voir chacune des activité, ce qui était bon, moins bon et identifier les éléments importants pour réussir.

#### 2) Utilisation d'un questionnaire (check-list / pour préparer la réflexion, cadre de réflexion)

Ex : Le questionnaire exploité au premier jour de l'atelier sur l'AURA ®,

- ce qui était bon : - question, guide de l'action  
 moins bon : - le questionnaire très long  
 - prévoir beaucoup de temps  
 - prévoir une préparation individuelle

### 2.1.17 NEGOCIATION

#### 1) Jeux de rôle

La prise de décision dans un groupe est beaucoup conditionnée par la hiérarchie du groupe. Ce qui est intéressant c'est de faire un jeu de rôle dans un groupe en changeant les rôles entre membres. Les gens peuvent jouer comment ils ont perçu l'autre dans la réunion.

⇒ La dernière année quelles sont les décisions importantes que le groupe a prises, les bonnes, les mauvaises et comment améliorer

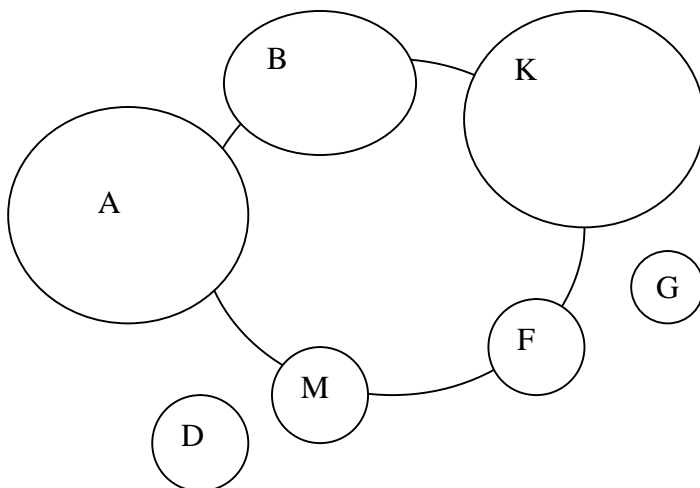
L'objet de l'exercice est d'analyser avec le groupe ses compétences à la prise de décisions ; est-ce que le groupe a été capable de prendre elle-même la décision ou elle a fait appel à un accompagnateur. L'accompagnement est fait par rapport à comment le groupe peut améliorer sa façon de prendre des décisions. La prise de décisions comprend généralement les étapes suivantes :

- L'analyse de la situation
- La détermination des alternatives
- Le choix de la décision

### 2.1.18 COMMUNICATION

#### 1) Le DIAGRAMME DE VENN

C'est un outil participatif qui permet aux gens de s'exprimer sur leur position par rapport à l'information détenue dans une organisation. Chaque cercle représente un individu.



Ces diagrammes nous indiquent comment chaque membre se situe par rapport à la circulation de l'information dans son organisation.

### **2.1.19 EPANOUISSEMENT**

1) Le profil historique

On peut de mander quels étaient les moments où les gens se sentaient à l'aise les uns les autres. Les gens peuvent identifier les différents moments de rencontre où ils se sont sentis à l'aise et les moments où ils ne se sont pas sentis à et pourquoi.

2) Le diagramme de Venn

Les membres indiquent quelle personne est influant dans le groupe en lui donnant un cercle avec un diamètre important. L'accessibilité de la personne est représentée par la distance par rapport à sa personne.

### 2.1.20 L'application sur l'association SERACOB

Au cas où SERACOB (en tant que réseau global) voudrait analyser sa pratique par rapport à la grille empowerment vous pourriez vous recueillir sur les questions suivantes. Elles sont axées spécifiquement sur l'institution SERACOB qui travaille en réseau et non sur les pôles individuels. Les mêmes questions peuvent être formulées un peu autrement pour redéfinir son avenir.

#### *Par rapport à la mission*

- Ø Qu'avons-nous à offrir au monde ? SERACOB égale quoi ?
- Ø Quelles sont les valeurs que nous incarnons ?
- Ø Y a-t-il des aspects que l'on voudrait voir changer dans l'organisation ?
- Ø Quelle métaphore ou symbole proposez-vous pour illustrer le SERACOB d'aujourd'hui ? Expliquez ?

#### *Par rapport à l'effectivité des travaux en réseau : (Vouloir/Avoir/Savoir/Pouvoir)*

- Ø L'adhésion de votre collectif a-t-elle aidé à avoir une meilleure perception de l'accompagnement approprié des ILD par rapport à la mission des ONGD d'Afrique Centrale ? Êtes-vous davantage convaincu de la pertinence des ONGD et de la nécessité d'y investir ?
- Ø Dans quels domaines l'intérêt d'apprendre l'une collectif de l'autre à croit ? (forme, contenu, acquisition et transferts de connaissances...)
- Ø Cela a-t-il abouti une amélioration des ressources (humaines et autres) ? Pouvez-vous établir avec plus de réalisme des budgets de fonctionnement ? Les ressources propres sont elles mieux valorisées ?
- Ø Connaissons-nous mieux les procédures et la manière de faire pour atteindre et convaincre les partenaires (financiers) y compris les autorités ? Les procédures internes et répartitions des tâches se sont elles améliorées ?
- Ø La réglementation ou les « modes » des donateurs a-t-elle changée en faveur de notre approche ? Pouvons-nous faire valoir notre manière de voir en cas de conflit d'idées ? Avons-nous plus de liberté pour remplir le contenu de nos actions ?

#### *Par rapport aux cinq processus d'apprentissage social :*

- Ø Avec quels facteurs internes et externes des groupes accompagnés, les animateurs de collectifs tiennent-ils davantage compte ? Comment les actions de SERACOB Réseau y ont-elles contribuées ?
- Ø Savons-nous davantage le pourquoi nous faisons ainsi ?
- Ø En quoi SERACOB Réseau était-il fort ? En quoi pouvons-nous l'améliorer ? Chaque membre a-t-il pu contribuer en rapport avec ses capacités ? Avons-nous suffisamment intégré l'aspect diversité, plus particulièrement genre/génération/ethnie et classe sociale ?
- Ø SERACOB Réseau est-il suffisamment autonome dans son fonctionnement ou encore très dépendant de ressources humaines externes ? N'y a-t-il pas de dépendance interne par rapport à quelques « meneurs » ?
- Ø Quand nous nous sommes recueillis dernièrement sur le quoi et comment de notre manière de fonctionner ? Cela a-t-il abouti ou résulté dans des améliorations ? Est-ce assez régulier et approfondi ? Avons-nous pu apporter des améliorations dans notre monitoring ou suivi et évaluations internes/propres ? Les responsables du SERACOB osent-ils à ces occasions être vulnérables ?
- Ø Tout se passe-t-il dans la transparence pour tous les membres ? Chacun reçoit-il la même information et est-elle suffisante en terme qualité et quantité ? Les échanges de connaissances est-elle assez ou avons-nous l'impression que certains membres retiennent des informations importantes ?

- Ø Arrivons-nous à obtenir les informations nécessaires et utiles auprès de nos partenaires ?  
Pouvons-nous communiquer notre vision et mission comme formulée en réseau ? Tenons-nous suffisamment compte de la diversité des différents pôles lors de nos « relations publiques » ?
- Ø Dans notre structure les décisions sont-elles prises démocratiquement? Avons-nous des procédures et gardes fous pour que cela soit suffisamment le cas? Les opinions “minoritaires » sont elles respectées et valorisées? Savons-nous écouter l’un l’autre et avons-nous de l’empathie pour la spécificité de chacun ?
- Ø Quelle était un lobbying réussi du SERACOB Réseau et quels enseignements en avons-nous retirés ? Trouvons-nous que nos partenaires en ont également profités ? Sont-ils plus sensibles pour nos intérêts? A quel moment la solidarité entre les pôles a primé sur l’intérêt individuel?
- Ø Dans quel sens les relations entre les membres SERACOB s’est-elle améliorée ? Constatons-nous une augmentation des échanges en dehors du cadre strict de travail ? Chaque collectif membre défend-il le SERACOB réseau dans ses contacts avec les partenaires du NORD et nationaux ? Pouvez-vous plus facilement obtenir auprès de vos organisations le temps et les moyens pour préparer les rencontres SERACOB et autres contributions?

## 2.2 L'évaluation.

### 2.2.1 Evaluation des ateliers

- Ø Chaque jour certains participants ont évalués ensemble avec l’équipe pédagogique :
- Ø Lundi, 3 mars 03 : Anicet et Bienvenu
- Ø Mardi, 4 mars 03 : Christine et Robert
- Ø Mercredi, 5 mars 03 : Pascale et Stéphanie
- Ø Jeudi, 6 mars 03 : Evaluation générale en plénière
- Ø

Ces évaluations ont porté sur cinq points à savoir :

1. La méthodologie,  
A chaque fois la méthodologie a été jugée bonne car elle liait la théorie et la pratique. Pour des adultes ayant une pratique dans le renforcement des organisations cela les permettait de faire le lien avec des préoccupations réelles. Leur expérience était valorisée.
2. L’animation et la participation,  
La participation était active. Cela était dû aux outils pédagogiques qui favorisaient la contribution de chacun. La pratique de ses outils a permis à certains, sinon tous de se familiariser avec des outils participatifs.
3. Le contenu des enseignements,  
Le contenu était approprié par rapport à l’empowerment, Vu la faible maîtrise de participants en ce qui concerne les techniques d’animation participatives, cet aspect aurait pu être davantage développé. Mais le temps ne le permettait pas. Néanmoins la progression pédagogique a suivi le cheminement conforme aux étapes annoncées depuis le début.
4. la discipline et la gestion du temps  
Concernait le « chef du village ». Bien qu’isolé la présence des téléphones portatifs a fait que les participants de la région restaient en contact avec leur base et continuaient à gérer leur collectif à partir du centre. La tenue de l’A.G. du SERACOB directement après le séminaire a également quelque peu influencé le dernier jour de l’atelier.

## 5. La logistique.

En général elle était très bonne. La diversité culturelle des participants était néanmoins difficile à gérer du point de vue des habitudes alimentaires.

### 2.2.2 A titre individuel

En fin d'atelier nous avons demandé aux participants de partager les enseignements qu'elles ont tirés de cet atelier. A titre personnel il était demandé de dire quelles connaissances elles avaient acquises et ce qu'elles voulaient développer davantage. Connaissances qui pouvaient être subdivisées en ; informations, expériences, attitudes et aptitudes.

- Connaissances : Acquisées & A développer  
Information / Expérience / Attitude / Aptitude

#### CONNAISSANCES ACQUISES :

- Empowerment comme processus, son application au niveau de la base, la systématisation de quatre domaines de connaissances (avoir, pouvoir, savoir, vouloir).
- Progression pédagogique dans l'empowerment
- L'utilisation de l'exercice de découverte de cinq axes et les éléments de succès et de l'échec
- Les facteurs de diversités qui influencent la vie d'un groupe
- L'empowerment comme processus d'accompagnement des groupes de base
- La prise en compte des besoins réels du groupe
- L'accompagnement en tant qu'une dynamique
- Différentiation des concepts empowerment et l'AURA ® comme stratégie
- La nécessité de l'autoévaluation dans la vie d'une organisation
- Les facteurs de succès et de l'échec des organisations
- Le cercle du pouvoir
- Le processus d'accompagnement de organisations de base
- Les compétences socialisantes
- Les outils d'empowerment,
- Les expériences des autres délégués des organisations
- Les modes de gestion des associations féminines, des micro-finances,
- La classification préférentielle,
- La négociation dans le groupe, la libre expression,
- L'approche d'intervention d'un groupe à la base, le diagnostic de ses capacités organisationnelles,
- Les éléments du cercle de pouvoir à travers les cinq domaines de connaissances,
- La gestion des crises à travers les cinq axes,
- Les apports dans l'accompagnement du groupe,
- Empowerment : pourquoi, comment, les liens, ...
- Des méthodes d'accompagnement peu frustrantes,
- Le cheminement avec la mission d'un collectif,
- Une certaine diversité d'expériences,
- Etude de l'environnement, du contexte,
- Utilisation de différents outils dans le processus du cycle de projet,
- La controverse pouvoir – impuissance,

#### ATTITUDES APPRISES :

- La capacité d'écoute, l'effort d'être réservé, neutre dans le jugement,
- Un épanouissement sur le plan technique et pratique,

- Les jeux de rôle et étude de cas,

#### MATIERE A DEVELOPPER DAVANTAGE :

- La théorie sur la méthode l'AURA ®
- L'application des outils de la méthode l'AURA ®
- L'application de l'AURA ® dans l'accompagnement d'un groupe,

### 2.2.3 Au niveau des collectifs représentés

Quatre questions permettaient de partager sur les enseignements et projets que les participants avaient identifiés pour application au niveau de leurs collectifs respectifs.

- Ø Quels sont les domaines de compétences sociales déjà bien développés dans leurs collectifs respectifs?
- Ø Quels sont les axes prioritaires sur lesquelles elles comptent travailler ?
- Ø Quelle stratégie utiliseront-elles pour le faire ?
- Ø Quels appuis pensent-elles avoir besoin
- Ø

#### Crongd-Kin :

- Mettra l'accent sur les compétences qui ont un résultat sur le savoir et le vouloir.
- Ils promouvront le concept en diffusant d'abord l'approche auprès des membres en faisant une restitution par zone géographique.
- Ensuite ils programmeront les actions d'appui.

#### Le GRAFOB :

- L'action, la réflexion et la négociation sont déjà bien maîtrisés.
- Priorité sera donné à la négociation et la communication
- La stratégie suivie est le feedback, former les autres membres de l'équipe, déterminer le type d'appui pour l'accompagnement

#### APEF :

- Déjà satisfait sur les axes ; action, négociation et réflexion
- Axe prioritaire seront ; action, épanouissement et négociation
- Stratégie est d'intégrer dans le travail de chaque jour, au cours des différentes rencontres. L'empowerment est un travail de tous les jours. A quel moment appeler quelqu'un de l'extérieur n'est donc pas encore bien claire.

#### PROFEMMES :

- Est une plate forme d'échanges et de réflexion entre 41 associations où les gens échangent sur les stratégies.
- Priorité est donc la réflexion, la communication et l'action.
- Stratégie est de connecter certaines organisations membres à s'intéresser et ensuite les aider techniquement et matériellement et en donnant des formations. Se sont surtout les conseils techniques qu'il faudra par rapport à l'AURA ®.

#### Crongd : Sud-Kivu :

- L'action, la réflexion et la communication sont présentes.
- La négociation deviendra une priorité à développer.
- La stratégie est de restituer au personnel et de former les cadres de l'organisation.

#### Crongd/Maniéma

- A déjà un programme de renforcement des capacités de communication. Mais il y a maintenant une communication a sens unique, des réunions de concertation.

- Priorité doit être donnée à l'action (microprojets) réflexion et négociation.
- Le tout cadre dans le renforcement institutionnel des membres.

#### CRONGD/Bandundu

- Ils interviennent déjà dans la réflexion, communication
- Vont renforcer l'action, l'épanouissement des membres
- Stratégie est une restitution et appui à travers les réseaux thématiques

#### CRONGD/Nord Kivu :

- Tous les axes sont appliqués mais de façon pas très convenable.
- Il y aura une restitution aux ONGD qui font certains aspects d'apprentissage social.

#### CLADHO :

- Ce réseau de cinq associations donne comme priorité les axes communication et négociation. Elles demandent de bien maîtriser les étapes de prise de décision.

#### CCOAIB :

- Intervient déjà dans les cinq axes mais pas de façon satisfaisante. Il y a lieu de renforcer.
- Certaines organisations voudraient que la mission soit élargie (appuis financiers)
- Elle restituera la méthode aux membres.
- La réflexion doit être approfondie e.a. sur les opportunités à adhérer au CCOAIB et sur les stratégies à suivre.
- La communication traitera sur l'exploitation des informations (Internet) et l'importance de l'information.

#### Le SERACOB :

- Il faudra voir comment le SERACOB pourra intégrer cette approche dans les modules.
- Le CNONGD réfléchit sur la diffusion de l'AURA®. Dans ce cadre chaque CRONGD doit étudier comment être complémentaire aux efforts du CNONGD.

Ø

Ø

Ø Rapporteur : Meschac Bilubi ULENGABO ACT-SERACOB/Bukavu

Ø Rapport finalisé par Patrick Vanderhulst.

Kinshasa, la 16 mars 2003

## LES TRANSPARANTS UTILISES POUR SYSTEMATISER LES ENSEIGNEMENTS.

### 1 EMPOWERMENT :

Définition utilisée

- Ø Un processus de renforcement mutuel et des individus et des communautés.
- Ø Ceci les permet d'être davantage capable de façonner leurs vies et la société dans laquelle elles vivent,
- Ø conforme leurs propres valeurs et critères.
- Ø
- Ø Capable de décider en toute indépendance
- Ø Faire un bon usage des ressources et opportunités
- Ø Influencer les décisions qui ont un impact sur sa situation

---

### 2 Une vision dynamique & responsabilisante

Accroître les capacités et compétences  
Apprendre à discerner les opportunités  
Acquérir une attitude d'entrepreneur

---

### 3 A différents niveaux

#### Niveau individuel

Psychologique	Intellectuel
Économique	Physique
Social	Politique

#### Niveau groupes de base

Amicales Réseaux  
« union fait la force »

#### Niveau des institutions

L'Etat; pouvoir politique; société civile; média  
instit. économiques; religieuses; pédagogiques

« droits et devoirs »

### 4 VOULOIR

- Force psychologique, pouvoir interne, pouvoir spirituel.
- Capacité et volonté de faire soi-même des choix concernant son avenir.
- Prendre conscience de son propre projet de vie ainsi que celui de son organisation.

« une personnalité »  
présence ou charisme et son comportement  
être & savoir – être

## 5 VOULOIR & groupes

### Capacité de mobilisation

Syndicat ou mouvements mobilisent leurs membres et vice-versa

### La reconnaissance du groupe

L'épanouissement est plus facile là où on se reconnaît dans le groupe et vice-versa

## 6 AVOIR

### Pouvoir économique renforcé qui augmente l'aisance ou la prospérité.

Ø Possession de ressources et richesses

Ø Facilités d'accès

« on ne prête qu'aux riches »

Ø autonomie financière

Ø ouverture (déplacements, communication, formation)

## 7 ECONOMIES D'ECHELLE

Réduction des coûts unitaires

Synergies processus de production et commercialisation  
Accroissement des bénéfices

Capacités de négociation

## 8 SAVOIR & savoir-faire

### Compétences intellectuelles et relationnelles

Maîtriser la gestion :

Ø Des hommes

Ø Des procédés, MP, équipements

Ø Des pensées (raisonner, apprendre et éduquer)

Ø Des informations

### Compétences socialisantes

Ø Mener à bien son intervention/projet

Ø Maîtriser les flux d'informations, la communication et le dialogue

Ø Négocier et collaborer ou combattre

Ø Prendre du recul pour réfléchir/se recueillir

Ø Créer un environnement et des relations épanouissants

## Acquérir des compétences

- Ø Professionnelles (utilitaire)
- Ø Personnelles (personnalité)
- Ø Sociales (relationnel)
- Ø Travail en groupe (communautaire)

## 9 SAVOIR & groupes

Facilité l'accès aux ressources externes et appuis-conseils

Facilités de formation et d'apprentissage

## 10 POUVOIR

- Ø Autorisation ou liberté de décider et d'agir
- Ø
- Ø Droits et possibilités d'influencer des décisions d'autrui

À différents niveaux:

« certains sont plus égaux que d'autres »

## 10 POUVOIR & groupes

Représentativité et légitimité  
de la délégation est proportionnelle à sa base

Le pouvoir se prend, il ne se donne pas

Apprendre à assumer des responsabilités

## 11 PROCESSUS & PARADOXES D'APPRENTISSAGE SOCIAL

Mener à bien son intervention/projet

- Ø Suffisamment impliqué et personnellement motivé (émotions, impulsif, sentiments,..)
- Ø
- Ø Bonne gestion du cycle de projets (technocrate, distant, efficient, durable,..)

Maîtriser les flux d'informations, la communication et le dialogue

- Ø Analyses rationnelles, conclusions logiques et objectives, durabilité à long terme prime
- Ø
- Ø Lecture subjective, colorée par sa culture, son histoire et classe sociale et la pression d'obtenir des résultats à court terme

Négocier et collaborer ou combattre

- Ø Bon stratège, fonctionnel, protège avantages comparatifs, unidirectionnels
- Ø
- Ø Ouvert, amical, bidirectionnel, informel et sentimental

### Prendre du recul pour réfléchir / se recueillir

- Ø Intérêt propre prime. Identité et avenir propre au dépend des autres. Le but justifie les moyens
- Ø
- Ø Alliances, le communautaire prime, avantage commun, gagnant-gagnant-gagnant

### Créer un environnement et des relations épanouissants

- Ø Le groupe crée une identité étouffante, elle devient la référence pour tout. L'individu prend le groupe et les leaders comme l'idéal à suivre
- Ø
- Ø La diversité dans le groupe à sa place. « devient qui tu es » le cheminement personnel est tout aussi important et est même stimulée.

## 12 EMPOWERMENT et les processus d'apprentissage social L'AURA ®

### Manuel des praticiens

- Ø Théories qui sont à la base du concept et de l'approche
- Ø
- Ø Des suggestions pratiques concernant le *transfert* et l'*application*
- Ø
- Ø Des possibilités de compléter soi-même à partir de son expérience

### LE TRANSFERT

- Ø des concepts rendus reconnaissables puisque appropriés aux références culturelles propres au groupe
- Ø
- Ø « traduire » en langue locale à fin de rendre les termes compréhensibles
- Ø
- Ø apprendre à maîtriser les outils de manière de plus en plus autonome de l'accompagnateur

### L'ACCOMPAGNEMENT

- Ø LES PREALABLES
- Ø la motivation interne
- Ø L'accompagnateur
- Ø La relation accompagnateur-groupe

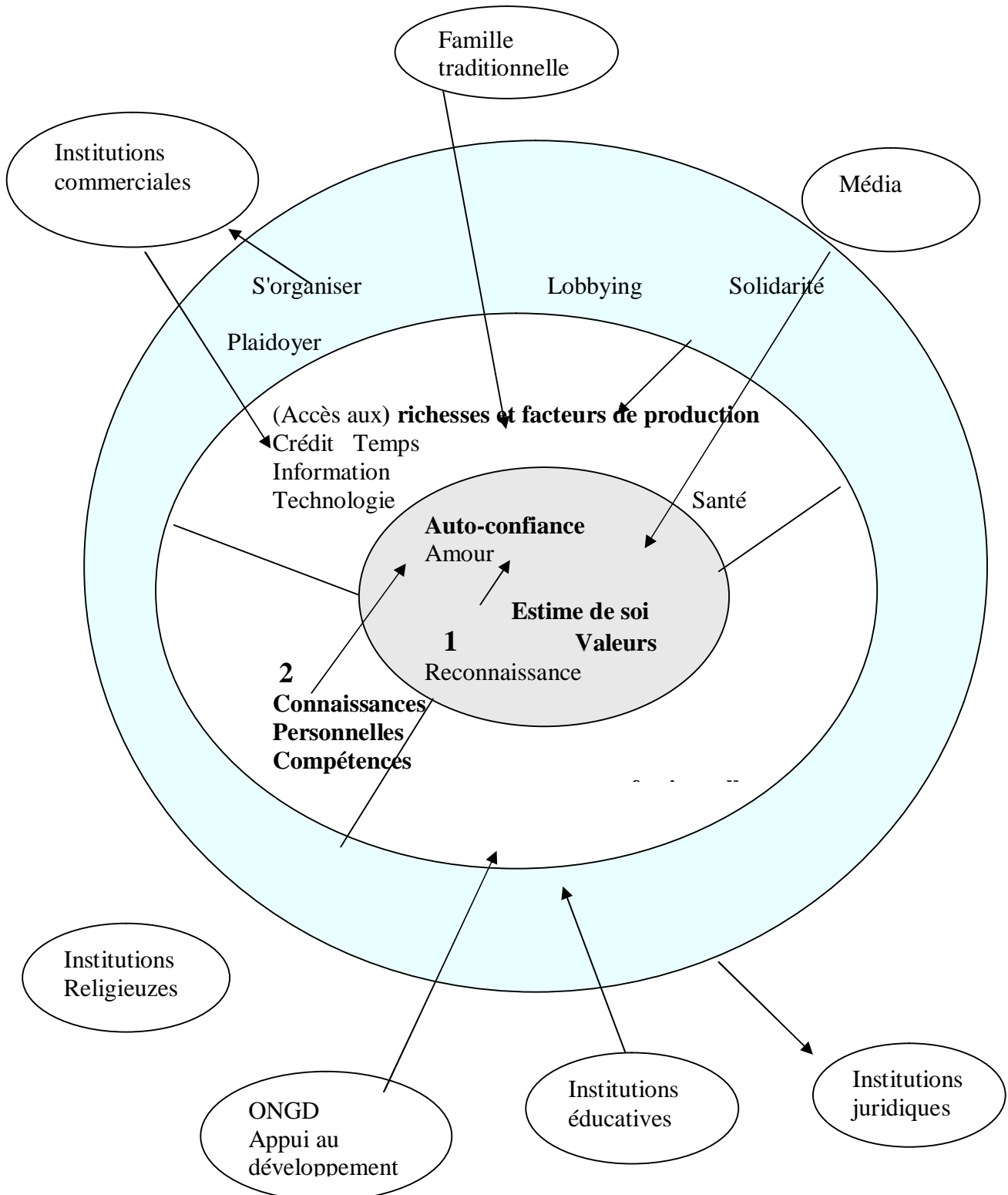
Ø APPROPRIÉ À LA DYNAMIQUE DU GROUPE

- Ø Temps et moyens disponibles
- Ø Matières sensibles ménagés
- Ø Transparence
- Ø Leaders vulnérables
- Ø Autoévaluations

Ø RECUEIL ET MEILLEURE COMPRÉHENSION DE

- Ø Prise de conscience de leur importance
- Ø Expliciter la pratique (méthode et moyens)
- Ø Les fruits récoltés
- Ø Le degré de participation de tous
- Ø L'indépendance externe (et interne)
- Ø La dynamique d'appropriation
- Ø La plus-value personnelle

# LES CERCLES DU POUVOIR



## TABLE DE MATIERES

EMPOWERMENT & L'APPROCHE L'AURA®.....	2
1 Préparation.....	2
1.1 Guide de préparation pédagogique.....	2
1.2 Adaptation des outils méthodologiques.....	2
2 L'atelier de formation.....	3
2.1 Les différents modules .....	3
2.1.1 L'analyse des propres expériences. ....	3
2.1.2 Le pourquoi de l'empowerment .....	4
2.1.3 Quelques visions dynamiques de l'empowerment. ....	5
2.1.4 Les cercles du pouvoir.....	6
2.1.5 Où interviennent les ONGD dans ces différents domaines et cercles de pouvoir ?.....	7
2.1.6 Quels sont les facteurs externes qui influencent la dynamique du groupe ?.....	8
2.1.7 L'importance des sentiments (irrationnels) dans le groupe.....	9
2.1.8 Exercice d'un cas fictif.....	10
2.1.9 Analyse des éléments internes identifiés en début d'atelier selon les cinq axes. ....	12
2.1.10 Débats autour du positionnement autour de certaines affirmations. ....	13
2.1.11 Exercice de diversité dans un groupe. ....	14
2.1.12 Les liens entre les diversités et les axes de connaissance.....	14
2.1.13 L'AURA ® et le jeu de rôles.....	14
2.1.14 Les outils techniques pour la pratique de l'AURA ® .....	16
2.1.15 ACTION.....	16
2.1.16 REFLEXION.....	16
2.1.17 NEGOCIATION .....	17
2.1.18 COMMUNICATION .....	17
2.1.19 EPANOUISSEMENT .....	18
2.1.20 L'application sur l'association SERACOB.....	19
2.2 L'évaluation.....	20
2.2.1 Evaluation des ateliers.....	20
2.2.2 A titre individuel .....	21
2.2.3 Au niveau des collectifs représentés.....	22
Les transparents utilisés pour systématiser les enseignements.....	24
Les cercles du pouvoir.....	29
Table de matières.....	30