



Agissons !

**Un guide pour aider
votre assemblée de fidèles
à mettre en œuvre des
projets sur le VIH
et le SIDA**



Lucy Y. Steinitz



La collection **SE DEVOUER AUX AUTRES** est constituée de brochures, de guides pratiques et empiriques sur les questions relatives au VIH. Cette collection est destinée à l'usage des leaders des églises (clergé et laïques), et tout particulièrement pour ceux qui sont en Afrique subsaharienne. Les matériels **SE DEVOUER AUX AUTRES** sont conçus pour permettre aux pasteurs, prêtres, sœurs religieuses et frères religieux, aux leaders laïques ainsi qu'à leurs assemblées de fidèles et communautés à :



- Réfléchir sur et comprendre les implications théologiques, éthiques, sanitaires, sociales et pratiques de l'épidémie de VIH et l'appel chrétien afin de réagir avec compassion.
- Vaincre la stigmatisation, le silence, la discrimination, le déni, la peur et l'inertie qui empêchent l'église et la communauté à agir plus efficacement lorsqu'il s'agit des questions relatives au VIH.
- Guider leurs assemblées de fidèles et communautés à travers un processus d'apprentissage et de changement qui doit aboutir aux actions pratiques et diaconales, afin d'aider les individus, les familles et les communautés à diminuer la propagation du VIH et atténuer l'impact de l'épidémie de VIH.

La collection **SE DEVOUER AUX AUTRES** est une initiative de la Fondation Stratégies pour l'Espoir, qui produit des livres et des vidéos conçus pour diffuser l'information sur les stratégies pratiques et à base communautaire de soins, de soutien et de prévention du VIH dans les pays à faible et moyen revenu et particulièrement en Afrique subsaharienne.

Le projet **SE DEVOUER AUX AUTRES** est mis en pratique à travers un processus de collaboration internationale et œcuménique entre des églises, des organisations confessionnelles, des organisations ecclésiastiques internationales et leurs réseaux, des éditeurs, des distributeurs et d'autres partenaires.

L'ÉDITEUR : Glen Williams

L'AUTEUR

Lucy Y. Steinitz, fut Co-fondateur et le premier Coordinateur de Catholic AIDS Action en Namibie. Elle travaille actuellement comme Directeur Technique pour les programmes des organisations confessionnelles au sein de Family Health International en Namibie.



ISBN 978-1-905746-02-6



Agissons !

**Un guide pour aider votre assemblée
de fidèles à mettre en œuvre des
projets sur le VIH et le SIDA**

par Lucy Y. Steinitz



Publié par la Fondation Stratégies pour l'Espoir, 93 Divinity Road, Oxford,
OX4 1LN, Royaume-Uni. Courriel : sfh@stratshope.org ; site web : www.stratshope.org

© Fondation Stratégies pour l'Espoir

ISBN 978-1-905746-02-6

Première édition anglaise, octobre 2005.

Titre original : *Making it Happen – a guide to help your congregation do HIV/AIDS work,*
Called to Care N° 2.

Première édition française, septembre 2007

Des extraits de ce guide peuvent être reproduits par des organisations ou associations sans but lucratif, par des magazines, revues et journaux, en faisant mention de Stratégies pour l'Espoir. Des organisations désirant produire des adaptations ou des traductions de cet ouvrage sont invitées à en demander l'autorisation à la Fondation Stratégies pour l'Espoir à l'adresse ci-dessus ou par courriel : sfh@stratshope.org.

La réalisation et la distribution de cet ouvrage ont été rendues possible grâce au soutien financier de Christian Aid. Les opinions exprimées dans ce guide n'engagent que leurs auteurs.

Les citations bibliques sont extraites de la *Bible du Semeur* – version révisée en 2000.
© 1992, 1999, Société Biblique Internationale.

Traduction de Eddie Ndungi

Maquette et couverture : Alison Williams, avec Alan Hughes et Lucy Y. Steinitz

Illustrations : Danny Chiyesu (Bernd Kiekebusch, p. 22)

Composition : Alison Williams

Imprimé par Parchment, Oxford

Edité par Glen et Alison Williams, Oxford, Royaume-Uni.

Sigles :

ONG : Organisation non gouvernementale

SIDA : Syndrome d'immunodéficience acquise

VIH : Virus de l'immunodéficience humaine.

Agissons !

Table des matières

Remerciements	4
Préface	5
Introduction	7
Section 1: Passez du temps à planifier	
1.1 Commencer à s’y mettre	9
1.2 Comment diriger une évaluation externe	11
1.3 Comment diriger une évaluation interne	13
1.4 Qu’est-ce qu’une analyse SWOT ?	14
Section 2: Décidez-vous	
2.1 Déterminez votre centre d’intérêt	17
2.2 Mettez-vous d’accord sur les objectifs et les activités spécifiques	20
2.3 Que votre projet soit SMART	21
2.4 Créez des partenariats	22
2.5 Choisissez un bon leader pour le projet	23
Section 3: Ecrivez-le	
3.1 Elaborez un plan d’action	25
3.2 Comment écrire une requête de financement	28
3.3 Qu’est-ce qu’un cadre logique ?	29
3.4 Préparer un budget et s’y tenir	31
3.5 Que se passe-t-il quand l’argent est épuisé ?	34
Section 4: Maintenez l’enthousiasme	
4.1 N’arrêtez pas de former	35
4.2 Continuez à communiquer	36
4.3 Suivi et évaluation	36
Section 5: Questions fréquentes	
A Comment pouvons-nous choisir le meilleur facilitateur pour gérer notre processus de prise de décision ?	39
B Comment pouvons-nous obtenir une large participation dans la planification et l’exécution d’un nouveau projet ?	39
C Que pouvons-nous faire si les gens ont peur de prendre une décision ?	40
D Comment pouvons-nous gérer des participants silencieux - ou dominants - dans un groupe ?	40
E Que pouvons-nous faire pour éviter des conflits au sein de l’assemblée des fidèles ?	41
F Comment pouvons-nous convaincre toute l’église et la communauté de soutenir notre projet ?	41
G Que pouvons-nous faire si nous avons tout planifié, mais manquons toujours d’argent ?	42
Annexe 1 : Un exemple d’atelier	43
Annexe 2 : Comment impartir votre temps	47
Annexe 3 : Autres sources	48



Remerciements

J'aimerais remercier les très nombreuses personnes et organisations qui ont apporté un immense soutien de diverses façons que ce soit, à la préparation de ce guide. Beaucoup d'idées, exercices et techniques furent testés ou développés par le personnel et les bénévoles de Catholic AIDS Action en Namibie, où j'ai travaillé en tant que Coordinateur national de 1998 à 2004, ainsi qu'à la Church Alliance for Orphans de Namibie, où je fus Co-fondateur et Président du conseil d'administration de 2001 à 2004. L'autre apport vint lors de mon travail chez mon employeur actuel, Family Health International, en Namibie.

Beaucoup de composantes de ce guide peuvent être trouvées dans d'autres manuels sur le développement organisationnel, mais ici elles sont spécifiquement adaptées pour les assemblées des fidèles et autres groupes à base communautaire. Pour l'assistance dans l'évaluation préliminaire du contenu de ce manuel, je voudrais exprimer tout particulièrement ma profonde gratitude envers :

- les participants à la conférence qui a suivi celle de Bangkok pour les leaders religieux vivant avec ou personnellement affectés par l'épidémie de VIH, tenue à Mukono, Ouganda, en Novembre 2004
- les membres du Projet SIDA de l'Eglise Evangélique Luthérienne (ELCAP) à Rehoboth, en Namibie
- les membres de l'Eglise Missionnaire Apostolique de la Foi à Grootfontein en Namibie.

Pour l'apport éditorial et l'assistance lors de l'évaluation préliminaire de ce guide en Namibie, je voudrais remercier mes collègues Nabil Robiati et Sonja Kotze de Family Health International, Namibie.

Family Health International a aussi apporté un soutien logistique et administratif lors du processus de l'évaluation préliminaire, comme étant une partie de son accord de coopération avec l'Agence des Etats-Unis de Développement International (USAID) sous le Plan de Secours du Président des Etats-Unis pour l'Assistance sur le SIDA.

Lucy Y. Steinitz, PhD
Directeur Technique pour les programmes des organisations confessionnelles,
Family Health International, Namibie



Préface

A propos de la collection **SE DEVOUER AUX AUTRES**

Dans beaucoup de pays à travers le monde, des églises et des individus chrétiens répondent à l'appel du Christ d'« aimer son prochain comme soi-même » en entreprenant des activités à base communautaire pour aborder les défis massifs du VIH et du SIDA.

En Afrique subsaharienne, les églises ont souvent été à l'avant plan des efforts pour atténuer l'impact de l'épidémie de VIH. Elles démontrent, de plusieurs façons pratiques, qu'elles sont prêtes à « se dévouer aux autres » à ceux qui sont infectés ou affectés par le VIH. Les églises ont, à titre d'exemple, été les premières à mettre en place des structures de prise en charge pour les personnes vivant avec le VIH. Elles ont, en outre, apporté un soutien social et éducatif aux enfants orphelins du SIDA.

Cependant, les églises ont généralement été moins efficaces à propos des problèmes relatifs à la prévention du VIH, la stigmatisation, la honte et la discrimination liées au VIH, ainsi que les questions culturelles et de genre associées au comportement sexuel à haut risque. Le déni de la réalité du VIH et du SIDA est également très répandu au sein des communautés ecclésiastiques. En plus, quoique le sexe soit la principale voie de transmission du VIH dans la plupart des pays, malheureusement, on en discute rarement dans les milieux ecclésiastiques de façon ouverte et sans porter de jugement.

Pourtant, les églises et les autres organisations confessionnelles ont d'énormes potentiels pour conférer aux individus et aux communautés des connaissances, des attitudes, des aptitudes et des stratégies dont ils ont besoin pour traiter des questions relatives au sexe, au genre et au VIH. En outre, beaucoup de leaders d'églises se sont rendu compte du besoin d'un effort beaucoup plus concerté pour adresser les problèmes que pose l'épidémie de VIH avec un esprit plus large et une approche plus globale et ouverte.

Dans le souci de soutenir cet effort, la Fondation Stratégies pour l'Espoir est entrain de mettre

sur pied la collection *Se Dévouer aux Autres*. Cette collection est constituée d'un ensemble de brochures et guides pratiques et empiriques sur les questions relatives au VIH et au SIDA à l'intention des leaders des églises (clergé et laïques), vivant particulièrement en Afrique subsaharienne. Les matériels *Se Dévouer aux Autres* sont conçus pour permettre aux pasteurs, prêtres, sœurs religieuses et frères religieux, aux leaders laïques ainsi qu'à leurs assemblées de fidèles et communautés à :

- ❖ réfléchir sur et comprendre les implications théologiques, éthiques, sanitaires, sociales et pratiques de l'épidémie de VIH et l'appel chrétien afin de réagir avec compassion.
- ❖ vaincre la stigmatisation, le silence, la discrimination, le déni, la peur et l'inertie qui empêchent l'église et la communauté à agir plus efficacement lorsqu'il s'agit des questions relatives au VIH.
- ❖ guider leurs assemblées et communautés à travers un processus d'apprentissage et de changement qui doit aboutir aux actions pratiques et diaconales, afin d'aider les individus, les familles et les communautés à diminuer la propagation du VIH et atténuer l'impact de l'épidémie de VIH.

La collection *Se Dévouer aux Autres* consistera en plusieurs ouvrages imprimés sous divers formats, pour l'usage des groupes de croyants et des communautés qui ont des niveaux différents de conscience et d'expérience de l'épidémie de VIH. Le présent livre, n°2 dans la collection, est un guide pour aider les assemblées et groupes de fidèles à planifier et exécuter des activités relatives au VIH.

Les autres ouvrages de la collection *Se Dévouer aux Autres* seront développés au cours de la période allant de 2005 à 2008. Ces ouvrages traiteront des thèmes concernant la stigmatisation, la discrimination dans le contexte du



AGISSONS !

VIH, l'accompagnement pastoral envers les personnes vivant avec le VIH, les stratégies de prévention du VIH, la vie positive avec le VIH et le travail avec les jeunes sur la prévention du VIH.

Le projet *Se Dévouer aux Autres* est mis en pratique à travers un processus de collaboration internationale et œcuménique entre des églises, des organisations confessionnelles, des organisations ecclésiastiques internationales et leurs réseaux, des éditeurs, des distributeurs et d'autres partenaires.

Nous vous invitons à participer au développement de cette collection *Se Dévouer aux Autres*, non

seulement en utilisant le contenu des divers ouvrages de la collection dans votre assemblée de fidèles ou communauté, mais aussi en nous écrivant pour nous relater vos expériences, que nous aurons le plaisir de publier sur le site Internet de la Fondation Stratégies pour l'Espoir : www.stratshope.org.

Le vôtre dans la foi et la solidarité,

Glen Williams,
Editeur
Fondation Stratégies pour l'Espoir



Introduction

Dieu peut inspirer nos croyances et nos actions, mais nous devons assumer nos responsabilités personnelles dans tout ce que nous faisons, en tant qu'individus et de façon collective. Du fait que nous soyons une assemblée de fidèles ou une communauté, on peut se sentir prêts à « se dévouer aux autres », à des personnes infectées ou affectées par le VIH et le SIDA. Mais que pouvons-nous faire pour assister et soutenir de telles personnes ? Comment pouvons-nous aborder le problème épineux de prévenir d'autres propagations du VIH ? Comment pouvons-nous donc aider nos assemblées et communautés à traiter des problèmes sensibles et qui sèment la discorde

autour des questions liées au VIH, entre autres la stigmatisation, la honte, la discrimination et le déni ? Si vous êtes un leader d'église, vous savez bel et bien que beaucoup de personnes s'attendent à obtenir auprès de vous les réponses à ces questions.

Ce guide est conçu pour vous aider, vous et votre assemblée, à pouvoir adresser ces questions. A travers ce guide, nous allons, point par point, exploiter divers processus qui vous permettront de développer et exécuter un projet qui adresse des défis du VIH. Au fur et à mesure, vous vous rendrez compte que tous les processus décrits dans ce guide ne

Commencer un projet ressemble à la culture d'une plante...

- ✿ **Tout d'abord, vous devez décider de l'endroit où cultiver. Ainsi, vous devez étudier le sol et l'environnement.**
- ✿ **Ensuite vous devez décider de ce que vous voulez planter. Est-ce un arbre ? Des fleurs ? Une culture vivrière ? La réponse dépendra de vos besoins ainsi que du type de sol que vous avez.**
- ✿ **Cependant, une fois que vous avez planté, le travail ne s'arrête pas là. Il vous faudra continuer à travailler.**
- ✿ **Chaque graine doit être nourrie et chaque plante doit être entretenue. Ceci est une procédure continuelle qui exige du travail de routine comme l'arrosage régulier, l'apport de fertilisants et l'arrachage des mauvaises herbes. C'est alors, que vous pourrez enfin commencer à voir les fruits de votre labeur.**





AGISSONS !

s'appliqueront pas fidèlement aux réalités de votre assemblée ou groupe de fidèles. C'est pourquoi, vous devrez alors choisir et prendre tout ce qui semble approprié et utile pour vous et votre assemblée ou groupe de fidèles.

Passer du temps à PLANIFIER car c'est l'une des étapes les plus importantes pour tous ceux qui veulent initier et commencer un travail à base communautaire. C'est par ce point que nous devons commencer.



Section 1

Passez du temps à planifier



Celui qui est attentif à l'instruction trouvera le bonheur. Heureux celui qui met sa confiance en l'Éternel.

Proverbes 16 : 20 (Bible du Semeur)

1.1 Commencer à s'y mettre

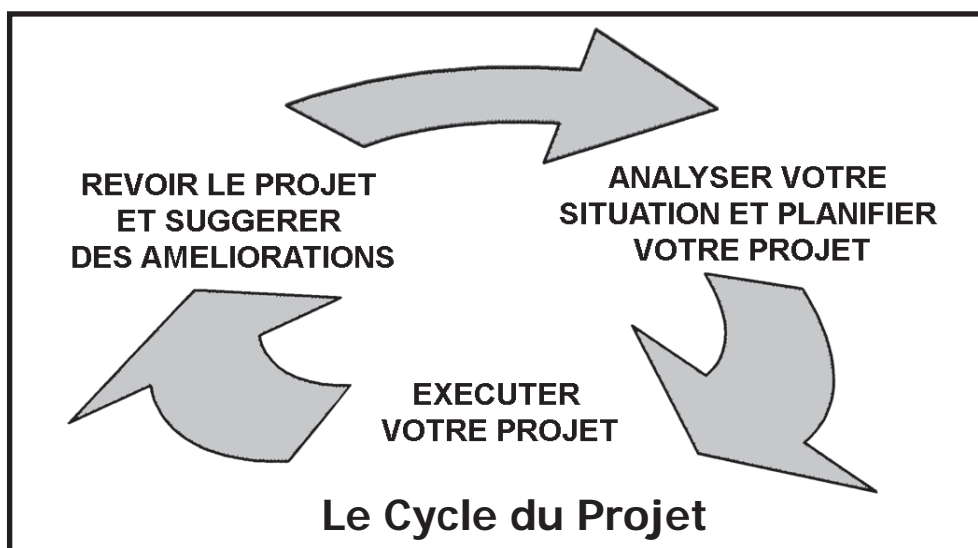
Nous pouvons accomplir beaucoup de choses par la volonté, l'enthousiasme ou en étant des bénévoles dévoués qui donnent leur temps et leur énergie pour se consacrer aux activités bénéfiques à leur communauté. Mais si au préalable on ne discute pas et on n'étudie pas correctement les activités, on risque d'avoir des difficultés. Dans ce cas, même si ces activités sont entachées des meilleures intentions, les personnes pour qui elles ont été conçues pourraient les refuser, ou bien les leaders communautaires pourraient aussi s'y opposer, ou encore les fonds destinés à l'exécution de ces activités pourraient s'amenuiser avant terme. Nous avons, sans doute, tous vécu des expériences semblables où un projet mal pensé à long terme, se termine par le gaspillage de notre temps précieux et de nos ressources.

A cet effet, il est impérieux aux gestionnaires des projets et organisations de travailler avec des cycles continus de planification, d'exécution et de révision (voir le diagramme du cycle de projet ci-dessous).

Ceci peut avoir lieu séparément pour chaque projet ou pour l'organisation dans son ensemble. En cas d'un processus plus vaste,

multisectoriel ou organisationnel, ce cycle est d'habitude appelé planification stratégique (voir encadré 1a, p.10).

Bien que ce guide se concentre principalement à la planification et l'exécution d'un seul projet, nous pouvons, cependant, aussi appliquer les mêmes principes à la planification stratégique pour





Encadré 1a : Planification Stratégique

Quelquefois vous entendez des personnes parler de « vision », « mission » et de « valeurs organisationnelles ». Ces termes se rapportent à la manière dont une organisation se voit elle-même et comment elle veut se développer dans l'avenir. De manière particulière :

☆ **La Vision** est l'espoir de ce que à quoi ressemblera votre organisation dans l'avenir.

☆ **La Mission** est l'ensemble des valeurs, ou principes directeurs, et les caractéristiques de votre organisation. En d'autres termes, ce qui vous rend spécial ou différent des autres organisations.

☆ **La Stratégie** est la façon dont vous essayez d'évoluer selon votre mission afin d'atteindre votre vision.

Pour mieux comprendre ceci d'une autre façon, voici l'illustration suivante : avez-vous déjà essayé de balancer un manche à balai sur votre doigt? Si non, vous devriez essayer.

Vous vous rendez compte qu'il est beaucoup plus facile de garder un bon équilibre si vous regardez le bout du manche et non votre doigt. En d'autres termes, vous avez toujours besoin de regarder au sommet des choses et avoir une vision dans la vie. Dans cet exemple ci-dessus, la vision est la pointe du manche, le manche à balai est votre mission et le fait de

regarder de haut en bas est votre stratégie.

On accomplit généralement la réussite d'une compréhension organisationnelle à travers une procédure de planification stratégique. Ceci s'étale d'habitude sur plusieurs jours, semaines, ou même des mois.

Si votre organisation a déjà un sens clair d'identité, de but et de direction, il ne vous sera, peut-être, pas nécessaire d'entreprendre un exercice de planification stratégique. Cependant, si ce n'est pas le cas, il vous sera donc utile de faire une planification stratégique avant de vous embarquer dans une nouvelle initiative, tel qu'un projet VIH.

notre organisation dans son ensemble.

Pour décider du centre d'intérêt de votre projet vous devriez d'abord, afin d'exécuter une analyse de la situation, rassembler les **tenants clés des enjeux**. Ce sont ces personnes dans et autour de votre église qu'il est important de consulter au cours de votre processus de planification. Il s'agit, par exemple, des pivots de l'administration de l'église, les anciens, les jeunes leaders, ou des cadres influents de votre communauté qui peuvent par hasard être aussi des membres de l'église.

La plupart des églises et des organisations confessionnelles préfèrent entreprendre ce processus de planification en impliquant tous les tenants clés des enjeux dans un ensemble de réunions et d'ateliers. Vous trouverez dans la Section 5, question A, de ce guide des suggestions sur le type de personne qui conviendrait le mieux pour faciliter ces réunions ou ateliers.

Les diverses dispositions que vous prendrez dans votre processus de planification vous aideront à comprendre les problèmes auxquels votre communauté fait face, et ce que votre église peut faire pour changer quelque chose. Ceci commence par une analyse de situation, qui tient compte des problèmes à l'extérieur de votre église (c'est-à-dire au sein de votre communauté), ainsi que des problèmes à l'intérieur de votre église (c'est-à-dire votre façon de fonctionner). Il vous faudra aussi plus tard pouvoir clarifier vos valeurs, par exemple faire comprendre que tout ce que vous ferez sera compatible avec l'enseignement chrétien, vu et interprété par votre église ou votre dénomination. Ainsi une analyse de situation vous exige d'entreprendre les étapes suivantes :

Premièrement, faire une **estimation externe** pour déterminer ce qui DOIT être fait ;

Deuxièmement, faire une **estimation interne** pour déterminer ce qui PEUT être fait ; et



Troisièmement, diligenter un processus de prise de décision, basée sur les deux étapes ci-dessus en tenant compte des

valeurs de votre église et de la culture locale, pour déterminer ce que vous PROJETEZ de faire.

1.2 Comment diriger une évaluation externe

Selon la quantité d'informations que vous détenez déjà sur l'impact de l'épidémie de VIH dans votre communauté, et d'autres informations supplémentaires dont vous pensez avoir besoin, vous pouvez investir beaucoup ou peu d'efforts dans l'élaboration d'une analyse externe. Voici deux types d'enquêtes que vous pouvez choisir d'entreprendre :

- ◆ Une enquête de porte à porte dans la communauté, où les interviewers posent à un nombre de résidents locaux la même collection de questions prédéterminées sur les divers besoins non satisfaits dans la communauté. Vous devriez aussi leur demander ce qu'ils pensent que l'église devrait faire pour adresser ces besoins. Vous pouvez peut-être poser ces questions à un petit nombre de résidents (par exemple 30), ou à un plus grand nombre (par exemple 200 ou plus), ou encore à un nombre intermédiaire. Les gens auxquels vous posez ces questions pour y répondre sont appelés des « répondants ».
- ◆ Les personnes clé : les « personnes clé » sont ces personnes dont vous valorisez l'opinion à cause du rôle spécifique qu'elles jouent dans la communauté. Vous pouvez leur poser la même sorte de questions que vous utiliseriez dans une enquête porte à porte. Les « personnes clés » que vous devriez inclure sont les leaders locaux communautaires, tels que les chefs traditionnels, les leaders des églises provenant d'autres dénominations et les représentants des ONG locales et du gouvernement.

Avant de commencer vos interviews, il vous faudra préparer une liste de questions (voir encadré 1b) qui vous aideront à recueillir des informations sur la façon dont l'épidémie de VIH affecte votre communauté. Vous aurez également besoin d'un cahier et d'un stylo.

Encadré 1b : Un échantillon d'une évaluation externe

Les questions de l'interview suivante peuvent être posées aux personnes pour savoir ce qu'elles pensent être les plus grands besoins non satisfaits dans la communauté, et le palliatif à y apporter en vue d'améliorer la situation. Vous pouvez aussi changer des questions ou en ajouter d'autres selon votre environnement :

1. Selon vous quel est le plus grand problème auquel fait face cette communauté ?
2. Quelle est la principale cause de ce problème ?
3. A votre avis, quel effet ce problème a-t-il sur la communauté ?
4. Spécifiquement parlant, comment ce problème vous affecte t-il vous et votre famille ?
5. Dans quelle mesure, s'il y en a une, pensez-vous que le VIH et le SIDA aggravent ce problème ?
6. D'après vous que peut faire l'église locale pour améliorer cette situation ?
7. Pouvez-vous suggérer comment réaliser cette amélioration ?
8. Que pourriez-vous faire de plus, personnellement, pour aider votre communauté à traiter des problèmes causés par le VIH ?

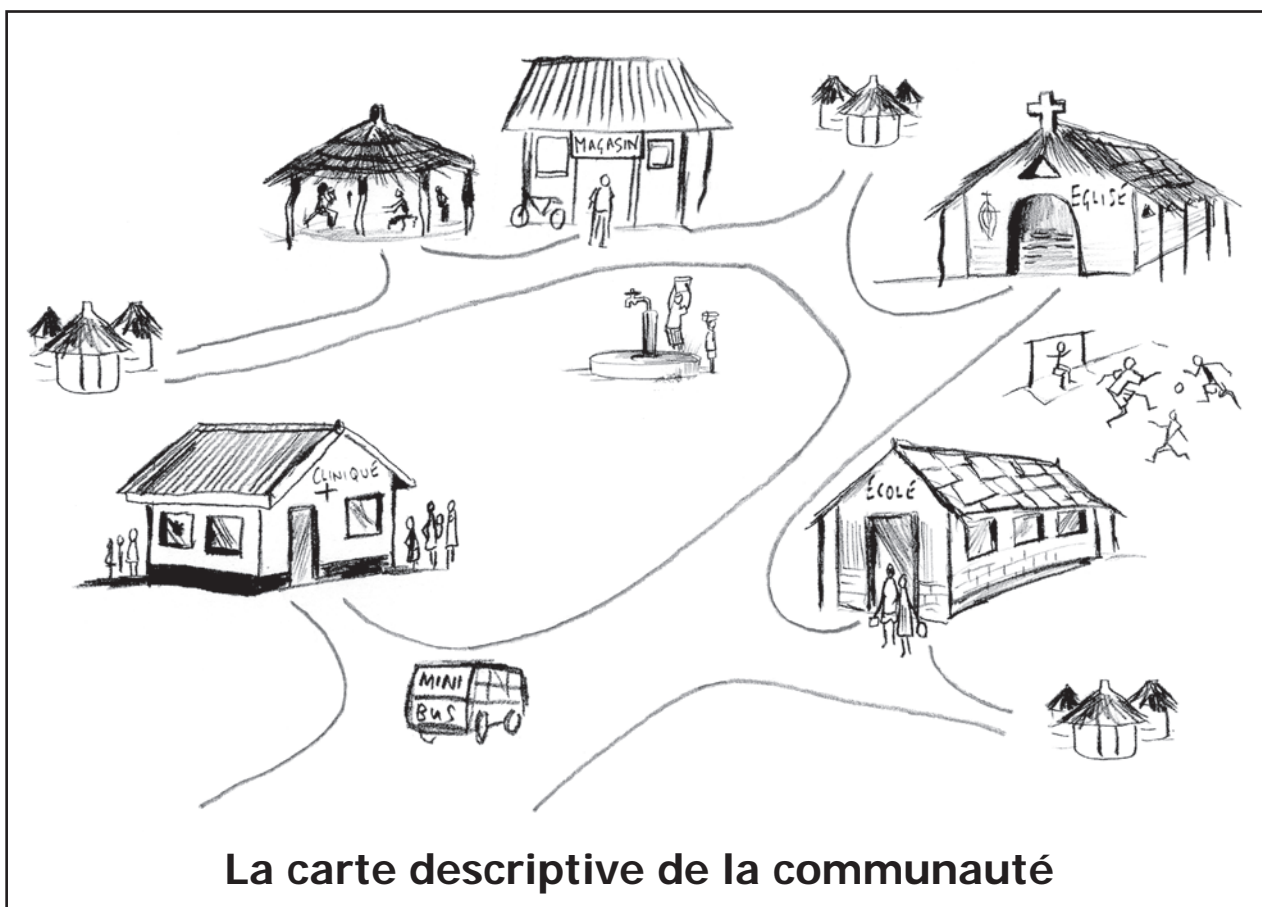


AGISSONS !

Vous pouvez aussi choisir de recueillir les informations de deux autres façons, à savoir :

◆ **Les informations statistiques** sur l'impact du VIH dans votre contrée, que vous pouvez obtenir auprès du Programme national de Lutte contre le VIH de votre pays, des ONG locales, ou des agences des Nations Unies. Dans ce cas, il y a deux critères communs, le taux de prévalence du VIH et le nombre d'orphelins qui vivent dans votre quartier, village, ville, région ou pays. (Le taux de prévalence du VIH signifie le pourcentage des adultes - âgés de 15 à 49 ans - qui sont séropositifs. Beaucoup de pays estiment ce chiffre sur la base d'un échantillonnage anonyme chez les femmes enceintes, soit tous les ans ou tous les deux ans.) On peut trouver d'autres informations statistiques supplémentaires sur l'Internet. Veuillez voir l'Annexe 3 du présent guide pour obtenir des sites Internet utiles en cette matière.

◆ **La carte descriptive de la communauté** est un outil qui vise à aider les gens à évaluer les problèmes et les ressources dans leur communauté. C'est une activité de groupe, agréable, où les gens dessinent une carte qui décrit le site de leur communauté et y marquent ainsi les caractéristiques qui les aideront à identifier les ressources locales, les opportunités, les menaces et les défis. La manière artistique ou précise dont on dessine la carte importe peu. Cependant, l'idée est plutôt qu'en dessinant les institutions clés de la communauté comme par exemple l'école locale, le centre de santé, un bar, et le marché, la discussion autour des quelques problèmes relatifs au VIH est donc déclenchée. La carte de la communauté est vraiment le bon outil lorsque vous essayez d'identifier les ressources locales - particulièrement les gens et les institutions - qui peuvent aider à exécuter un nouveau projet.





1.3 Comment diriger une évaluation interne

Votre travail, dans une évaluation interne, consiste à évaluer les forces et les faiblesses au sein de votre église, ainsi que ses ressources et capacités. Par « ressources », nous voulons parler non seulement d'argent, mais aussi de bureau, de transport, de nourriture et du temps des bénévoles. Par « capacités », nous voulons parler du savoir-faire et de l'expérience des gens impliqués dans votre assemblée de fidèles ou communauté.

Beaucoup de membres d'église ou de communauté croient qu'ils sont trop pauvres pour avoir quelque chose à offrir à une nouvelle initiative telle qu'un projet VIH. Cependant, ceci n'est que rarement le cas. En fait, beaucoup d'églises ont accès aux

ressources et capacités humaines de loin plus grandes qu'elles ne l'imaginent. En plus des fonds, elles peuvent bien souvent tirer des ressources et des capacités en nature, pour lesquelles elles n'ont rien à payer. (Voir encadré 1c.)

Encadré 1c : Ressources en nature et compétences

Voici quelques ressources en nature et capacités auxquelles votre assemblée ou groupe de fidèles pourrait avoir accès :

☺ **LES PERSONNES** : les membres de votre assemblée valent bien leur poids d'or ! Certains d'entre eux peuvent avoir des compétences spéciales en gestion financière, en nutrition, en conseil, ou en facilitation des réunions ou ateliers de formation. D'autres membres peuvent avoir des compétences pratiques, comme par exemple être en mesure de cuisiner pour de grands groupes, de créer et d'entretenir un jardin, ou

d'organiser des camps de jeunes.

☺ **L'ESPACE** : l'église elle-même ou un membre de l'assemblée peut avoir un terrain pour un jardin communautaire, ou l'espace pour un bureau. Les réunions peuvent être tenues (sans frais) dans le bâtiment même de l'église ou dans une autre salle de réunion de la paroisse.

☺ **LES ORGANISATIONS PARTENAIRES** : les organisations telles que les ONG locales, les organisations internationales et les corps gouvernementaux peuvent bien vous apporter assistance tant technique

et/ou matérielle - pour certaines - que financière pour d'autres. Par exemple, les écoles locales peuvent mettre à votre disposition des salles de réunion et des bénévoles de bonne volonté. Les petites et moyennes entreprises locales (boulangeries, supermarchés, et autres) peuvent vous donner de la nourriture ainsi qu'un soutien financier.

Rappelez-vous : commencez toujours en premier lieu avec des ressources locales, en d'autres termes avec celles qui sont déjà disponibles dans votre communauté ou dans ses environs.

L'évaluation interne se fait d'habitude comme un processus de groupe où l'on rassemble certains membres de votre église qui savent bien faire cette évaluation, et dont l'assistance vous est indispensable dans l'élaboration de la planification. Voici deux processus de groupes qu'il faudrait envisager entreprendre :

◇ Le **brainstorming** est une discussion intensive et soutenue pour générer des idées ou résoudre des problèmes. Toutes les idées sont les bienvenues. (Le facilitateur serait prudent de ne critiquer aucune des idées, ou de ne pas s'écarter de son sujet en discutant du pour et du contre de ce que quelqu'un a suggéré). Une session de



brainstorming pourrait débiter avec la question : « Quelles sont les meilleures astuces au sujet de notre église qui motivent les gens à devenir membres ou à participer régulièrement ? » Plus tard, vous poserez une autre question comme : « Quels sont les problèmes qui rendent les gens frustrés ou qui les empêchent de venir à l'église ? » Encore une autre question de suivi que l'on pourrait poser : « Maintenant que nous connaissons certaines de nos forces et faiblesses, que pouvons-nous donc faire pour permettre à notre église de devenir encore plus puissante ? »

Lorsque vous faites du brainstorming, vous devez écrire les réponses que les gens donnent sur un tableau noir ou sur un tableau de conférence, de sorte que tout le monde puisse les voir. Ensuite vous devez parler des idées qui sont indispensables. Après plus amples discussions, vous décidez des tâches à exécuter lors de votre prochaine rencontre.

◇ Le **groupe de discussion** est une méthode où un petit groupe de personnes est invité à une réunion pour donner leur avis sur une question particulière. La majeure différence avec le brainstorming est qu'ici vous décidez d'avance de la question spécifique que vous voulez aborder. Les personnes que vous choisissez pour assister à votre groupe de discussion devraient avoir des choses fondées et utiles à dire sur la question choisie. Vous pourriez, par exemple, choisir la question « Comment est-ce que notre assemblée aborde-t-elle la stigmatisation envers les personnes vivant avec le VIH ? » Vous pourriez inviter les leaders religieux, ainsi que les gens que vous connaissez bien, qui sont infectés ou affectés par le VIH et qui vont parler ouvertement de ce sujet. La méthode de groupe de discussion, exige que vous ayez un facilitateur habile et compétent qui va s'assurer que chaque personne impliquée peut s'exprimer librement, et va diriger le flot de la discussion afin d'aboutir à une conclusion ou à des accords essentiels.

1.4 Qu'est-ce qu'une analyse SWOT ?

La façon la plus commune de diriger une évaluation organisationnelle est d'entreprendre une analyse « SWOT ». Vous devez, ici, regarder les deux questions internes et externes en même temps.

Le sigle anglais SWOT est interprété comme suit en français :

S trengths : les Forces
W eaknesses : les Faiblesses
O pportunities : les Opportunités
T hreats : les Menaces

Dans l'analyse SWOT, la discussion devrait rester focalisée sur votre propre assemblée paroissiale ou groupe - et non sur d'autres organisations ou la communauté élargie. L'une des méthodes les plus faciles pour entreprendre l'analyse SWOT est de demander à vos tenants clés des enjeux d'identifier, premièrement, les forces et les

FORCES ~ ~ ~	FAIBLESSES ~ ~ ~
OPPORTUNITES ~ ~ ~	MENACES ~ ~ ~

Carte SWOT N° 1

faiblesses de l'organisation (lesquelles sont internes), et ensuite les opportunités et les



menaces qu'ils voient (lesquelles sont externes).

Pour s'assurer que la voix de chacun est entendue, les formateurs demandent généralement aux participants de répondre à

ces questions d'abord individuellement. Les participants font ceci en écrivant leurs réponses sur des morceaux de papier, et puis ils regroupent ces papiers avec les réponses d'un autre groupe de participants sur une grande carte, un tableau ou une feuille de papier (voir carte SWOT No. 1).



Pour que votre session soit animée, vous pouvez demander aux participants d'abord d'identifier les Forces et les Faiblesses, puis d'en discuter avant d'entamer un processus similaire avec les Opportunités et les Menaces.

Maintenant, vous pouvez passer en revue ce que tout le monde a écrit pour chaque case (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et voir les motifs, les accords et les terrains d'entente qui émergent.

Après la discussion, vous pouvez tracer une seconde carte SWOT, et puis réfléchir avec le groupe de la manière dont vous pourriez développer vos forces ; savoir vous servir de vos opportunités, améliorer vos faiblesses, et contrôler les menaces. Ainsi, vous redessinez votre carte SWOT, en y insérant de nouvelles

DEVELOPPER LES FORCES ~ ~ ~	AMELIORER LES FAIBLESSES ~ ~ ~
SE SERVIR DES OPPORTUNITES ~ ~ ~	CONTROLLER LES MENACES ~ ~ ~

Carte SWOT N° 2

rubriques (voir carte SWOT n°2), et demanderez aux participants de mettre leurs suggestions dans les cases appropriées.



Encadré 1d : Petits conseils pour diriger une analyse SWOT

- ❑ Si les gens ne sont pas familiers avec la façon dont on fait une analyse SWOT, rappelez leur qu'il n'y a pas de vrais ou fausses réponses. Essayez plutôt de solliciter leurs perceptions et opinions.
- ❑ Suggérez aux participants de pouvoir considérer leur église locale comme étant une organisation – non pas en termes de ses croyances, mais purement en termes de son mode de fonctionnement au quotidien.
- ❑ Pour permettre aux participants de se sentir plus à l'aise et de s'exprimer ouvertement, faites leur comprendre qu'ils ne doivent pas écrire leurs noms sur les réponses. Le processus d'écrire les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces sur des petits morceaux de papier – pour ensuite les coller au mur – se fait anonymement, de sorte que personne ne sait qui a écrit quoi.

Comment analyser vos résultats

Maintenant demandez aux participants d'expliquer comment ils résumeraient les différentes réponses SWOT qui ont été placées au mur ou sur une grande carte. Plusieurs réponses peuvent être similaires, ce qui signifie que les personnes pensent que ce sont les problèmes les plus importants. Mais pendant que la discussion continue, quelles conclusions pouvez-vous en tirer ?

Si l'analyse de votre carte SWOT N°1 montre d'exceptionnelles fortes Forces et Opportunités, alors vous êtes prêts pour la croissance, y compris un nouveau projet. Si les Forces et les Menaces apparaissent comme les caractéristiques les plus dominantes, alors vous pouvez déjà appliquer certaines de vos Forces pour affronter les Menaces avant de vous embarquer dans de nouvelles initiatives.

Une combinaison de Faiblesses et d'Opportunités importantes pourrait suggérer que votre église devrait travailler en coalition avec une autre organisation ou église, plutôt que toute seule.

Pour terminer, si les Faiblesses et les Menaces émergent comme les caractéristiques dominantes, alors, il serait conseillé soit, de mettre de côté, pour l'instant, un nouveau projet, ou bien de débiter quelque chose de modeste pour ne pas épuiser encore plus les ressources de votre église. Alternativement, vous pourriez décider d'utiliser toutes vos ressources pour soutenir un projet plus important et bien établi dirigé par une autre organisation ou groupe appartenant à une église.



Sauver une vie, c'est sauver tout un monde.

Talmud (Commentaires des Ecritures Juives)