FEDERATION ISLAMIQUE INTERNATIONALE
DES ORGANISATIONS D'ETUDIANTS (IIFSO)

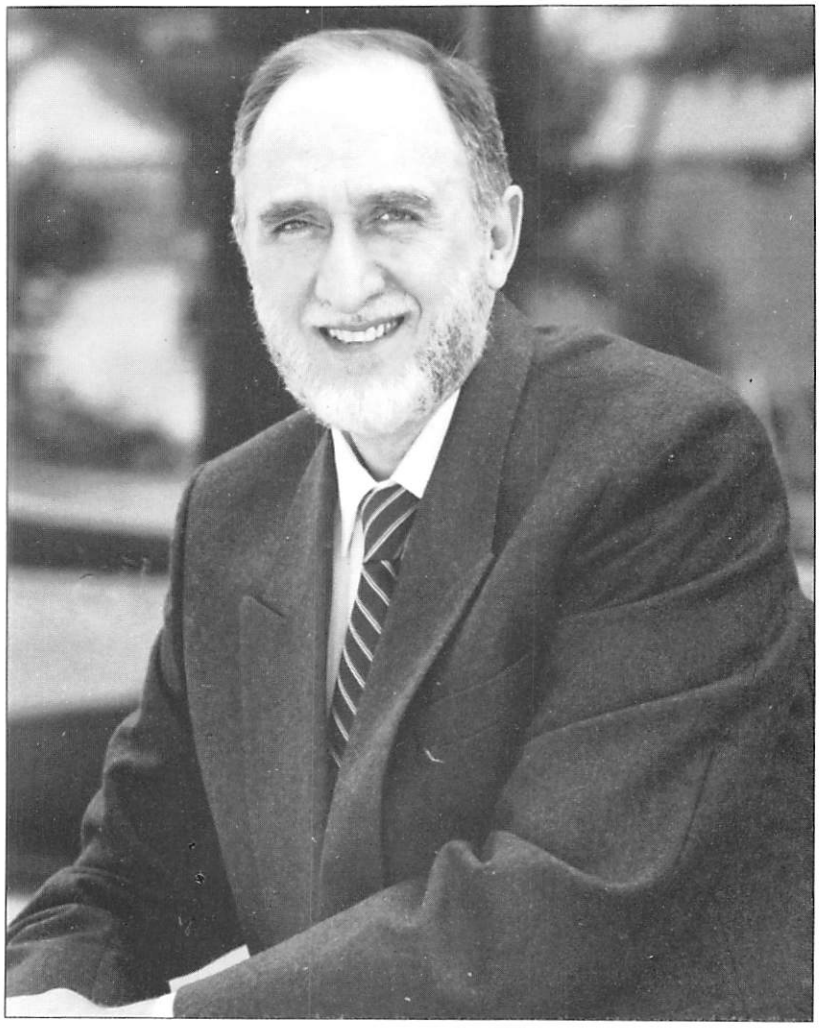
INSTITUT INTERNATIONAL
DE LA PENSEE ISLAMIQUE (IIIT)

Guide de formation des cadres musulmans

Hisham Altalib

Traduit par

Michèle Messaoudi



L'auteur

- **Hisham Yahya Altalib** est né à Mossoul, en Irak, en 1360/1940. Après avoir terminé ses études secondaires en Irak, il obtint une licence en électrotechnique à l'université de Liverpool (1382/1962) et continua à travailler dans ce domaine à l'université de Purdue, dans l'Indiana, où il obtint sa maîtrise et son doctorat (1394/1974).

- Il a contribué activement aux activités islamiques d'Amérique du nord, étant le premier directeur à plein temps de la Section de Formation de l'Association des Etudiants Musulmans (MSA) des Etats-Unis et du Canada de 1395/1975 à 1397/1977. Pendant cette période, il a dirigé un grand nombre de camps de formation et de séminaires en Amérique et dans d'autres pays. Il a aussi exercé plusieurs fonctions dans des organisations islamiques; par exemple il a été le deuxième secrétaire général de la Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants (IIFSO).

- Actuellement, Hisham Altalib exerce la fonction de directeur de la fondation SAAR, poste qu'il occupe depuis sa création en 1403/1983. Il a été l'un des membres fondateurs de l'Institut International de la Pensée Islamique (IIIT) en 1401/1981.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

Au nom de Dieu, le Très Miséricordieux,
le Tout Miséricordieux

Louange à Dieu, Seigneur de l'Univers

Que la Paix et les prières soient sur Son

Dernier Prophète et Messager

﴿٦٠﴾ وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... (سورة الأنفال)

Préparez-leur tout ce que vous pouvez de force, et tenez prêts des chevaux, afin d'en effrayer l'ennemi de Dieu et votre ennemi, et d'autres, en dehors d'eux –que vous ne connaissez pas, [mais] que Dieu connaît . . . (Coran 8:60)

﴿٧٠﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا (سورة الأحزاب)

Ô croyants! Craignez Dieu, et ayez un parler pertinent et juste (Coran 33:70).

«إِنَّما النَّاسُ كَإِبِلٍ مائَةٍ، لاَ يُوجَدُ فيها رَاحِلَةٌ»

Les gens sont comme les chameaux; il se peut que vous ne trouviez pas une seule monture convenable parmi une centaine d'entre eux. (*Ṣaḥīḥ* al Boukhari et *Ṣaḥīḥ* Mouslim)

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُون»

Celui qui peut dire que deux jours consécutifs de sa vie sont égaux [en accomplissements] est sûrement un perdant. (*Sounan* al Daylami)

Guide de formation des cadres musulmans

Remerciements

Un grand nombre de savants et de leaders Musulmans ont contribué à l'élaboration de ce *Guide*. Deux d'entre eux, Eltigani AbuGideiri et Isma'il al Faruqi, sont décédés; qu'Allah bénisse leur âme. Nous demandons à Allah de leur donner qualité pour recevoir Sa récompense parmi ceux qui laissent derrière eux des connaissances utiles dont peuvent bénéficier les générations à venir après leur mort.

Nous donnons une liste d'autres noms placés par ordre alphabétique, conscients du fait que cet ouvrage n'aurait pas été possible sans leur contribution à sa forme et à son essence:

AbdulḤamīd AbūSulaymān, Ilham Attalib, Anis Ahmad, Tāhā J. al 'Alwānī, Jamal Barzinji, Anwar Ibrahim, Omar Kasule, Yaqub Mirza, Mustafa Othman, Mahmoud Rashdan, Ahmadullah Siddiqui, Dilnawaz Siddiqui, Sayyid Syeed, Mustafa Tahan et Ahmad Totonji.

Nous remercions également ceux qui ont été d'une aide précieuse dans la révision, la correction et la critique de cet ouvrage. Parmi eux, on peut citer:

Ali Abouzaakouk, Zaynab Alawiye, Anas al Shaik-Ali, Muhyiddin Atiyyah, Suhaib Barzinji, Yusuf Delorenzo, Michèle Messaoudi, Muhammad Totonji et Jay Willoughby.

Cet ouvrage n'aurait pas pu être achevé sans le travail d'Iqbal Unus qui y a contribué en donnant de la matière originale, qui en a fait la maquette et qui a transformé le manuscript en livre.

Toute louange revient à Allah! Qu'Il accepte notre travail pour Lui seul!

Guide de formation des cadres musulmans

Hisham Altalib

Traduit par
Michèle Messaoudi

Fédération Islamique
Internationale des Organisations d'Etudiants
(IIFSO)

Institut International
de la Pensée Islamique
(IIIT)

Herndon, Virginie, U.S.A.

1414/1994

Série Développement Humain No 1

Anglais
Première édition 1991
Deuxième édition 1992
Troisième édition 1993

Français
Première édition 1994

Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data

Altalib, Hisham, 1940 (1359)
[Training Guide for Islamic Workers. French]
Guide de formation des cadres musulmans / Hisham Altalib;
traduction française par Michèle Messaoudi.

p. 403 cm. 215 x 280
(Développement humain; 1)
Translation of: Training Guide for Islamic workers.
Includes bibliographical references.
ISBN 1-56564-139-6 (HC)
ISBN 1-56564-140-X (PB)

1. Leadership—Religious aspects—Islam—Handbooks, manuals, etc.
I. Title. II. Series: Développement Humain; 1
BP190.5.L4A48 1994
297'.61'07—dc20

93-24080
CIP

Cover design: IIIT/London Office

NOTRE BUT

Notre but est de former des leaders islamiques qui seront à l'avant-garde du changement social en acquérant le savoir et la sagesse et en pratiquant la *da'wa* avec une perspicacité et un sens de la communication qui soient convaincants et efficaces.

NOS MOYENS

Pour atteindre ce but, le stage de formation offre des perspectives précieuses pour accroître l'engagement des stagiaires, leur transmettre des connaissances et développer leurs compétences en communication, en administration et en planification. En plus, il aspire à mettre en valeur leurs capacités techniques et physiques ainsi qu'à développer des attitudes collectives saines, à encourager un sentiment d'élévation spirituelle et à former une mentalité positive concernant la résolution de problèmes. Le stage cherche à transférer les expériences de frères et sœurs aînés aux plus jeunes sous une forme condensée. Nous espérons que les stagiaires commenceront là où leurs aînés se sont arrêtés, qu'ils éviteront de tomber dans les erreurs de ces derniers et qu'ils feront œuvre de pionniers en élaborant de nouvelles stratégies plutôt que d'en copier d'anciennes. Dans son essence, le stage de formation tente de contribuer à éduquer une génération qui connaisse ses priorités et qui fasse partie de la solution plutôt que de faire partie du problème.

Remarque sur l'usage des termes islamiques

Un grand nombre de termes islamiques font maintenant partie du vocabulaire des Musulmans quelle que soit la langue qu'ils parlent ou qu'ils lisent. C'est ainsi que cela doit être.

A l'instar d'autres langues, le français se trouve progressivement enrichi lorsque les Musulmans qui le parlent et le lisent emploient ces termes islamiques. Ceci est méritoire, mais il est également important qu'ils prononcent ces termes correctement. Pour aider les lecteurs à se familiariser avec eux, tous les termes et expressions pas encore assimilés par la langue française ont été inclus, avec leur équivalents en arabe, dans un Index et glossaire des termes islamiques à la fin de cet ouvrage. Un système de transcription de l'alphabet arabe précède les Index.

En ce qui concerne les mots arabes assimilés par la langue française, nous avons cru utile d'en modifier l'orthographe légèrement pour la plupart en vue d'en rendre la prononciation plus fidèle à l'originale arabe.

Avant-propos

Un pas dans la bonne direction

Bien que le mouvement islamique dirige un grand nombre de camps et d'activités de formation, le domaine du développement humain et de la formation des cadres n'a pas reçu l'attention qu'il mérite; en effet, il nécessite une étude plus systématique et structurée sous forme de manuels et de programmes d'étude. A notre connaissance, il n'existe pas un seul ouvrage ou manuel sur le marché à ce jour qui réponde d'une manière satisfaisante à ce besoin urgent.

Le fait que ce livre soit le premier de ce genre à être publié est révélateur du déclin de notre *Oumma* dans sa phase actuelle. Si la *Oumma* d'aujourd'hui doit servir de témoin pour les autres nations, comme c'est l'intention exprimée dans le Coran, il devrait y avoir des centaines de livres de ce genre sur le marché.

Le Guide de formation des cadres musulmans est un pas modeste dans la bonne direction. Si Allah le veut, il y en aura beaucoup d'autres à venir. En attendant, toutefois, on espère que celui-ci servira de base qu'on améliorera par étapes en ce qui concerne la structure et le contenu; il se veut un encouragement à produire pour les autres.

Le contenu du *Guide* ne peut satisfaire tout le monde. Nous avons visé un public international, et ce qui s'applique à un pays qui est géré par un certain système politique peut ne pas être valable pour un autre qui a un système différent. Chaque région du monde est unique et a ses propres particularités et spécialités. Il y aura sans aucun doute de la matière qui peut ne pas correspondre aux expériences de certaines localités ou de certains individus ou qui peuvent même les contredire. Des guides et manuels semblables doivent être produits dans chaque localité pour répondre à leurs besoins particuliers.

Bien que nous ayons l'expérience d'un grand éventail de milieux, nous ne prétendons pas avoir traité toutes les situations. C'est pourquoi nous avons publié notre livre dans l'intention qu'il ne serve que de guide, et, en tant que tel, il devrait être utilisé avec sagesse. En effet, l'efficacité du *Guide* dépendra dans une grande mesure de la direction avisée des organisateurs des stages de formation. Le seul livre parfait est le Coran. Nous présentons ce livre comme premier essai et demandons à ses utilisateurs de nous informer de toute amélioration qui peut être apportée dans les futures éditions, *inchā Allah.*

Nous sommes conscients du fait que le domaine du développement humain et de la formation est un domaine qui se développe rapidement. Nous prions pour que plusieurs institutions soient créées pour pourvoir au développement des ressources humaines, surtout parmi notre jeunesse.

La tâche de produire des matériaux de formation ne peut pas être entreprise d'une manière satisfaisante par des amateurs et des membres à temps partiel. Il doit s'agir plutôt d'un effort concerté et spécialisé fourni après mûre réflexion par des spécialistes et des professionnels afin de donner les fruits dont on a besoin de toute urgence. Le mouvement islamique ferait bien de consacrer une partie importante de ses ressources à ce domaine hautement spécialisé, car il ne peut plus être servi par des généralistes bien intentionnés de la *da'wa*. Bien que des non Musulmans aient déployé des efforts considérables dans ce domaine, leur travail doit être soigneusement trié, passé au crible et totalement islamisé avant que nous puissions l'utiliser. C'est un défi auquel on doit donner la priorité absolue.

Le *Guide* devrait être utilisé conjointement avec le livre *Tawḥīd: Its Implications for Thought and Life* publié par l'Institut International de la Pensée Islamique (IIIT) et ultérieurement par la Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants (IIFSO), écrit par feu le Professeur Isma'il al Faruqi, qu'Allah accorde Sa bénédiction à son âme. Alors que le *Guide* se concentre surtout sur la science et l'art de propager le message et de préparer le stagiaire, *Tawḥīd* traite de la compréhension correcte du contenu du message lui-même: l'Islam.

Pour que le *Guide* soit de taille pratique, nous avons fait une sélection des sujets traités. Nous espérons que les ressources de la Section de Développement Humain au IIIT, y compris sa bibliothèque, peuvent compléter ce *Guide* en offrant des matériaux dans d'autres domaines et en répondant aux questions de ceux qui travaillent sur le terrain.

Un bon nombre d'éléments se trouvant dans ces pages ont été mentionnés seulement à titre de rappel ou pour ouvrir les yeux des lecteurs. Les lecteurs intéressés ne doivent pas se limiter à la matière de ce livre mais devraient chercher à se procurer des références et sources supplémentaires pour parvenir à une compréhension plus profonde. Il s'agit là d'un domaine en pleine expansion, qu'on prévoit de mettre à jour et d'élargir à mesure qu'avancent les recherches. Nous pensons qu'il vaut la peine que tous les instructeurs et stagiaires qui utilisent cet ouvrage gardent le contact avec les publications et les conférences qui traitent de ces thèmes.

Toutes louanges sont dues à Allah, Qui a rendu cet humble ouvrage possible. O Allah! Guide-nous vers le droit chemin, *al sirāt al moustaqīm*!

Dhu al Hijja 1411 de l'hégire
Juin 1991 après J.-C.

Hisham Altalib
Section de Développement
Humain
Institut International de la
Pensée Islamique

Antécédents historiques

I. La formation: Notre histoire

Tout commença en novembre 1973 à Gary, dans l'état d'Indiana. Au cours d'une réunion du comité exécutif de l'Association des Etudiants Musulmans des Etats-Unis et du Canada (MSA), nous nous posâmes cette question: "A quoi tout cela sert-il? Qu'est-ce que NOUS, nous tirons de ces réunions organisationnelles longues et ennuyeuses mois après mois et année après année?"

Nous finîmes par nous rendre compte qu'en plus de devoir administrer l'organisation, les membres du comité devraient aussi s'instruire, acquérir des compétences et s'élever spirituellement pendant la durée de leur fonction. Alors nous décidâmes de consacrer le premier jour de chaque réunion de comité exécutif suivante à la formation de leaders. Cette décision eut un impact extraordinaire! La "séance de présentation de soi en trois minutes" où chaque membre se présenta et fit le tableau de sa formation demeure inoubliable. Quelle découverte ce fut de se connaître les uns les autres!

La direction de la MSA se rendit compte alors qu'il était temps d'abandonner la politique qui consiste à 'faire ce qu'on peut' pour la remplacer par celle qui consiste à 'faire ce qu'il faut!'. Dans ce but, la MSA créa le Comité de Planification et d'Organisation.

Autant qu'on se souvienne, rien n'a été plus précieux pour notre action islamique que l'impact des efforts fournis par ce comité. Dès qu'ils eurent analysé la croissance du mouvement, les membres du comité évaluèrent les besoins de la *da'wa* et mirent sur pied un plan d'action pour l'avenir. Il faut remarquer que le terme 'mouvement' est employé ici dans un sens très général, puisqu'il comprend chaque groupe qui professe l'Islam dans sa totalité, qui le pratique et qui demande qu'il soit instauré dans notre vie et dans nos sociétés. Avec l'expansion du travail du mouvement, on avait besoin de davantage d'activistes travaillant sur le terrain, expérimentés et compétents. Il s'ensuit que des stages de formation intensive devinrent une nécessité. Il devint essentiel de créer une Section de Formation qui aurait un directeur à plein temps. Le comité recommanda également que fut créé un secrétariat à plein temps qui comprendrait une Section d'Education et d'Information, une Section d'Administration et une Section des Finances. Le concept islamique du *dā'iya* à plein temps fut affiné et mis en pratique d'une manière merveilleuse; il continue à porter ses fruits en abondance.

Le rêve du Comité d'Organisation et de Planification se réalisa en 1395/1975 lorsque se créa à Indianapolis, dans l'état d'Indiana, un secrétariat permanent. Un an plus tard, le

secrétariat emménagea dans les locaux du Centre Islamique d'Amérique du nord à Plainfield, dans la banlieue d'Indianapolis.

II. La Section de Formation au siège de la MSA

Dès sa création en 1395/1975, la première question cruciale à laquelle la Section fit face fut: "former les gens à quoi?"

La réponse qu'on donnait en général, "à savoir les former en Islam" n'était pas d'une grande utilité parce que l'Islam est si vaste que ce type de réponse ne sert à rien. Alors qu'elle s'applique à n'importe quelle situation donnée quels que soient le temps et le lieu, elle n'impose pas les détails que nécessitent un grand nombre de stages précis. Notre grand héritage d'ouvrages sur l'Islam ne pouvait fournir de réponse non plus parce qu'il existait très peu d'ouvrages convenables. En conséquence, la Section choisit d'écrire à quatre-vingt-six savants musulmans éminents aux quatre coins du monde. On demanda à ces savants d'écrire des articles dans leur domaine de spécialisation, des articles qui feraient moins de dix pages de longueur, qui seraient pertinents, pratiques et concis.

Le résultat fut décevant à deux points de vue. Tout d'abord, seulement dix pour cent des savants répondirent. Ensuite, un grand nombre de réponses reçues manquaient de structure et de substance, et la matière n'en était pas immédiatement utilisable dans le contexte américain de travail sur le terrain. Alors, la Section se mit à exploiter les riches ressources de la documentation américaine, particulièrement dans les domaines de la communication, de l'administration, de la gestion et des compétences qui conviennent à la *da'wa*. On essaya d'accomplir deux tâches simultanément: islamiser l'expérience américaine et mouler les matériaux islamiques dans le contexte contemporain. La première fut la plus facile parce que pratiquement tout ce qui avait un sens était déjà préconisé par une *āya* ou un hadith.

La première période comprise entre 1975 et 1977 fut une expérience de pionnier dans l'action islamique organisée. Elle a été consignée dans *Report and Review*[1] de Safar 1396/janvier 1976. On peut se procurer le compte-rendu, qui traite du premier cours de formation de la MSA au siège de la Société Islamique d'Amérique du Nord (ISNA). Les bienfaits de ce stage ne se limitèrent pas à l'Amérique du nord mais s'étendirent à l'Afrique, l'Asie et l'Europe.

Quatre thèmes fondamentaux à développer au cours de la formation du *dā'iya* furent identifiés:

1. L'élévation spirituelle,
2. La connaissance et la compréhension correcte de l'Islam,
3. Une connaissance suffisante des idéologies contemporaines et des religions,
4. Des compétences en *da'wa* ainsi que les outils nécessaires pour la faire.

Le premier cours de formation de la MSA se fit en 103 heures de contact et simultanément dans quatre camps de formation. Les exposés comprirent soixante-huit articles dans les domaines des études islamiques, des idéologies contemporaines et des compétences en travail sur le terrain. Le cours forma 120 participants, parmi lesquels

1. NDT: Compte–rendu et étude

vingt-sept sœurs. D'ici la fin des années 1970 l'idée de formation des leaders fut adoptée par un grand nombre d'organisations musulmanes étrangères. En particulier, l'IIFSO et l'Assemblée Mondiale de la Jeunesse Musulmane (WAMY) apportèrent une contribution énorme aux camps de formation et à la publication d'ouvrages s'y rapportant. La Ligue Islamique Mondiale (MWL) parraina plusieurs camps. Qu'Allah accorde Sa récompense à tous les frères membres de ces organisations qui ont assimilé, promu et développé le concept de formation des leaders musulmans depuis qu'on a commencé de le mettre en pratique.

A l'aube du quinzième siècle de l'hégire, lorsque fut créé l' IIIT en 1401/1981, il était devenu évident que le nouveau mode de *da'wa* allait consister à 'former des leaders'. La prise de conscience initiale se trouva énormément éclairée, affinée et approfondie par l'expérience d'un grand nombre de camps nationaux et internationaux organisés par la WAMY et l'IIFSO. En conséquence, au cours de la réunion du Secrétariat Général de l'IIFSO du mois de Ramadan 1409/avril 1989, il fut décidé conjointement avec le conseil d'administration du IIIT que le docteur Hisham Attalib serait chargé de produire le *Guide de formation des cadres musulmans*. Ce *Guide* est donc le fruit d'un grand nombre de contributions de l'ISNA, de l'IIFSO, de la WAMY, de la MWL et de l' IIIT. Qu'Allah (SWT) les guide bien!

Nous prions Allah de faire de ce *Guide* une source de bienfait pour la nouvelle civilisation islamique qui naîtra au cours du quinzième siècle de l'hégire.

III. Evénements marquants: Organisations et personnel

Un certain nombre d'organisations et de personnes ont joué des rôles proéminents au cours des événements mentionnés ci-dessus. Nous allons brièvement les passer en revue.

A. L'Association des Etudiants Musulmans des Etats-Unis et du Canada (MSA)

L'Association des Etudiants Musulmans des Etats-Unis et du Canada fut créée le 1er janvier 1963. Une douzaine de Musulmans engagés et soucieux de la situation, tous étudiants dans différentes universités et différents établissements d'enseignement supérieur s'étaient assemblés, juste dans ce but, à Champaign-Urbana, dans l'état d'Illinois. Pendant deux décennies, la MSA continua à puiser dans la conscience des Musulmans d'Amérique à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du campus, à mobiliser les étudiants musulmans et les communautés musulmanes et à jouer le rôle de catalyseur en ce qui concerne la prise de conscience de la présence musulmane en Amérique du nord.

Dirigée par des leaders volontaires élus et assistés par un secrétariat général parmanent (créé en 1395/1975), la MSA organisa des conventions annuelles et des conférences régionales, publia un bulletin mensuel et un magazine trimestriel, dirigea des stages de formation, organisa des séminaires et procura des informations sur l'Islam aux Musulmans et non Musulmans. Par le biais de ses institutions spécialisées telles que la Société Islamique d'Amérique du Nord (NAIT) et le Centre d'Enseignement Islamique (ITC), la MSA poussa de l'avant au service de la *da'wa* islamique. Par exemple, elle publia et distribua des ouvrages sur l'Islam, préserva l'intégrité des centres islamiques et

des *masājid* en les administrant par fidéicommis et en présentant les enseignements de l'Islam aux non Musulmans aussi bien qu'aux nouveaux Musulmans. Au niveau international, l' ISNA fait partie de la Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants.

Au bout de vingt ans d'action concertée, les leaders de la MSA furent les premiers à se mettre en quête d'une nouvelle structure organisationnelle qui réponde aux besoins changeants de la communauté musulmane. En conséquence la MSA se concentra dans son travail sur les campus universitaires et les établissements d'enseignement supérieur. Sur ce front, les défis auxquels elle fait face et les chances qu'elle a ne sont égalés que par sa résolution à servir de son mieux la cause de l'Islam en Amérique du nord. En 1403/1983 elle devint membre de la Société Islamique d'Amérique du Nord qui venait d'être fondée.

1. Le Comité d'Organisation et de Planification de la MSA

Lorsque ce comité fut créé, feu Eltigani AbuGideiri fut son premier président. Le comité effectua des études, fit un examen des structures organisationnelles, et généralement parlant évalua tous les aspects de l'organisation pour produire des comptes-rendus d'une portée considérable y compris ceux qui déterminèrent la formation du secrétariat général et du Centre d'Enseignement Islamique (ITC). On peut prétendre à juste titre que la contribution de ce comité fut l'un des facteurs les plus importants en ce qui concerne les réalisations de la MSA et la renaissance islamique en Amérique du nord.

2. La Section de Formation

Pendant sa période de croissance, la MSA se rendit compte que son avenir était lié à la disponibilité de ressources humaines bien formées. Lorsque le secrétariat général permanent fut créé en 1395/1975, il transforma donc le Comité de Formation en section à la tête de laquelle le docteur Hisham Altalib fut nommé directeur à plein temps. La Section de Formation commanda et recueillit des ouvrages pédagogiques et dirigea une série de stages de formation pour les membres du comité exécutif de la MSA, les présidents des bureaux locaux et les représentants sur le terrain. La Section a détaillé les stages et analysé les approches de formation possibles pour l'action islamique en Amérique du nord dans un compte-rendu exhaustif qu'on peut se procurer au secrétariat général.

Anis Ahmad, puis Abdul Hadi Omar succédèrent à Hisham Altalib en 1398/1978 comme directeurs de formation; pendant de brèves périodes ce poste fut rattaché à la Section d'Education. La Section de Formation était alors conseillée par un comité.

B. La Société Islamique d'Amérique du Nord (ISNA)

Lorsque la MSA eut une quinzaine d'années, elle commença à se préparer à accroître son rôle au service de l'Islam. Elle convoqua une réunion historique d'un échantillon représentatif de militants islamiques à Plainfield, dans l'état d'Indiana, au début de 1397/1977. A l'issue de cette réunion, on constitua un groupe d'experts chargés de recommander une nouvelle structure organisationnelle pour répondre aux défis et

responsabilités qui surgissent en nombre croissant dans les communautés musulmanes grandissantes d'Amérique du nord. Le groupe d'experts conclut que le nouvel environnement serait mieux servi en créant une organisation plus large qui regroupe les autres, appelée Société Islamique d'Amérique du Nord (ISNA). Ceci s'accomplit pendant le mois de Rabi'al Awwal 1403/janvier 1983. La MSA, la nouvelle Association de la Communauté Musulmane des Etats-Unis et du Canada (MCA) et les trois associations professionnelles, à savoir l'Association Médicale Islamique (IMA), l'Association des Savants et Ingénieurs Musulmans (AMSE) et l'Association des Spécialistes Musulmans des Sciences Humaines (AMSS) devinrent ses membres fondateurs. La MCA ne fonctionne plus et l'ISNA est devenue une fédération d'organisations communautaires affiliées en plus d'être une organisation qui recrute des adhérents, ouverte à tous les Musulmans. Trois de ses institutions de service sont la Société Islamique d'Amérique du Nord (ISNA), le Centre d'Enseignement Islamique (ITC) et la Fondation de la Société Islamique Canadienne (CITF).

La force de l'ISNA provient de son caractère supra-ethnique et de sa base géographique large. Elle a pour priorité l'unité des Musulmans, l'éducation des enfants musulmans et de la *da'wa* à l'intention des non Musulmans. Le *majlis al choura* (le conseil consultatif est l'organisme directeur suprême, le conseil exécutif est le conseil d'administration et le secrétariat général est l'aile opérationnelle de l'ISNA. Dans l'exécution de leur plan d'action, ils sont assistés par des institutions de service – telles que la NAIT et l'ITC – et un certain nombre de comités fonctionnels.

Les fonctions principales de la MSA qui étaient orientées vers la communauté et le continent américain furent assumées par l'ISNA. Ainsi, le travail de l'ISNA représente une continuité de l'action islamique en Amérique du nord. La revue *Islamic Horizons*, la convention annuelle et autres programmes axés sur la communauté ont pris de l'expansion sous l'égide de l'ISNA, tandis que la MSA se concentre sur les campus universitaires et les établissements d'enseignement supérieur.

L'ISNA représente la plus grande organisation musulmane d'Amérique du nord. Plus de trois cents organisations locales, mosquées et centres islamiques y sont affiliés. Parmi ses organisations constituantes, on compte l'Association de la Jeunesse Arabe Musulmane (MAYA), le Groupe d'Etude Islamique Malaysien (MISG) et la Jeunesse Musulmane d'Amérique du Nord (MYNA). La MYNA représente l'espoir et l'avenir de l'Islam en Amérique du nord parce qu'elle englobe une génération unique de jeunes nés en Amérique du nord et élevés dans l'engagement à l'Islam. Ses membres allient à la fois l'héritage des Musulmans émigrés et les chances de *da'wa* parmi les autochtones.

C. La Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants (IIFSO)

La Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants se compose d'organisations d'étudiants musulmans qui se trouvent dans tous les coins du monde. Fondée en 1389/1969, l'organisation a été l'éditeur principal d'ouvrages sur l'Islam publiés dans les langues parlées par les Musulmans. Elle tient ses assemblées générales et ses conférences de formation dans différents pays pour aider au développement de l'action islamique. L'IIFSO a publié des ouvrages originaux et des traductions montant à cinq cents titres en quatre-vingts langues, totalisant plus de dix millions d'exemplaires. Ahmad Totonji en était le premier secrétaire général. Hisham Altalib, Sayyid Syeed et Mustafa Tahan lui succédèrent et le secrétaire actuel est Mustafa 'Othman.

D. L'Assemblée Mondiale de la Jeunesse Musulmane (WAMY)

L'Assemblée Mondiale de la Jeunesse Musulmane fut fondée en 1392/1972 à Riyadh en Arabie séoudite, au cours d'une réunion internationale d'activistes musulmans engagés dans des activités destinées aux jeunes et de représentants d'organisations de jeunes. Elle a tenu un grand nombre de camps de jeunesse locaux et internationaux dans beaucoup de pays différents. Elle aide les organisations d'étudiants et de jeunes du monde entier à exécuter leurs propres projets une fois planifiés. Elle tient ses réunions internationales environ tous les trois ans et elle publie leurs travaux.

Le siège de la WAMY se trouve à Riyadh. Son premier secrétaire général, élu en 1383/1973, était Abdulhamīd AbūSulaymān. Ahmad Bahafzallah et Tawfiq al Kusayyer lui succédèrent et le secrétaire général actuel est Maneh al Johani.

E. La Ligue Islamique Mondiale (MWL)

La Ligue Islamique Mondiale est une organisation mondiale dont le centre d'opérations est La Mecque et qui a des bureaux et des *dou'āt* à plein temps dans de nombreux pays. La MWL épouse des causes ayant rapport au bien-être des Musulmans, surtout dans les pays où les Musulmans sont en minorité. Elle tient des conférences internationales et contribue à l'établissement de *masājid* dans le monde entier. Le secrétaire général actuel est Abdullah Naseef.

F. L'Institut International de la Pensée Islamique (IIIT)

L'Institut International de la Pensée Islamique, situé en Amérique, est un institut d'éducation qui se consacre à la recherche islamique. Il fut fondé en 1401/1981 par Ismā'īl R. al Fārūqī, Abdulhamīd AbūSulaymān, Tāhā J. al 'Alwānī, Jamal Barzinji et Anwar Ibrahim pour faire renaître et encourager la pensée islamique et l'islamisation du savoir dans les disciplines des sciences sociales contemporaines. Il explore aussi les possibilités d'organiser le savoir en disciplines spécifiquement islamiques qui découlent du *tawhīd* et de la charī'a.

Le travail de l' IIIT a pour objectif de traiter des problèmes humains qui touchent les Musulmans au moyen de principes, concepts et valeurs du paradigme islamique. Pour atteindre ses buts, l' IIIT tient des séminaires et des conférences spécialisées, parraine des projets de recherche dans des universités, accorde son soutien à la rédaction de manuels tournés vers l'Islam et publie des ouvrages d'érudition en arabe, en anglais et autres langues écrits par des savants du monde entier. En plus, l' IIIT s'est engagé à élaborer des matériaux destinés à des programmes pour les jeunes.

Pour qui est ce *Guide* et comment devrait-on l'utiliser?

I. Définition de la formation, du développement et de l'éducation

Les professionnels du développement humain emploient parfois les termes 'formation' et 'développement' comme s'ils étaient interchangeables d'abord pour indiquer l'amélioration des capacités de quelqu'un pour faire ce qu'on attend de lui dans l'exécution de sa tâche ou pour faire mieux. D'une manière plus précise, on peut définir les trois termes comme suit:

- **La formation** est un ensemble de stages (et leur mise en pratique) qui s'occupent de l'apprentissage et de l'amélioration d'une compétence ou d'une capacité afin que la personne concernée puisse exécuter sa tâche comme prévu.

- **Le développement** est un ensemble de stages qui traitent du développement ou de l'affinage des compétences analytiques et des compétences en leadership ainsi que de l'acquisition de fonctions de gestion et de surveillance.

- **L'éducation**, d'un autre côté, est l'acquisition des connaissances qu'on peut appliquer pour améliorer les facultés humaines, le comportement et les compétences au moyen de la formation et du développement.

Parmi les instructeurs en leadership islamique, le terme 'formation' est utilisé d'une façon globale pour indiquer un ensemble d'activités qui éduquent et motivent les stagiaires, les enrichissent et les élèvent spirituellement, et améliorent leurs compétences en leadership et pratique de la *da'wa*.

Les stages de formation islamique supposent un niveau élémentaire d'engagement islamique, de compréhension et de conscience pour ensuite chercher à le renforcer. Leur méthodologie est fondée sur l'établissement d'un rapport entre les objectifs identifiés et leur réalisation et la relation de la plupart de l'humanité avec son Créateur, Allah. Les matériaux pédagogiques utilisés dans ces stages de formation jusqu'à maintenant se concentrent sur l'amélioration de la compréhension de l'Islam et l'accroissement de l'engagement des stagiaires à l'Islam.

II. Pour qui est ce *Guide*?

Ce *Guide* ne cherche pas à faire de nouveaux Musulmans. Il suppose que les lecteurs ont un certain engagement à l'Islam et un empressement à le mettre en pratique. Les principaux lecteurs visés de ce *Guide* sont les étudiants des universités, ceux des trois premières années aussi bien que les licenciés. Du point de vue de l'âge, il s'adresse aux jeunes gens qui ont une vingtaine d'années, bien qu'avec quelques adaptations il puisse être utile pour des jeunes d'un autre âge. Ce *Guide* vise à former des leaders et des activistes potentiels en *da'wa* islamique aux niveaux local, national et international. Il peut être utilisé par des individus qui veulent assurer leur propre formation ainsi que pour former des personnes en groupe.

Allié aux lectures recommandées, le *Guide* a été conçu dans l'intention de bénéficier principalement aux Musulmans engagés expérimentés qui sont chargés de former la prochaine génération de leaders islamiques. Deux catégories principales de leaders potentiels sont décrites ci-dessous.

A. **Les jeunes hommes:** Des jeunes Musulmans occupent des postes de responsabilité et d'autorité dans de nombreuses organisations islamiques qui acceptent généralement comme adhérents les femmes aussi bien que les hommes. Ces jeunes hommes peuvent être des directeurs d'organisations de jeunes, de stages pour jeunes ou d'organisations générales qui ont la communauté comme centre d'intérêt ou d'opérations. En tout cas, ils sont principalement au stade précoce de leur expérience de leaders et conscients du besoin d'acquérir les compétences qui les aideront à exécuter leur tâche plus efficacement.

B. **Les jeunes femmes:** Les jeunes Musulmanes commencent à assumer des postes de responsabilité en *da'wa* islamique en se chargeant de projets et d'activités au sein d'organisations de jeunes et de stages ainsi qu'au sein d'organisations communautaires. Les jeunes femmes occupent des postes de direction au sein d'organisations féminines et l'efficacité avec laquelle elles dirigent les entreprises islamiques est cruciale pour le développement général de la communauté musulmane.

Nous sommes conscients du fait qu'il n'existe pas un seul stage qui convienne à toutes les organisations, tous les pays et tous les milieux. C'est pourquoi alors que certains matériaux peuvent ne pas très bien convenir à certains endroits, ils peuvent être incontestablement utiles dans d'autres cas. Ces situations peuvent être résolues au cours de la mise en application et de la mise à exécution même des programmes lors de différents stages. Nous devons aussi souligner le fait que si le *Guide* utilise surtout le genre masculin, la matière s'adresse aux femmes comme aux hommes.

III. Comment doit-on utiliser le *Guide*?

Ce *Guide* est organisé en cinq parties en plus de la section préliminaire. La structure qui le sous-tend peut être décrite en fonction du 'pourquoi, quoi et comment' de la formation:

- POURQUOI: La première partie présente une vue d'ensemble du mouvement islamique et traite du besoin en formation.
- QUOI: Les éléments principaux du leadership et les compétences essentielles tant individuelles que collectives sont traitées dans les deuxième et troisième parties.
- COMMENT: La manière dont les instructeurs forment les autres efficacement est discutée dans la quatrième partie alors que la cinquième partie se concentre sur l'organisation et la direction d'un camp de jeunesse comme mode de formation principal.

Certaines activités et techniques pédagogiques ont été incluses dans différents chapitres; la plupart des chapitres commencent par des 'objectifs pédagogiques' et finissent par des 'sujets de discussion et exercices de compréhension' afin de renforcer aussi bien la formation de groupe que les expériences autodidactes. Les relations entre les thèmes mineurs sont signalées par la même occasion pour enrichir le matériel d'apprentissage. Des conseils sur l'action à suivre, des exercices spéciaux, des rappels sont inclus dans les leçons pour mettre en relief et renforcer l'utilisation pratique des matériaux de base.

A. La façon la plus efficace d'utiliser le *Guide*

Le *Guide* est conçu pour être lu facilement et pour faire une auto-évaluation continue. La manière la plus efficace de l'utiliser consiste à le lire chapitre par chapitre. Ensuite, il est recommandé de lire chaque chapitre seul lorsque le besoin s'en fait sentir. Utilisez la matière en abondance dans vos exposés et vos préparatifs pour différentes occasions.

Pour un groupe de gens ou une organisation, il est extrêmement avantageux de faire la lecture du livre tout entier de A jusqu'à Z au cours d'un camp de formation d'une semaine. Un doyen expérimenté devrait être responsable de la direction de ce genre de stage.

B. A quel moment l'utiliser?

Après la première lecture, révisez le *Guide* chaque fois que vous êtes confronté à une situation traitée par le *Guide*. Par exemple, vous pouvez l'utiliser lorsqu'on vous demande de faire un discours, d'organiser une activité, de prendre une décision, de présider une réunion ou simplement de participer à un camp de formation.

Si vous êtes responsable d'une activité islamique ou d'un groupe de Musulmans engagés, vous pouvez faire des photocopies de pages particulières et les distribuer à ceux qui en ont besoin. Non seulement ceci rafraîchira les compétences des personnes concernées mais ceci les aidera également à parvenir à une certaine uniformité dans la manière dont ils abordent leurs tâches de leaders.

A mesure que vous utilisez le *Guide* dans des situations précises, essayez de l'augmenter en consignant des études de cas particuliers, des réactions de stagiaires, des évaluations d'instructeurs et autres. Lorsque vous utilisez cette matière, essayez de 'personnaliser' ce que vous avez appris ou ce que vous présentez pour l'adapter au contexte dans lequel vous parlez.

C. Comment le compléter

Le *Guide* a été conçu dans l'intention de traiter de thèmes essentiels ayant trait à la formation des jeunes pour en faire de leaders islamiques. Toutefois aucun *Guide* de ce genre ne saurait être un document définitif. Pour renforcer ce que vous y apprenez et pour le compléter, un ensemble de matériaux pédagogiques ont été mis au point pour vous fournir des articles sur un éventail de sujets qui n'ont pas été traités par ce *Guide*. Ces articles seront envoyés aux utilisateurs du *Guide* figurant sur le registre officiel à intervalles réguliers pour leur donner de la lecture et du feed-back.

PREMIERE PARTIE

Aperçu sur la formation

En parlant de 'formation', il est essentiel de placer le problème dans le bon contexte et de l'aborder sous l'angle qui convient. Les questions suivantes doivent être tirées au clair afin d'éviter de parler dans le vide:

1. Le rôle de l'homme et ses rapports avec l'environnement;
2. Le statut du mouvement islamique pendant le 14ème siècle de l'hégire (Si tout est bon, rien n'incite à former des gens pour changer le statu quo).

C'est seulement après être parvenus à un consensus sur ces deux questions que nous pourrons formuler des buts et des objectifs réalistes en vue d'un stage de formation. Si nous ne pouvons pas dépasser cette première étape, nous serons gênés par les questions: pourquoi? pour quoi faire? et comment? Pour régler ces problèmes critiques, nous nous tournons vers le Coran:

﴿٤﴾ لَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ فِىٓ أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ
﴿٥﴾ ثُمَّ رَدَدْنَٰهُ أَسْفَلَ سَٰفِلِينَ ﴿٦﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟
وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ (سورة التين)

Très certainement, Nous avons créé l'homme en la plus belle stature. Ensuite, Nous le ravalons au plus bas des bas, sauf ceux qui croient, et font œuvres bonnes: ceux-là ont un salaire jamais interrompu (Coran 95:4-6).

Le Prophète (ṢAAS) nous rappelle que:

«إنَّ الله كَتَبَ الإحْسانَ على كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنوا القِتْلَةَ، وَإذا ذَبَحْتُمْ فَأحسِنوا الذِّبْحَةَ، وَلْيُحِدَّ أحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ».

Allah a décrété qu'il existe une meilleure façon de faire chaque chose. Alors, lorsque vous tuez pendant une bataille, faites-le de la meilleure manière; et lorsque vous abattez [un animal] en sacrifice, faites-le de la meilleure façon. Ainsi chacun d'entre vous devrait-il aiguiser son couteau et faire mourir l'animal abattu sans le faire souffrir. (*Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi, *Sounan* al Darimi, *Sounan* Ibn Maja et *Sounan* al Nasa'i)

Si l'on tient compte de ces directives, le Musulman engagé et le mouvement islamique sont obligés de se développer afin de faire ce qu'il faut et de le faire bien. C'est là ce dont s'occupe la formation islamique.

Dans cette partie du *Guide*, nous présentons un aperçu du mouvement islamique et de son état général de nos jours. Dans ce contexte, nous cherchons conseil auprès du Coran pour définir les objectifs de la formation pour les besoins de ce *Guide*.

PREMIERE PARTIE: APERÇU SUR LA FORMATION

Chapitre

1

Le *dā'iya*, l'environnement et la population

I. Des buts et des moyens

Le Musulman n'est pas quelqu'un qui combat Satan avec son épée et se fait catapulter dans la *janna*. Il doit agir activement sur son environnement et y apporter des changements:

﴿٣٩﴾ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٤٠﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤١﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ (سورة النجم)

et qu'en vérité, l'homme n'a rien que ce à quoi il s'efforce, et que son effort, en vérité, on va le lui faire voir bientôt; ensuite on lui paiera sa paie la plus pleine (Coran 53:39-41).

Non seulement Allah (SWT) et Son messager sont témoins de nos actions, mais d'autres également. Il s'ensuit que le Musulman ne vit pas en vase clos; il est continuellement engagé dans des actions et interactions avec le milieu ambiant. Qu'est-ce qui en fait un meilleur Musulman, ou une meilleure Musulmane? Le hadith est clair:

«الخَلْقُ عِيالُ اللّهِ، أَحَبُّهُم إِلَيْهِ أَنْفَعُهُمْ لِعيالِهِ»

Les êtres humains sont à la charge d'Allah; les plus proches de Lui sont ceux qui se rendent le plus utiles à ceux qui sont à Sa charge.[1]

Ainsi, pour être un meilleur Musulman, le critère n'est pas simplement la *ṣalāt*, le jeûne, le *dhikr* et le *tasbīḥ*; c'est le fait de se rendre utile à autrui! Dans ce contexte, nous devrions être alarmés par le proverbe suivant: "Celui qui ne se préoccupe pas des affaires des Musulmans n'est pas l'un des leurs".

La tâche d'une djamā'a* (assemblée, groupe) de Musulmans n'est pas de se servir elle-même. C'est de servir les autres! Le groupe n'est pas l'objectif. Il constitue seulement un moyen infrastructurel d'accomplir l'objectif. L'intérêt d'une telle organisation doit céder le pas à l'intérêt de la *Oumma* et du monde extérieur en général.

Le Messager d'Allah nous guide:

«ارْحَمُوا مَنْ في الأرضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ في السَّمَاءِ»

Soyez miséricordieux envers les habitants de la terre, afin que Celui qui est dans les Cieux soit miséricordieux envers vous.[2]

Les groupes musulmans qui se limitent à leurs adhérents perdent leurs objectifs de vue et ne servent qu'eux-mêmes. En fait, toute la préparation et la formation des membres de l'organisation devrait avoir pour but de mieux servir leur nation. Créer une organisation pour l'amour de l'organisation, c'est comme construire une maison pour l'amour de la maison.

L'environnement et la population dont le *dā'iya* fait partie sont les seuls milieux dans lesquels il puisse agir. Ce sont les seuls terrains d'opération sur lesquels Allah l'éprouve pendant la durée de sa vie.

II. Le concept du déplacement et de l'exploration dans le Coran

﴿١٠٩﴾ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ ٱلْقُرَىٰٓ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ ٱلْءَاخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (سورة يوسف)

Nous n'avons envoyé avant toi que des hommes d'entre les habitants des cités, à qui Nous avions fait révélation. N'ont-il pas parcouru la terre pour voir ce qu'il est advenu de ceux qui étaient avant eux? Et la demeure de l'au-delà est meilleure, certes, pour ceux qui pratiquent la piété. Ne comprenez-vous donc pas? (Coran 12:109).

Le *dā'iya* doit avoir simultanément quatre niveaux distincts de conscience éclairée. Le premier est connu sous le nom de *'ālam al ghayb*, le monde de l'invisible; les trois derniers sont inclus dans *'ālam al chahāda*, le monde perçu par les sens. Ce sont les suivants:

1. *Ṣaḥīḥ* Mouslim
2. *Sounan* al Tirmidhi

* 'Djamā'a' est l'un des mots auxquels nous avous légèrement modifié l'orthographe pour une meilleure prononciation (le mot s'écrit normalement 'djemaâ' (Le Petit Robert) ou 'djamaâ' (Le Petit Larousse). 'Sharia' ou 'charia' est devenu charī'a; 'sourate' est devenu 'sōura' (*sōurāt* étant le pluriel).

1. Le monde invisible 2. Le monde universel 3. Le monde international	La connaissance de ces domaines est commune à tous les Musulmans; on peut les appeler "les constantes" pour les individus de n'importe quelle génération donnée.
4. Le monde local	La connaissance de ce domaine est particulière et 'variable' pour chaque pays et ses individus.

A. Le monde invisible

Le monde invisible est bien défini dans le Coran et la Sounna. Il comprend la croyance en Allah, les anges, Ses livres, Ses messagers, le Jour du Jugement Dernier et le Décret Divin. La croyance en l'invisible empêche notre esprit de se hasarder vainement dans des domaines situés au-delà des limites de notre compréhension. Cette croyance ne varie pas en fonction du temps ou du lieu dans lesquels se situe le Musulman; c'est une constante pour tous les temps et tous les lieux.

B. Le monde universel

Le *dā'iya* doit se rendre compte que le temps et l'espace sont des créations d'Allah et que l'univers est là pour que les êtres humains en usent et en bénéficient:

﴿٢٠﴾ أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ۗ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ (سورة لقمان)

Ne voyez-vous pas que Dieu vous a assujetti ce qui est dans les cieux et ce qui est sur terre? Et Il déverse sur vous Ses bienfaits, apparents aussi bien que cachés. Et [pourtant], il en est parmi les gens qui disputent sur Dieu sans science ni guidée,[1] ni même de Livre éclairant. (Coran 31:20)

Une fois de plus, tous les Musulmans du monde entier savent ceci et ceci ne change pas en fonction du lieu.

C. Le monde international

Chaque *dā'iya* doit atteindre un niveau minimum de connaissances au sujet d'autres peuples et nations. Il devrait comprendre le mouvement islamique comme étant une entité globale non limitée par les frontières géographiques. Il a des frères et des sœurs en vérité dans le monde entier. La *Oumma* dont il fait partie comprend des Musulmans non seulement de pays où ils sont majoritaires mais également de pays où ils sont minoritaires. Il est dans l'obligation de défendre le vrai et de dénoncer le faux partout. Son devoir est d'expliquer le message de l'Islam aux habitants de tous les continents du monde. Le monde entier est considéré comme lieu d'action et d'adoration pour le stagiaire, ainsi que l'explique le Messager d'Allah:

1. Guidée: Bien que ne figurant pas au dictionnaire, ce terme est utilisé par Muhammad Hamidullah, d'autres traducteurs du Coran et certains Musulmans français dans leurs ouvrages pour traduire *hudan* qui n'a pas d'équivalent en français mais qui est un substantif du verbe 'guider' en arabe (NDT).

«جُعِلَتْ لِيَ الأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»

La Terre a été faite pour moi mosquée et moyen de purification.[3]

D. Le monde local

C'est dans le milieu local que résident les devoirs fondamentaux du stagiaire, dans son environnement immédiat, sa localité ou son pays. Les responsabilités dont il doit s'acquitter sont les suivantes:

Premièrement: Il doit avoir une connaissance et une compréhension approfondies du pays et de sa population. Il devrait étudier sa géographie, son histoire et sa démographie, et ainsi de suite. Quelles sont ses ressources naturelles? Comment la population se décompose-t-elle du point de vue de ses religions, *madhāhib*, milieux ethniques, proportions homme-femme etc . . . Quelle est la nature de son économie, de ses importations, de ses exportations, de son industrie, de ses produits agricoles, et ainsi de suite.

Il a besoin de posséder une solide connaissance du système politique du pays, y compris les partis politiques, les publications, les sympathisants, le processus de prise de décision, le "qui", le "quoi" et le "comment" du processus politique. Quels sont les idéologues et les plus grands savants, les auteurs, les scientifiques et les oulama? Le *dā'iya* ne peut pas comprendre les gens à moins qu'il n'ait des connaissances de base sur leur histoire et leurs relations avec les habitants d'autres pays, particulièrement des pays voisins. En bref, le *dā'iya* doit avoir une bonne connaissance des conditions religieuses, politiques, éducatives, économiques et sociales du pays où il vit et travaille.

Deuxièmement: Le *dā'iya* devrait s'occuper des problèmes de sa société. Il ne devrait pas adopter l'attitude négative qui consiste à dire qu'il n'est pas responsable de leur solution parce que, pour commencer, l'Islam n'a pas créé ces problèmes. Son comportement devrait être comme celui d'un médecin qui considère guérir les maux de ses malades comme un défi et un devoir personnel bien qu'il n'ait pas contribué à leur apparition. Même lorsqu'il n'a pas de vrai remède, il peut au moins atténuer la douleur et soulager le supplice du malade. On n'a jamais entendu parler d'un médecin prospère qui ridiculise ou attaque ses patients. Il essaie toujours d'améliorer la situation, dans l'esprit de *l'iḥsān* (amélioration). En fait, le stagiaire doit se mettre à la place du dirigeant politique de son pays et mettre à l'épreuve ses capacités mentales pour trouver des moyens de résoudre les problèmes. Il doit les identifier et les analyser et fournir des alternatives islamiques viables. Il est facile d'être dans l'opposition et de critiquer le parti au pouvoir d'une manière irresponsable. Le Musulman à l'esprit constructif doit mener une opposition éclairée, responsable et honnête afin que si on lui demande d'assurer une responsabilité, ses plans et ses idées marchent et donnent des résultats dans des situations réelles. Les déclarations utopiques, théoriques et imaginaires ne sont que des vœux pieux. Le public découvrira rapidement que ni lui ni son groupe ne peuvent être pris au sérieux.

3. *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi, *Sounan* al Nasa'i, *Sounan* ibn Maja, *Sounan* al Darimi et *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal.

D'aucuns pensent à l'Islam comme à un parterre de fleurs que l'on peut planter dans tous les pays du monde. Ce n'est pas le cas en réalité. L'Islam est plutôt comme un assortiment unique de bouquets de fleurs, que l'on peut offrir à chaque pays, arrangées différemment. A chaque terrain et climat correspond un ensemble de fleurs unique. Il a ses couleurs locales et particulières qui conviennent à ce pays. C'est cette belle mosaïque de nations qui rend la *Oumma* si pittoresque, ingénieuse et toujours attrayante. Alors que le *dā'iya* fait preuve de certains grands traits généraux qu'il a acquis du *ghayb*, ainsi que des aspects international et universel de l'Islam, il devrait aussi faire montre de la spécificité relative aux coutumes locales, aux goûts locaux, à la mode vestimentaire locale, aux arts et à la culture de son propre pays. Actuellement, nous avons un déséquilibre grave dans notre éducation islamique. Nous nous préoccupons davantage des aspects théoriques communs et généraux de la vie des gens, mais notre connaissance de leurs besoins particuliers et locaux est déficiente.

De toute évidence, le *dā'iya* doit réaliser la meilleure union de ces facteurs dans le cadre des directives islamiques. Sa contribution ne devrait pas se borner à être une copie des événements passés à tous les niveaux historiques ou géographiques; cette démarche serait stérile. Sa contribution devrait être à l'image de la variété de plats délicieux que l'on trouve dans les pays musulmans; ils sont peut-être tous différents, mais ils sont tous *ḥalāl*.

III. Diriger en servant

Le Prophète nous a enseigné le principe de diriger en servant il y a quatorze siècles.

«سَيِّدُ القَوْمِ خادِمُهُمْ»

Le dirigeant de la nation est son serviteur.[4]

Voici comment devrait procéder le *dā'iya*: il devrait rendre service et apporter son aide à la communauté. Lorsque les Islamistes se placeront eux-mêmes dans leur société comme agents tournés vers le service, qui offrent des alternatives et des solutions viables à ses problèmes, les gens leur feront confiance et en feront leurs dirigeants. Non seulement ils donneront leurs cœurs aux Islamistes mais aussi leurs voix pendant les élections.

4. *Sounan* al Daylami et *Sounan* al Tabarani

IV. Le secret de l'action

Nous recommandons que l'action ait lieu à trois niveaux: le niveau individuel, le niveau local et le niveau national.

A. Au niveau individuel

Au niveau individuel, l'Islamiste doit essayer de s'instruire lui-même sur les questions internationales et locales en lisant les journaux et les magazines et en écoutant les nouvelles à la radio régulièrement tous les jours. Il devrait prendre l'habitude de discuter les événements avec ceux qu'il rencontre et ainsi bénéficier de leurs opinions. Chaque *dā'iya* devrait acquérir des connaissances générales sur les événements qui se produisent autour de lui.

B. Au niveau local

Au niveau local, le *dā'iya* devrait participer à une réunion périodique locale d'environ dix membres ou moins. De telles réunions, souvent appelées *ḥalaqa* ou *ousra*, se concentrent normalement sur l'éducation et l'élévation spirituelle. Ce n'est pas suffisant. La structure de ces réunions a besoin d'être remaniée de manière à ce que environ la moitié de la durée de la réunion soit utilisée pour discuter des plans concernant les affaires de la communauté locale et les projets pratiques de *da'wa*. Dans ce domaine, la situation du mouvement aujourd'hui est désastreuse! Ses adhérents ne se concentrent que sur des questions théoriques et intellectuelles. Seulement 5% des membres environ prennent part aux débats et sont surchargés de travail, tandis que 95% d'entre eux restent en spectateurs; ils ne font qu'observer et critiquer négativement!

La structure entière du mouvement ressemble à une pyramide inversée dans laquelle 5% des membres constituent son actif et 95% des membres constituent son passif. Avec une telle structure, une organisation s'empêtre aisément dans ses propres affaires au lieu de traiter de questions relatives à ses buts et à ses objectifs. Les entraves sont nombreuses et les mains secourables sont rares. Pour parler en termes réalistes, le rendement d'une telle organisation pourrait être 5 fois plus grand si les 95% de ses membres inactifs étaient des partisans externes plutôt que des membres internes. De cette manière, le groupe, qui se sent responsable de leur bien-être, n'aurait pas la peine de s'occuper d'eux.

Pour résoudre ce problème d'inactivité, on doit assigner à chaque membre une responsabilité particulière. Il peut devenir membre d'un petit comité ou il peut devenir un comité à lui seul, responsable devant le chef à qui il doit périodiquement rendre compte de ses activités.

Le groupe doit assigner des tâches bien définies aux individus (ou comités) et devrait les suivre. Ces tâches sont nombreuses et il y a beaucoup à faire dans la société en plus de la mémorisation d'une *āya* ou d'un hadith.

Le mouvement ne se porte pas bien s'il ne devient pas comme une ruche ou une fourmillière pleine d'énergie et de vitalité, remplissant des tâches bien précises dans la société.

C. Au niveau national

Alors qu'au niveau individuel nous demandons au moins un niveau de connaissances et de conscience adéquat, nous devrions exiger que des comités spécialisés, de haut niveau et professionnels, travaillent au niveau national. Il doit y avoir un comité fonctionnel hautement qualifié pour chaque problème majeur qui se pose au pays. Ces comités d'action et/ou comités consultatifs forment le groupe d'experts de l'organisation. Leur objectif est d'étudier à fond les problèmes et de fournir au dirigeant les alternatives et les solutions auxquelles les mènent leurs domaines de spécialisation. Alors que les simples membres peuvent se contenter de généralités et de travail superficiel, ces comités étudient à fond les problèmes. Ils maîtrisent les toutes dernières nouveautés dans leur domaine. Ils se tiennent prêts, armés de concepts, munis d'allocations de ressources et de plans d'action au sein de leur domaine d'expertise. Ils démontrent que les solutions islamiques sont supérieures à toute autre à la bourse des idéologies. Si ces comités font bien leur travail, la nation leur confie volontairement la direction du pays, compte tenu de leur superbe maîtrise du savoir et des problèmes. Le mouvement devient alors, et à juste titre, l'administrateur naturel de la nation.

Le côté comique de la da'wa!

DE LA THEORIE A LA PRATIQUE

Il y avait un cheikh compétent qui formait des étudiants à la *da'wa* – six mois de théorie et trois mois de pratique sur le terrain. Un étudiant sûr de lui qui venait d'achever la partie théorique eut l'impression qu'il pouvait faire la pratique tout seul. Le cheikh l'avertit mais l'étudiant ne voulut pas écouter. Il se mit en route pour un village lointain pour pratiquer la *da'wa*. Le premier vendredi, un faux imam fit une *khouṭba* remplie de mensonges au sujet d'Allah et du Prophète. L'étudiant se leva et s'écria: L'imam est un menteur. Ni Allah ni le Prophète n'a fait aucune de ces déclarations." L'imam répliqua: "Ce jeune homme est un *kāfir* et mérite d'être puni." L'étudiant reçut une correction magistrale des fidèles assemblés dans la mosquée. Il retourna voir son cheikh, couvert de pansements et les os brisés! Le cheikh lui dit: "Laissez-moi vous donnez un bon exemple de *da'wa* pratique." Le vendredi suivant, ils se rendirent à la même mosquée où le même imam fit une *khouṭba* similaire. Ayant écouté la *khouṭba*, le cheikh se leva et déclara: "Votre imam est un homme de *janna*. Quiconque prend même un seul poil de sa barbe gagnera la *janna*." Les fidèles attaquèrent immédiatement la barbe de l'imam et lui arrachèrent les poils un à un jusqu'à ce qu'il se trouvât sans barbe et en sang par terre. C'est alors que le cheikh murmura à l'oreille de l'imam: "Allez-vous arrêter de raconter des mensonges sur Allah et le Prophète et vous tenir tranquille? Ou voulez-vous davantage de punition?" L'imam admit ses torts et se repentit. L'étudiant se rendit compte de son erreur et pria le cheikh de lui donner ses trois mois de formation pratique en *da'wa* sur le terrain! Il y a un monde de différence entre la théorie et son application pratique.

STOP!

Lis, au nom de ton Seigneur qui a créé, qui a créé l'homme d'un caillot de sang. Lis! Car ton Seigneur, Le Très Noble, c'est lui qui a enseigné par la plume. Il a enseigné à l'homme ce qu'il ne savait pas (Coran 96:1-5).

﴿١﴾ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ
﴿٢﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَـٰنَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٣﴾ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ
﴿٤﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ﴿٥﴾ عَلَّمَ ٱلْإِنسَـٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ
(سورة العلق)

- **Si les *dou'āt* lisent davantage, ils dirigeront la *Oumma*.**
- **Si c'est la *Oumma* qui lit le plus, elle dirigera la civilisation humaine.**
- **Aujourd'hui: ce sont les occidentaux qui lisent le plus, les Musulmans qui lisent le moins! En outre, nous apprenons à lire, tandis qu'ils lisent pour apprendre.**
- **Action dirigée: les Islamistes doivent lancer des campagnes pour mettre fin à l'analphabétisme parmi les Musulmans.**

En prime: Les masses musulmanes respecteront les *dou'āt* en qui elles verront leur espoir, leur aspiration et leurs sauveurs. La règle est que ceux qui résolvent les problèmes du peuple obtiennent son mandat de gouvernement!

Préparez-leur tout ce que vous pouvez de force, et tenez prêts des chevaux, afin d'en effrayer l'ennemi de Dieu et votre ennemi, et d'autres, en dehors d'eux que vous ne connaissez pas, que Dieu connaît . . (Coran 8:60).

﴿٦٠﴾ وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم
مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ
ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... (سورة الأنفال)

Chapitre

2

Le mouvement au cours du 14ème siècle de l'hégire

I. Le contexte général

Nous employons le terme 'mouvement' dans un sens très général. Il comprend chaque groupe qui professe l'Islam, qui le pratique et qui demande son institution sur terre d'une manière ou d'une autre. En outre, nous passons un regard rapide sur le 14ème siècle de l'hégire, ou 20ème siècle après J.–C., en analysant l'issue de façon globale et à l'heure actuelle. Pour l'amour de l'équité et de l'objectivité, nous devons garder à l'esprit les facteurs principaux mentionnés ci-dessous en faisant notre analyse. Il ne s'agit pas ici de faire une évaluation ou un jugement sur les réalisations accomplies, mais plutôt de nous concentrer sur certains aspects pour en tirer des leçons utiles.

A. Examinons de l'intérieur

Lorsque nous parlons du mouvement, nous parlons de nous-mêmes de l'intérieur. Nous ne critiquons pas de l'extérieur. Ainsi, nous présentons une auto-critique constructive ayant pour objectif d'identifier les défaillances afin d'améliorer notre situation interne. Nous ne serons pas en mesure de nous former dans la bonne direction à moins que nous ne soyons vraiment honnêtes avec nous-mêmes.

B. Les réussites et les échecs

Bien que nous ayons besoin d'identifier nos faiblesses, nous n'avons pas l'intention de brosser un tableau sombre et négatif du mouvement. Il y a des points noirs et des zones lumineuses. En effet, la préservation de la *da'wa* islamique et la renaissance mondiale du mouvement témoignent du grand succès de ce dernier. Le fait que nous énumérons nos faiblesses provient de notre engagement profond à œuvrer dans la bonne direction. Nous sommes nous-mêmes le produit de ce mouvement.

C. L'action politique et la réaction

L'assaut de l'occident sur le monde musulman s'est traduit entre autres par une occupation militaire et politique. Naturellement, la réaction nationale et islamique fut de la même nature. Ceci explique pourquoi les mouvements de libération sont surtout portés sur la politique et la confrontation dans leur rapport avec les colonialistes qui les oppriment et leurs successeurs. En conséquence, ces mouvements donnèrent une importance secondaire aux aspects éducatif, économique et social. Lorsque ces nations obtinrent leur indépendance des autorités étrangères, ce ne fut que superficiel. Leurs dirigeants ne savaient que faire de leur liberté politique. Ceci explique pourquoi l'impérialisme en matière d'éducation, l'impérialisme culturel, social et économique de la période coloniale s'est prolongé pendant longtemps avec la même intensité, si ce n'est pas avec une plus grande intensité.

D. L'arriération

Nous devons également prendre conscience du fait que le monde musulman est en décadence depuis plusieurs siècles. Cette décadence se fait sentir dans tous les aspects de la société. Elle imprègne les concepts, les activités et les actions non seulement des masses populaires mais aussi des mouvements de réforme. Notre capacité d'analyser, de diagnostiquer et de prescrire des remèdes se trouve nettement amoindrie par nos faiblesses. Le fait que nous soyons des croyants affecte à peine la manière dont nous conduisons les affaires de notre mouvement. Ce phénomène d'arriération fait des victimes d'une façon semblable chez les partis, qu'ils soient gauchistes, nationalistes ou religieux. Il affecte toutes les couches de la nation y compris les dirigeants, les éducateurs, les médecins, les ingénieurs, les fonctionnaires, les officiers de l'armée, les soldats, les cultivateurs, les hommes, les femmes, les pauvres et les riches. La décadence est une épidémie qui attaque tout le monde.

E. Aurions-nous pu mieux faire?

Nous pouvons prétendre que le mouvement a fait de son mieux mais le succès ne peut venir que d'Allah. Il est certain que nous manquions de perfection dans nos méthodes et nos concepts et que nous pouvions mieux faire. La récompense d'Allah sera généreuse pour tous ceux qui œuvrent dans Sa voie. Mais en ce qui concerne le véritable changement dans les conditions sociales de notre *Oumma*, nous remarquons que nous n'avons pas beaucoup avancé. Pour progresser, il nous faut admettre nos erreurs afin de pouvoir y remédier de façon constructive. Le fait que quelqu'un critique le mouvement ne le place pas nécessairement à un niveau plus élevé que le mouvement lui-même. Cela ne le fait pas non plus entrer dans la catégorie des ennemis du mouvement. Personne n'est supérieur à personne. Seul Allah attribuera les récompenses. Notre supériorité réside dans le message et l'idéologie, pas dans les personnes impliquées.

F. Se battre pour survivre

Le mouvement, étouffé par les restrictions apportées à sa liberté livrait journellement une bataille décisive. Il s'ensuit qu'il n'avait pas l'occasion de faire de pause, de réfléchir et de ré-examiner sa ligne de conduite. Il s'agissait là d'un luxe dont il ne disposait pratiquement pas. De telles conditions peuvent donner naissance à des membres inexpérimentés, irréalistes, ambigus, clandestins, secrets et extrémistes qui, à leur tour, empêchent toute amélioration. La grande responsabilité de corriger notre situation revient donc à ceux qui vivent dans des pays où la population jouit du don de la liberté. On exige énormément d'eux. Ils ne devraient pas se comparer à ceux qui vivent dans des pays oppresseurs et dictatoriaux, puisque les premiers disposent de chances qui ne sont qu'à l'état de souhaits pour les derniers.

Etant donné la situation de la *Oumma* au cours de ce siècle, nous pouvons apprécier la nature de la lutte du mouvement et commencer à comprendre quels sont les domaines d'amélioration possible.

Al hamdou lillāh, le mouvement a survécu à toute oppression et hostilité venant de l'intérieur du monde musulman ainsi que de l'extérieur. Ceci est une bénédiction en soi. On a beaucoup gagné par cette lutte mais de meilleurs résultats peuvent être obtenus. Ce qu'il faut maintenant, c'est que le mouvement s'améliore dans les domaines discutés ci-dessous.

II. Identifier les domaines à améliorer

Nous attirons l'attention de la jeunesse sur les domaines suivants dans lesquels nous espérons qu'ils feront mieux au cours du 15ème siècle de l'hégire que leurs prédecesseurs n'ont fait au 14ème siècle, *inchā Allah*!

A. La *choūrā*, système de participation (consultation mutuelle)

Le mouvement n'a pas pu appliquer le système de *choura* dans sa totalité. Il s'est plus ou moins concentré sur un autre système de commodité appelé *al sam'wa al ṭā'a* – écouter et obéir. Les dirigeants prêchaient bien la *choura* en théorie, mais son application n'était ni formulée ni institutionalisée. Il y eut beaucoup de discussions purement théoriques pour savoir si la *choūrā* était *mou'lima* (instructive) ou *moulzima* (obligatoire) pour le *amīr*. Chaque parti cita des preuves tirées de sources musulmanes pour soutenir sa position. Comme cette question ressort de l'*ijtihad* (recherche), elle ne peut pas être résolue simplement par une *fatwa* (jugement légal). Aujourd'hui, nous avons besoin d'un système de *choūrā* bien structuré, institutionalisé, systématisé et obligatoire. Un nombre raisonnable de membres devraient participer activement au processus de prise de décisions. On ne saurait trop insister sur les avantages de ce système coranique de *choūrā*, spécialement à notre époque moderne.

B. L'esprit d'équipe

Le mouvement a été capable de produire d'excellents individus au moyen de ses programmes de formation. Un problème s'est posé lorsqu'on a demandé à ces individus de travailler ensemble. Le mouvement était dirigé principalement par quelques individus plutôt que par des équipes de plusieurs membres, inconscients du fait que travailler ensemble donne un rendement beaucoup plus élevé que travailler seul. Cette approche traduisait l'environnement arriéré où l'on voit un "système que fait marcher un seul homme" dominer plusieurs domaines de la vie. Dans la famille, le père domine de façon accablante. Il en va de même pour les écoles, le gouvernement, l'armée et les partis politiques. Ce système, symptôme de décadence, se retrouve dans la plupart de nos institutions. Si l'on analyse la situation mondiale, on voit que l'Europe a été la première à lancer l'appel à la liberté et à créer les états nationaux. L'Amérique a surpassé l'Europe en appliquant la théorie du creuset de toutes les nationalités alliée au travail acharné. Par ailleurs, le Japon a battu l'Amérique en ajoutant l'esprit d'équipe et la loyauté à ses propres traditions et croyances. Comparez les Musulmans engagés à une équipe de football. Si l'on rassemble tous les meilleurs joueurs dans une équipe mais qu'ils n'appliquent pas l'esprit d'équipe, ils perdront devant un groupe beaucoup moins compétent mais qui bénéficie d'un bon esprit d'équipe.

C. Les femmes et les enfants

En ce qui concerne les femmes et les enfants, l'absence de succès est à remarquer. Alors que nous avons partiellement réussi avec les hommes, nous avons échoué avec les femmes et les enfants. Nous n'avons pas été capables d'éduquer et de mobiliser les femmes ni de créer un mouvement de femmes efficace. A part quelques exceptions, les femmes musulmanes sont encore incapables de s'organiser et de motiver autrui. La grande majorité d'entre elles ne peuvent pas bien communiquer ni débattre des problèmes de la société. Alors que les partis de gauche et nationalistes exploitaient les femmes au maximum pour leurs avantages politiques, nous ne pouvions pas bénéficier des potentialités énormes de nos sœurs. Sauf dans des cas limités, elles se montrent inertes, inefficaces et finissent par être incapables de contribuer au mouvement. Tandis que nous souhaitons et prétendons qu'elles élèvent les dirigeants de la *Oumma*, nous ne prenons aucune mesure positive pour les faire participer, les former et les soutenir. Ceci demeure un paradoxe dans le mouvement. En termes réalistes nous ne pouvons pas gagner la bataille si 50% de nos forces sont tenues à l'écart et exclues.

De même, peu d'effort a été fourni pour permettre aux enfants de se développer. Par exemple, pas même cinq pour cent des ouvrages musulmans ne s'adressent à eux. Nous nous attendons à ce qu'ils lisent les ouvrages pour adultes et qu'ils soient convaincus de leurs vérités. L'éducation des jeunes et celle des enfants sont des spécialités en elles-mêmes et elles requièrent des genres de publications distincts. Le mouvement perd beaucoup en négligeant ce domaine.

D. Le leader du type 'cheikh'

Dans certains cas, le mouvement a suivi le modèle de leader du type 'cheikh'. Il recherche une personne héroïque et angélique qui sait tout et fait tout. Le leader doit diriger l'organisation toute sa vie durant. Une fois au pouvoir, il devient un leader 'chronique' qui ne peut pas être renversé et le mouvement le subit quoi qu'il fasse. Même lorsqu'il est en dehors du pays pour de longues périodes, il continue à superviser l'organisation à distance. Lorsqu'il est présent à une réunion, il domine l'ordre du jour tout entier; il parle quand il le veut et aussi longtemps qu'il le désire. Le sujet de conversation ne le concerne pas parce qu'il ne prépare pas la réunion et qu'il ne prend même pas de notes brèves. Il peut parler sur n'importe quel sujet impromptu. On doit le respecter et lui donner la première place en tout, quelle que soit la spécialisation requise pour ce poste.

L'énigme habituelle qui se pose quant à la succession est de savoir qui peut le remplacer. Chaque membre de son entourage se considère comme un nain parce que l'éducation de toute une vie l'a conduit à penser ainsi. On présume que c'est une condition nécessaire pour son humilité islamique. Il n'a jamais reçu de formation de leader en appliquant la *choūrā* participative et collective. L'immense respect qu'il voue au cheikh l'empêche de contester ce dernier, de le tenir pour responsable, ou même de le questionner. Il illustre la devise soufie "Le disciple devant son cheikh est comme le défunt aux mains de celui qui lave son corps". Dans certains cas, une décision que le cheikh tarde à prendre se transforme en *dou'ā'*! Si l'on prend en considération ce qui précède, des expériences récentes faites à l'échelle mondiale démontrent que la période la plus convenable pendant laquelle un leader exerce ses fonctions devrait être de 4 à 6 ans, renouvelable une fois seulement. Ceci accorde un maximum de 12 ans à un leader.

Lorsque son mandat se termine, il peut rendre les plus grands services en faisant partie de l'un des comités spécialisés et en jouant le rôle de conseiller auprès du nouveau leader. Nous n'accusons pas tous les leaders de suivre ce modèle typique, mais nous trouvons invariablement certaines de ces caractéristiques chez beaucoup d'entre eux.

E. L'absence d'institutions

Le mouvement a compté sur des individus pour remplir différentes tâches. Les fonctions ont dépendu de personnes, ce qui a eu pour résultat l'instabilité et bien des changements opérationnels. L'institutionalisation était minime, pour autant qu'il y en ait eu. Même les quelques institutions qui se sont formées péchaient par manque de planification, d'esprit d'équipe et d'organisation adéquate. Le mouvement ne pouvait pas démontrer la concrétisation de ses principes et de ses objectifs par l'intermédiaire de ces institutions. Certaines d'entre elles devinrent un fardeau plutôt qu'une aide. Bien que beaucoup de membres aient réussi à réaliser leurs projets personnels, ils ont échoué lorsqu'il s'est agi de travailler en groupe. Le mouvement ne s'est pas encore attaqué au besoin de créer un nouveau *'fiqh* des institutions' qui soit formulé dans la terminologie et les concepts d'aujourd'hui. Le travail de *da'wa* ne se résume qu'à de vaines paroles tant qu'on ne peut désigner en France plusieurs institutions musulmanes publiques qui réussissent dans leur domaine. Il doit y avoir au moins dix institutions de ce genre d'importance perceptible dans chaque pays avant que nous puissions commencer à prétendre que nous avons réussi à amorcer le processus d'institutionalisation.

F. Le régionalisme et le nationalisme

En théorie, le mouvement est convaincu de l'unité et de l'universalité de la *Oumma*. Toutefois, en pratique, ces qualités ne sont pas complètement exercées. Nous faisons preuve d'attitudes et d'habitudes nationalistes et régionalistes dans notre comportement. Il nous est donné de voir un signe évident de ce défaut dans nos réunions sociales où nos frères et nos sœurs s'accrochent à leurs amis issus du même groupe ethnique. Ils se font rarement d'amis parmi les autres. Au niveau de la direction, nous n'avons toujours pas de forums périodiques internationaux et régionaux pour les leaders du mouvement de différents pays. Si ces rencontres intellectuelles n'obligent à rien, elles sont cruciales pour les échanges de renseignements, les consultations, la formulation de la stratégie et la coordination.

Bien que nous admettions que nos ennemis agissent contre nous en suivant un plan unifié, nous ne parvenons pas à réagir en appliquant un plan qui soit lui aussi unifié. Nous avons été victimes d'une idée fausse bien exprimée par le proverbe: "Ce sont les habitants de la Mecque qui connaissent le mieux ses vallées". De nos jours, il se peut qu'un spécialiste étranger connaisse notre pays bien mieux que nous. De même, certains de nos frères peuvent donner à leurs homologues dans d'autres pays de précieux conseils qui peuvent leur être utiles dans leur lutte locale. Le monde se fait chaque jour de plus en plus petit et le concept de village mondial est en passe de devenir une réalité. L'Islam préconise ce concept d'universalisme depuis ses débuts mais le mouvement continue à s'occuper de ses affaires sur le plan local et à traiter chaque localité en l'isolant des autres.

G. L'absence de planification

Bien souvent, le mouvement vit au jour le jour et ne fait que livrer la bataille de survie qui se présente dans l'immédiat. On a à peine le temps de penser à un plan quinquennal ou décennal. Son travail consiste à gérer des crises; les situations d'entretien de routine deviennent des opérations d'urgence. Le manque de planification préalable a abouti à des objectifs flous, une mauvaise affectation des ressources, de mauvaises priorités et à la perte d'un sens de direction. A n'importe quel moment donné, nous ne savons pas où nous en sommes, à combien nous sommes de nos objectifs ni comment nous devons évaluer nos activités. Nous continuons ainsi à faire ce que nous faisons sans en connaître les bienfaits ni les coûts. Il est grand temps que nous ayons recours à une planification adéquate et que nous nous arrêtions de faire ce que nous pouvons pour faire ce que nous devons faire!

H. L'alternative islamique

Jusqu'aux années cinquante, le mouvement a passé son temps à prouver que l'Islam est bon. Puis il a affirmé que l'Islam est meilleur que tous les "ismes". Cependant, il s'est limité à ces généralités et n'a pas mûri davantage. Nous n'avons pas présenté l'alternative islamique sous la forme d'un manuel de niveau universitaire, par exemple. On en a besoin dans chaque discipline des sciences sociales.

Ce n'est pas un travail à temps partiel et bénévole pour le membre moyen, sincère et zélé. C'est le devoir d'érudits spécialisés travaillant à plein temps. Le mouvement doit créer plusieurs institutions de haut niveau intellectuel pour se pencher sur ces domaines d'*ijtihad*. On ne peut plus assigner ce travail aux oulama individuels du genre "je-sais-tout". On doit en faire un effort collectif. C'est un travail ardu continuel, non partisan, coûteux, qui prend du temps et qui est ennuyeux. Mais c'est une condition préalable nécessaire pour faire démarrer la renaissance gigantesque de la *Oumma*. Sans elle, la supériorité des systèmes islamiques demeure une conviction émotionnelle. Il faut un exemple éclairé vivant pour attirer l'Est et l'Ouest vers la civilisation islamique. Ceci explique pourquoi davantage d'ingénieurs, de médecins et de spécialistes de sciences naturelles sont attirés vers le mouvement et sa direction que de spécialistes des sciences sociales. Les bonnes et pures généralités les convainquent de la rationalité et de la beauté de l'Islam. Toutefois, les spécialistes des sciences sociales doivent être particulièrement convaincus des détails. Les généralités ne suffisent pas à les attirer pour les amener au sein de l'Islam. Cet état de chose actuel n'est pas un phenomène anormal. Lorsque nous commencerons à voir que la majorité des leaders du mouvement viennent du domaine des sciences sociales, nous pourrons annoncer la véritable renaissance de la civilisation islamique.

I. Les objectifs et les moyens

Certains membres confondent les objectifs et les moyens. Dans bien des cas, l'intérêt du groupe est considéré comme le critère d'action bien qu'en fait le groupe ne soit qu'un moyen de réaliser l'objectif d'islamisation de la société. Ceci a conduit le mouvement à s'occuper davantage de lui-même que de la société qu'il cherche à changer. Une analyse statistique approximative de la manière dont les membres passent leur temps, dépensent

leur argent, et déploient leurs efforts montre qu'environ 70% de toutes ces activités sont consacrées aux affaires intérieures du mouvement et peut-être seulement 30% à la société extérieure. Pour être saine, une organisation doit faire exactement le contraire.

Le concept du parti est devenu sacré en lui-même, comme si le parti avait été créé pour lui-même. On le considère quasiment comme un club sportif ou une société coopérative exclusivement au service de ses membres. Le parti a donné l'image d'un groupe spécial qui ne s'occupe que de ses membres et ne s'intéresse pas vraiment à la société en général. C'est pourquoi, lorsque la persécution politique s'abat sur ce groupe, le grand public ne se sent pas concerné. Ce handicap se manifeste aussi clairement lorsque les honneurs qui reviennent aux Islamistes sont décernés aux laïcs à cause du manque de coopération entre les groupes et les sous-groupes musulmans. Leurs structures organisationnelles sont un obstacle à la réalisation de l'essence de leurs objectifs. On ne peut pas répéter assez que le mouvement doit prendre les problèmes de la *Oumma* musulmane comme un défi et entreprendre la tâche de les résoudre. Le mouvement doit employer la majorité de ses efforts à régler ces questions afin que la *Oumma* reconnaisse le mouvement comme le véritable gardien de ses affaires. La *Oumma* devrait pouvoir dormir sur ses deux oreilles en sachant que quelqu'un de confiance et sur qui on peut compter, le groupe islamique, prend bien soin d'elle.

J. La crise intellectuelle

En général, le mouvement n'a pas réalisé l'uniformité ou l'unité de pensée parmi ses membres. Comme il s'est accroché à des généralités, il y a beaucoup de divergences sur des points particuliers. Le mouvement a dirigé la plupart de son énergie sur des activités plutôt que sur la pensée et l'éducation. En plus, lorsque le groupe ne prenait pas de position formelle sur certaines questions importantes, les membres épousaient des opinions diverses, ce qui accroissait le problème de manque d'harmonie intellectuelle. En fait, ce vide était parfois comblé par des points de vue et des positions de partis laïcs ou d'idéologies hostiles.

K. Le non dialogue

Il semble que le mouvement étouffe le dialogue idéologique à trois niveaux – intérieurement parmi ses membres, avec d'autres organisations islamiques et avec des groupes non islamiques – religieux ou laïcs. Ceci a abouti à ce que certains membres nourrissent des concepts idéalistes et utopiques. On n'a pas mis à l'épreuve les idées puritaines théoriques pour savoir si elles sont pratiques. Le manque de dialogue a produit une ambiance intellectuelle statique qui n'a pas apporté l'enrichissement nécessaire à la maturation au sein du mouvement. Simultanément, cette ambiance stagnante engendra un manque de compréhension entre certains groupes, ce qui donna naissance à la méfiance et à l'animosité entre différentes factions et la société.

L. Le manque d'intérêt pour les médias

Dans une certaine mesure, le mouvement a négligé le domaine de la communication avec le monde extérieur. Il n'a pas demandé à ses membres de combler cette lacune assez

tôt. Ainsi, son impact sur la société est bien moindre qu'il aurait pu l'être. Pendant ce temps, ses rivaux contrôlaient les médias et peignaient un tableau déformé du mouvement, à qui l'on n'a pas vraiment donné la chance de se défendre efficacement. Le mouvement a besoin de diriger suffisament de membres vers une spécialisation dans les médias. Ceci était particulièrement visible lorsque le mouvement contestait les élections dans quelques pays. Le niveau de sa campagne publique était médiocre dans certains domaines. Les publications islamiques manquent souvent d'attrait et sont parfois rebutantes. Seuls les membres engagés ont la patience de supporter le supplice de les lire. Ceux qui ne font pas partie du mouvement évitent toute publication de ce dernier. Le faible tirage de nos périodiques en est un signe révélateur.

Le mouvement a aussi négligé de diriger ses bacheliers vers les domaines de spécialisation dont on a le plus besoin tels que les sciences sociales, les médias et la communication, l'enseignement, la fonction publique, la police et les institutions chargées de faire appliquer la loi. L'absence d'une planification de ce genre a ébranlé le mouvement.

M. La responsabilité des leaders et des membres

La norme dans le mouvement a été que les membres sont responsables devant la direction. Cette dernière exige des premiers une obéissance absolue aussi bien pendant les moments de difficultés que pendant les moments de plaisir. Toutefois, la nécessité que les leaders répondent de leurs actes n'a pas été envisagée de façon satisfaisante et elle est loin d'avoir été systématisée, formalisée et mise en pratique. Chaque fois que des leaders font leur rapport aux membres du parti, ils profèrent des généralités telles que "la situation est en main", "la *da'wa* progresse", "l'avenir de l'Islam est brillant", "la victoire d'Allah est proche", "vous devez augmenter votre *īmān*", "faites davantage de sacrifices", "ayez patience" et ainsi de suite.

Surtout, il n' y a aucune statistique, aucun fait et chiffre, aucune analyse qualitative ou quantitative des données concernant le nombre d'adhérents, les publications, les finances, les sondages, l'évaluation des institutions, ni d'évaluation adéquate de leur performance etc. Ainsi, il n'y a rien sur quoi on puisse baser la responsabilité.

Parfois, les leaders peuvent refuser de répondre à des questions sous prétexte de confidentialité. Un mouvement n'est pas sain à moins qu'il ne demande périodiquement à ses leaders de répondre de leurs actions. Les leaders devraient être confrontés à de véritables défis et on devrait leur demander d'améliorer leur performance. La responsabilité financière a une importance légale. Le mouvement doit obtenir régulièrement des rapports et des états financiers et les faire vérifier.

N. L'ordre des priorités

"L'efficacité" conduit à faire les choses bien tandis que "la priorité" conduit à faire les bonnes choses. Il y a une grande différence entre les deux, mais les deux sont nécessaires. Nous pouvons être très efficaces tout en accomplissant la mauvaise tâche. Il s'ensuit que la priorité doit prendre le pas, si ce n'est parce qu'il y a davantage de tâches et de demandes que de ressources. Il devient donc essentiel d'établir des priorités, et ceci

a pour résultat d'accorder aux bonnes questions ses maigres et précieuses ressources, humaines et matérielles. Au fur et à mesure que l'histoire avance, les choses se produisent plus rapidement et le besoin d'établir des priorités devient de plus en plus crucial. Il ne suffit pas de faire les choses importantes, nous devons faire les choses les plus importantes d'abord.

O. La rigidité structurelle

On remarque qu'une fois que la structure organisationnelle du mouvement est établie, elle demeure inchangée pendant longtemps malgré la croissance de l'organisation, le changement de problèmes et le ré-agencement des priorités. Pour être appropriée, toutefois, la structure formelle d'une organisation doit refléter son véritable fonctionnement. Elle devrait être modifiée pour tenir compte de tout développement du groupe. La configuration administrative qu'elle représente n'est qu'un moyen d'atteindre l'objectif et ne peut pas être considérée comme sacrée et immuable. En règle générale, des révisions sont recommandées tous les cinq ans.

P. Travail clandestin ou public

On a gaspillé beaucoup trop de temps en discussions pour savoir si le mouvement devrait travailler ouvertement ou clandestinement. Dans certains cas, on a représenté toute prise de position sur cette question comme faisant partie de la foi. Chaque camp cherche des exemples dans la sounna du Prophète et le patrimoine islamique pour soutenir son point de vue. Cette question est purement organisationnelle et les deux options sont islamiques. Ce qu'il faut, c'est évaluer le milieu pour juger quelle option est la plus bénéfique au mouvement à long terme. Dans certains cas, il n'y a pas de choix; les conditions du pays dictent la direction à prendre. Chaque fois que le milieu le permet, le mouvement devrait être ouvert au public. Il n'y a aucun mérite à travailler clandestinement si l'on vous permet de travailler publiquement.

Q. Le Coran et le *sultān* (le pouvoir politique)

A cause des antécédents historiques de l'impérialisme du 20ème siècle, le mouvement se trouve dans un état de confrontation continue avec les régimes en place. Cette attitude peut être justifiée dans plusieurs cas, mais ne devrait pas être acceptée comme étant la norme. Elle doit être renversée. Le mouvement doit s'efforcer de changer cette image obsédante en recherchant de nouvelles réalités. D'autre part, il faut convaincre le régime du pays que le mouvement a de bonnes intentions et qu'il veut le bien du pays et de ses dirigeants. Dans une ambiance de méfiance, la nation ne peut que subir des pertes. Le mouvement est là pour construire, se sacrifier, éduquer, servir et guider pour un avenir meilleur. Il ne devrait pas être considéré comme assoiffé de pouvoir et par conséquent résolu à causer la perte des dirigeants. Gouverner n'est pas l'objectif du mouvement, ce n'est qu'un moyen. Si l'objectif ne peut pas être tout à fait atteint à travers l'autorité d'un gouvernement, il peut au moins être partiellement réalisé par

l'action des masses librement et démocratiquement. Le mouvement devrait chercher à changer l'image de confrontation en image de coopération. La confrontation n'offre aucun avantage: ce qui est avantageux, c'est d'entretenir des rapports détendus, simplifiés et faciles, comme nous l'a enseigné le Prophète. Il se peut que des puissances extérieures fassent pression pour susciter des hostilités entre les masses musulmanes et leurs gouvernements. Les islamistes éclairés devraient se tenir sur leurs gardes pour détecter de telles tendances alarmantes et essayer de les détourner quand cela est possible. Le mouvement devrait apprendre la sagesse de la maxime: 'Ne livrez pas une bataille perdue d'avance'. Il nous faut éviter d'être entraînés dans une confrontation avant d'être prêts à y faire face.

R. L'absence de feed-back adéquat

Notre gestion fonctionne comme un circuit ouvert dans lequel les informations sur les réactions qui permettent d'opérer des corrections ne sont ni sollicitées ni utilisées. Certains membres ne visent qu'à donner le message sans en vérifier l'effet désiré. On a confondu l'idée qu'un Musulman obtient sa récompense d'Allah dans l'au-delà si ce n'est ici-bas avec l'abandon des efforts produits en vue d'obtenir des résultats couronnés de succès. Le concept qui prévaut est que le travail est notre responsabilité et que les résultats sont entre les mains d'Allah. Ce concept a été utilisé abusivement et a conduit à ce qu'on attache pas d'importance à la performance et au succès. Notre devise a été de travailler mais pas de chercher à réussir.

Ceci est à rapprocher d'un capitaine de bateau qui ramène ses passagers à bon port, morts. Il n'établit aucune communication avec eux. Le temps est venu pour le mouvement d'engager les meilleurs de ses spécialistes dans les domaines de la psychologie, de la sociologie, de la communication, des mouvements de masse, des sciences politiques et des relations publiques pour analyser notre travail et son impact sur la population. Quelle est sa réaction? Ce feed-back doit être ensuite utilisé pour modifier et corriger notre approche et notre "expression" n'est pas forcément "l'impression" que les gens reçoivent de nous. Il y a un fossé entre ce que nous voulons dire et ce que les gens comprennent. Ce fossé constitue l'erreur qu'il nous faudrait réduire à un minimum; plus elle est diminuée, mieux nous réussissons à faire passer notre message, comme l'exprime l'équation:

(Expression-Impression) = Erreur

ou

(Expression-Erreur) = Impression

S. Le problème de l'esprit partisan

Le plus souvent, l'éducation des membres du mouvement est fondée sur des considérations partisanes et non sur une approche objective des problèmes. Les membres ont davantage de penchant pour le parti que pour la vérité. Ils ont tendance à ne pas dominer leurs émotions et à juger de la vérité par les gens au lieu de juger les gens par la vérité. Pour ainsi dire, ils n'ont pas appris à penser librement; ou plus exactement, ils sont enchaînés par des opinions et des points de vue tendancieux. Ceci les empêche d'avoir

des rapports ouverts avec les autres, particulièrement ceux qui ne font pas partie du mouvement. Ils éprouvent des difficultés excessives à parler avec des érudits parce qu'ils ne sont pas formés à examiner les questions objectivement. Ils connaissent des difficultés semblables avec les personnes qui n'ont pas l'esprit orienté vers l'Islam. Normalement, le mouvement n'encourage pas l'auto-critique et n'a pas institué de système formel pour acheminer les opinions des membres jusqu'aux leaders. Au contraire, la critique n'est pas bienvenue; et ceux qui se hasardent à prendre des risques sont parfois accusés d'avoir de mauvaises intentions et des arrière-pensées. On réagit à la critique en attaquant les personnalités au lieu de s'attaquer au contenu de la dispute. Le centre d'intérêt n'est pas ce qu'on dit mais qui le dit, et ce faisant, l'objectivité se perd. Cette approche a anéanti les efforts déployés pour introduire les réformes productives dont on a grand besoin.

T. *Adab al ikhtilāf* ou l'éthique du désaccord

Nous ne suivons pas toujours les conseils du Prophète dans la manière dont nous tombons en désaccord les uns avec les autres. Nous avons perdu la tolérance. Au lieu que les différences deviennent des bénédictions et des sources d'enrichissement, elles suscitent la désunion et la fragmentation. Les différences d'esprit se transforment en différences de cœur. L'amour fraternel devient de la haine. Le groupe perd ses liens et dégénère en un rassemblement d'individus en désaccord. Ceci transforme toute opinion nouvelle en menace pour l'unité, et fait sonner l'alarme immédiatement et fort pour protéger l'intégrité du groupe. La création d'une telle situation d'urgence donne une excuse aux leaders pour laisser tomber leurs bonnes manières islamiques et se laisser aller à un comportement invraisemblable contraire à l'esprit islamique si bien que l'atmosphère devient saturée de médisance, de calomnie, de rumeurs, d'accusations, de mensonges et de diffamation. En effet, certains conflits entre les Islamistes ont abouti à des effusions de sang parmi les rangs des croyants, comme cela s'est produit en Afghanistan. Nous n'avons pas suivi les conseils coraniques concernant l'observation des bonnes manières islamiques dans tous nos conflits. Si nous le faisons, nous serons assurés du succès contre nos adversaires à la longue.

U. Pour un ordre du jour bref

De temps à autre, le mouvement est tombé dans le piège qui consiste à tout exiger de ses adversaires à la fois. Nous n'avons pas cristallisé nos exigences et nous n'avons pas non plus dressé une liste par ordre de priorité. Nous n'avons pas soumis de programme qui explique bien clairement les ressources humaines et matérielles avec un calendrier. D'aucuns pensent que l'on peut réaliser une version pure, totalement parfaite et immédiate de l'Islam sur le champ. Ils veulent que tout soit fait en un rien de temps, ou rien.

Ils confondent la croyance intellectuelle en la totalité du message avec l'application progressive de ses enseignements dans des situations réelles. Ils ne réussissent pas à réconcilier la déclaration "accepter l'Islam dans sa totalité ou laissez-le" avec le hadith.

«إِنَّ هَذا الدِّينَ مَتينٌ فَأَوْغِلْ فيهِ بِرِفْقٍ»

"Cette religion est forte, alors traitez-la bien et avec délicatesse."[1]

Ce que le Prophète nous a appris, c'est une application pas à pas, toute progressive. La leçon à apprendre c'est de garder notre ordre du jour bref, précis et clair. Une fois que nous l'avons réalisé, nous établissons un autre ordre du jour bref et opportun, et ainsi de suite. Ceci a été fait efficacement par les communistes et les nationalistes dans les pays musulmans. Leurs slogans étaient extrêmement attrayants et viables parce qu'ils étaient précis et clairs, comme par exemple:

- "Nous voulons du pain."
- "Nous exigeons la réduction des heures de travail."
- "Pour une augmentation de salaire!"
- "Pour une Sécurité Sociale gratuite!" etc.

III. Rétrospective sur le 14ème siècle

Un regard sur l'historique du mouvement islamique nous apprend que celui-ci a sans aucun doute fourni beaucoup de travail. Cependant, il est arrivé que le fruit de son travail soit détourné par ses adversaires. Cela est particulièrement visible en ce qui concerne les mouvements de libération tels que ceux de l'Algérie, de l'Egypte, de la Libye et du Pakistan.

La bibliothèque d'ouvrages sur l'Islam produit aujourd'hui un Musulman statique. Normalement celui-ci est légaliste et littéral dans sa façon d'aborder les problèmes de la vie. Nous n'avons pas pu produire le *da'iya* dynamique et convainquant. Le Prophète pria pour gagner les chefs de Qoraïche à la cause de l'Islam:

«اللّهمَّ أعِزَّ الإسْلامَ بِأحَبِّ هٰذيْنِ الرَّجُلَيْنِ إلَيْكَ، بِأبي جَهْلٍ(عمرو بن الحكم)أوْ بِعُمَرَ بْنِ الخطَّاب»

Oh Allah! Renforce l'Islam par celui que Tu aimes le plus parmi ces deux hommes: Abou Jahl (c'est-à-dire 'Amr Ibn al Hakam) ou 'Omar Ibn al Khattab.[2]

Dans sa prière, le Prophète identifiait les dirigeants potentiels de la société en vue de les islamiser, renforçant ainsi la *da'wa*. Aujourd'hui c'est l'inverse qui se produit lorsque les membres intelligents et dynamiques finissent par quitter le groupe islamique. La djama'a devient incapable de les intégrer ou de traiter avec eux. Ils deviennent comme des fruits mûrs qui tombent parce que l'arbre qui leur a donné naissance ne peut plus les porter. Il n'y a guère de tri et de filtrage; ceux qui sont brillants terminent leurs études et quittent le mouvement tandis que les médiocres restent à la traîne pour de bon, devenant un fardeau et un handicap. On finit par avoir une organisation qui a la tête lourde et qui ne répond pas promptement et efficacement aux besoins urgents. Notre mouvement n'est pas seul sur le champ; l'arène est pleine de concurrents et de challengers. Par conséquent le mouvement se doit de mettre au point une politique sur la manière de traiter avec les autres organisations islamiques et non-islamiques; il doit mettre un terme à l'habitude de tout mettre sous un même nom, un même toit, un même centre et une même

1. *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal.
2. *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal et *Sounan* al Tirmidhī.

un même toit, un même centre et une même entité; il doit tenter d'influencer et de contrôler plutôt que de posséder. Chaque fois qu'une tâche peut être menée à bien par d'autres, on devrait la leur confier. L'Islam appartient à tous, et aucune organisation ne peut prétendre le représenter en exclusivité. Le fait que certains volontaires dévoués sont prêts à consentir des sacrifices ne leur donne pas carte blanche pour dominer le travail sans qu'on tienne compte de leur efficacité. Si leur performance s'avère excellente, alors ils arriveront au sommet de la hiérarchie et y resteront, autrement ils seront écartés.

... وَإِن تَتَوَلَّوْا يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُم (سورة محمد)

... Et si vous faites volte-face, Il vous remplacera par un peuple autre que vous et qui ne sera pas comme vous (Coran 47:38).

Bien qu'il soit important de gagner les faveurs de l'opinion publique, le mouvement ne doit pas se faire mener par l'opinion publique. Au contraire, il doit avoir ses propres plans et stratégies pour former, modifier, changer et diriger l'opinion publique.

En ce qui concerne l'Occident, certains penseurs musulmans l'ont dépeint de deux manières extrêmes: ou bien comme *janna* (le paradis) ou bien comme *jahannam* (l'enfer). A vrai dire l'Occident n'est ni l'un ni l'autre; il a à la fois des points positifs et négatifs. En tant que Musulmans, nous devons toujours être justes, puisqu'Allah nous enseigne:

... فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ ... (سورة الأعراف)

... Remplissez donc la mesure et respectez le poids, et ne faites pas perdre aux gens leurs biens ... (Coran 7:85).

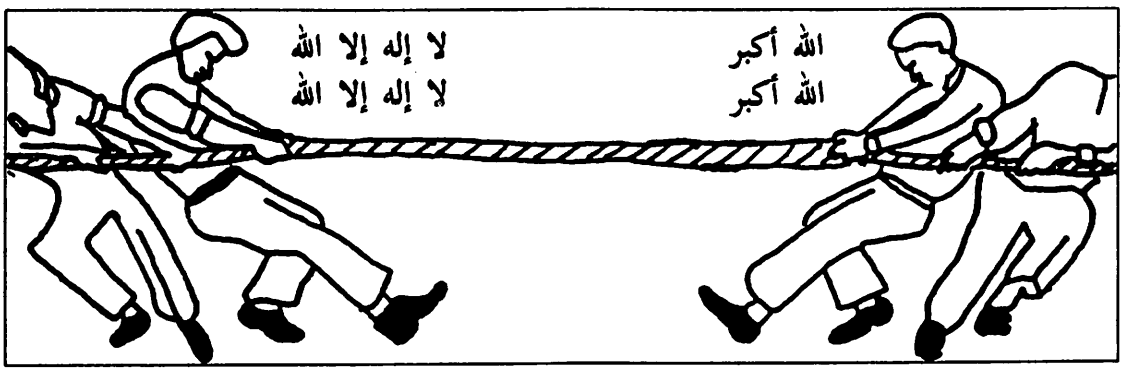
L'Occident rend ce qui est *ḥarām* attrayant et abondant. Nous, nous rendons ce qui est *ḥalāl* difficile, rebutant et rare. Le mouvement doit abandonner la pratique facile qui consiste à faire des *fatāwā* au profit d'une approche visant plutôt à offrir des solutions viables. Si nous interdisons le *ḥarām* aux gens, nous devons leur fournir des alternatives *ḥalāl*. Par exemple, nous n'avons pas encore mis au point des programmes de radio et de télévision. Le domaine des loisirs est grand ouvert à l'islamisation, mais il a été très peu exploré.

En somme l'Occident a un produit inférieur présenté par des vendeurs supérieurs, tandis que nous détenons un produit supérieur présenté par des vendeurs inférieurs. Et bien que leur système temporel soit faillible, les laïcs travaillent d'arrache-pied pour le corriger continuellement. Leur cas est semblable à celui d'une voiture qui ne cesse de tomber en panne, mais dont les passagers sont des ingénieurs et des mécaniciens qui peuvent toujours la réparer. Nous autres, nous conduisons une voiture d'importation neuve sans savoir comment elle fonctionne. Une fois qu'elle tombe en panne, nous sommes bloqués pour de bon. Le défi qui est lancé au mouvement, c'est de prouver l'excellence de l'*īmān*, d'établir la supériorité de la pensée islamique dans diverses disciplines et d'apporter la preuve tangible d'un modèle islamique de remplacement. Un projet pilote de petite envergure mais couronné de succès suffira! C'est cela le véritable défi auquel la *Oumma* fait face en ce 15ème siècle de l'hégire!

IV. Questions à se poser!

A. Une lutte à la corde!

On prétend que la majorité de la population du monde musulman ne travaille pas dur. Mais qu'en est-il des bons Musulmans qui, eux, travaillent très dur? Pourquoi ne sont-ils pas productifs? Leur problème, c'est leur attitude, leur orientation et leur manque d'esprit d'équipe. En conséquence, il se peut que les individus appartenant à un même groupe travaillent très dur mais dans des directions opposées. L'effet total de leurs forces peut être zéro, ou négatif.



Le travail du Musulman engagé a une magnitude et une direction tout comme une quantité vectorielle mathématique. A moins que les individus ne travaillent à l'unisson, selon un plan défini et une orientation précise, ils ne produiront pas de résultats malgré l'énergie formidable qu'ils dégagent. Si nous continuons à relever les fautes les uns des autres, à négliger les contributions positives et à déprécier ce que les autres ont accompli, nous n'irons nulle part. Nous devons nous débarrasser du sentiment que nous avons toujours raison et que les autres ont toujours tort. Nous devons reconnaître tous ceux qui travaillent dans le domaine islamique et essayer de coordonner nos efforts.

B. Les conditions actuelles: Meilleures ou pires?

On prétend souvent que "notre situation actuelle est la pire que nous puissions avoir et qu'il n'est pas possible de travailler dans de telles circonstances. Nous devons attendre d'avoir un climat meilleur et plus favorable." Le fait est qu'au cours de ces dernières décennies, les conditions se sont continuellement détériorées dans un certain nombre de pays musulmans. Le *dā'iya* devrait adopter l'attitude saine qui consiste à se dire que les conditions actuelles sont les meilleures que nous puissions avoir et qu'il doit en tirer le meilleur parti. Nous ignorons ce qu'il peut se produire demain et nous ne pouvons pas savoir avec certitude combien de temps va durer l'état de choses actuel. L'histoire humoristique de l'homme qui tombe d'un immeuble de 20 étages peut servir d'illustration. Lorsque dans sa chute il dépassa le septième étage, un autre homme lui demanda par la fenêtre: "Comment ça va?". Il répondit: "Jusqu'ici, ça va!"

Nous pouvons examiner notre optimisme excessivement prudent à la lumière du cas des prophètes Moussa (Moïse, AS) et Haroun (Aaron, AS) vis à vis du Pharaon.

﴿٤٣﴾ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ
﴿٤٤﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (سورة طه)

Allez tous deux vers Pharaon, il a outrepassé toutes les limites. Parlez-lui douce parole. Peut-être se rappellera-t-il ou craindra-t-il? (Coran 20:43-44).

Nous ne sommes pas meilleurs que Moussa et la population n'est pas pire que le Pharaon non plus. Il s'ensuit que nous devons garder espoir et ne pas désespérer de notre situation actuelle.

C. Est-on loyal envers Allah ou envers les sigles?

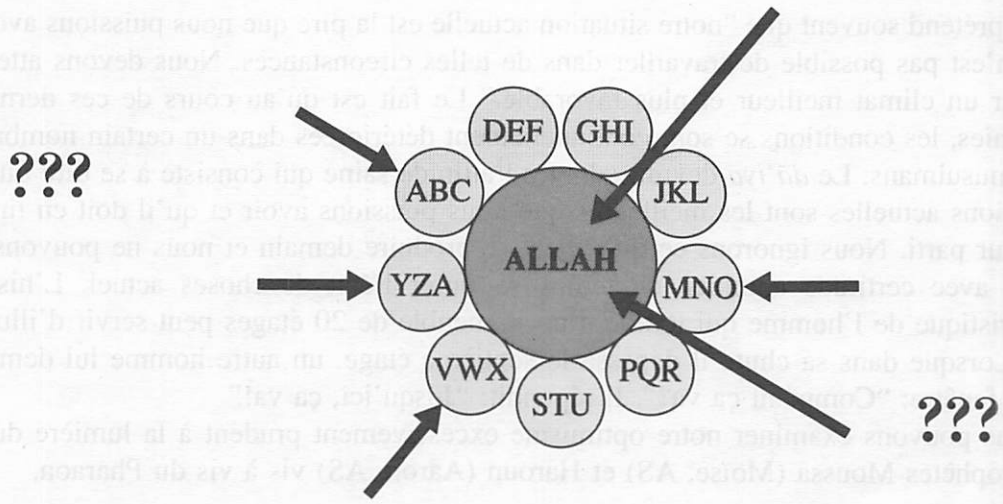
Le Musulman engagé peut travailler en faisant partie d'une organisation ou une autre mais son obéissance va à Allah d'abord. Les sigles que nous inventons pour nommer les organisations ne doivent pas troubler notre loyauté envers Allah.

Nous formons diverses structures ou nous en éliminons et changeons d'autres qui existent déjà pour des raisons stratégiques ou tactiques. On ne doit pas confondre leur but avec les objectifs de l'action islamique. Nous débordons parfois d'enthousiasme et nous défendons un nom ou un autre mais nous devrions nous rendre compte que ceux-ci ne sont que des moyens, et que l'objectif est d'obtenir l'approbation d'Allah seulement. Il serait très dangereux d'imposer aux organisations un caractère sacré et mystique qui dépasse ce à quoi elles sont vraiment destinées. Nous lisons dans la sourate Youcef:

﴿٤٠﴾ مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِۦٓ إِلَّآ أَسْمَآءً سَمَّيْتُمُوهَآ
أَنتُمْ وَءَابَآؤُكُم مَّآ أَنزَلَ ٱللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَٰنٍ
إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّآ إِيَّاهُ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ
ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (سورة يوسف)

Vous n'adorez, au lieu de Lui, que des noms que vous avez nommés, vous ainsi que vos ancêtres, sans que Dieu y ait fait descendre d'autorité. Le jugement n'appartient qu'à Dieu. Il a commandé que vous n'adoriez que Lui. Voilà la religion droite; mais la plupart des gens ne savent pas (Coran 12:40).

Voilà le phénomène qui ronge notre mouvement; et il est manifestement causé par notre manque de compréhension du plus grand objectif.



V. Le bilan

De nature, nous n'accordons pas souvent aux choses l'importance qui leur revient et nous oublions les grands bienfaits apportés par le mouvement islamique au cours de ce siècle. En fait, pour le moins qu'on puisse dire, le mouvement a agi en tant que gardien de l'Islam et des Musulmans. Il a gardé la bannière de l'appel à l'Islam hissée haut malgré les extrêmes difficultés.

Il ne fait aucun doute que le mouvement a résisté en forteresse impressionnante aux attaques brutales provenant de la droite et de la gauche. Alors que les nationalistes étaient creux et en faillite idéologiquement et moralement, le mouvement enrichissait continuellement la *Oumma* de l'immunité et la spiritualité éclairée nécessaires pour la guider vers la droiture. Il a travaillé dur pour préserver l'identité de la *Oumma*. Sans une telle lutte, les masses se seraient dissoutes dans les différents "ismes" du socialisme, du capitalisme, du matérialisme, du racisme et du nationalisme. Nous pouvons prétendre avec quelque certitude que, comparé aux partis non islamiques, le mouvement islamique les a, tout compte fait, tous surpassés. Le mouvement a été le premier à lancer le *jihad* contre les dictateurs et les oppresseurs. Il a été le porte-flambeau dans la lutte contre la corruption et le mal. Cela, il l'a fait au prix de grands sacrifices: le martyre, l'emprisonnement et la persécution. Il a tenu tête aux transgresseurs et aux tyrans en leur disant: "Vous êtes des *ẓālim*; vous devez démissionner; vous devez donner sa liberté au peuple". En conséquence, les Islamistes ont été victimes de représailles brutales et de la torture.

Ce sont les membres les plus désintéressés du mouvement qui ont opposé la plus grande résistance à l'occupation coloniale en Palestine, en Algérie, en Afghanistan et au Cachemire. Ceci a été manifestement rendu possible grace à la sincérité, au sacrifice et au dévouement des militants très croyants du mouvement.

Le réveil manifeste que l'on peut observer dans le monde musulman aujourd'hui ne peut être attribué qu'au *jihad* incessant du mouvement. Ce renouveau n'était pas limité ou localisé mais de nature à se faire ressentir partout. Il a déferlé sur bien des pays, comme la Malaisie, le Bangladesh, le Pakistan, l'Afghanistan, l'Iran, la Turquie, l'Egypte, le Soudan, la Tunisie et l'Algérie. Pratiquement aucun pays musulman n'a échappé aux vents d'islamisation d'une sorte ou d'une autre. Qu'il suffise de dire que nous devons notre existence aujourd'hui en tant qu'islamistes au mouvement islamique international.

Si nous pouvons donner une note au-dessous de la moyenne aux groupes qui préconisent l'occidentalisation, la laïcité et le communisme du 20ème siècle après J.–C., nous sommes absolument sûrs que le mouvement islamique a mérité une note au-dessus de la moyenne au cours du 14ème siècle de l'hégire. Louange à Allah, Que nous prions de nous guider vers le Droit Chemin en ce 15ème siècle de l'hégire!

Historique de la formation

1963	Fondation de la MSA
1967	Fondation de l'IIFSO
1972	Fondation de la WAMY
1973	La MSA inaugure des cours de formation organisés par le Comité de Réorganisation et de Planification
1975	Création du Secrétariat Général de la MSA
1976	Création du MISG avec Anwar Ibrahim à Peoria, Illinois. Publication du rapport sur le premier cours de formation
1977	Création d'un groupe de travail spécial chargé de reformuler la structure organisationnelle de l'action islamique en Amérique du nord
1981	Fondation de l' IIIT
1983	Fondation de l'ISNA
1989	Les Conseils d'Administration de l' IIIT et de l'IIFSO commandent la rédaction d'un Guide de Formation
1991	Publication du *Guide de formation des cadres musulmans*

Chapitre

3

Nos objectifs

I. Les étapes historiques

L'objectif de la formation n'est pas de faire des Musulmans. Nous supposons que les stagiaires sont déjà des Musulmans pratiquants et engagés qui aspirent à faire davantage pour promouvoir la cause de la Vérité.

Les étapes historiques de notre existence sur terre, telles qu'elles sont relatées dans le Coran, jettent la lumière sur nos objectifs.

A. La volonté d'Allah de mettre un *khalīfa* (vice-gérant) sur terre.

Lorsqu'Allah a décidé de nous créer, Il a dit aux anges:

﴿٣٠﴾ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي
ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (سورة البقرة)

Et lorsque ton Seigneur dit aux anges: "Je vais désigner un lieutenant sur la terre", ils dirent: "Vas-Tu en désigner un qui y sèmera le désordre et répandra le sang, alors que nous, par Ta louange, chantons pureté, et proclamons Ta sainteté?" – Il dit: "En vérité, Je sais ce que vous ne savez pas!" (Coran 2:30)

Ce qui est chargé de sens, c'est que les anges se soient fixés sur le contraire de l'objectif – mettre le désordre, répandre le mal et verser le sang. C'est le contraire de la réforme (*islāḥ*): civiliser et bâtir la planète.

B. Le savoir

Après avoir créé Adam, la première chose que fit Allah fut la suivante:

Et Il apprit à Adam tous les noms; puis Il les présenta aux Anges et dit: «Informez-Moi des noms de ceux-là, si vous êtes véridiques!» Ils dirent: "Pureté à Toi! Nous n'avons de savoir que ce que Tu nous as appris! C'est Toi le Savant, le Sage, vraiment!" (Coran 2:31–32).

﴿٣١﴾ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى
ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ
صَٰدِقِينَ ﴿٣٢﴾ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا
مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ (سورة البقرة)

Il enseigna à Adam "tous les noms", ce qui est la condition nécessaire pour acquérir le pouvoir du raisonnement, sans lequel ni Adam ni les anges ne sauraient quoi que ce soit.

C. L'épreuve

Adam et Eve échouèrent à leur première épreuve. Allah leur dit ainsi qu'à Satan:

Nous dîmes: "Descendez-en tous! Si jamais ensuite, une guidée de Moi vous vient, alors quiconque suivra Ma guidée... pour eux, nulle crainte, et point ne seront affligés." (Coran 2:38).

﴿٣٨﴾ قُلْنَا ٱهْبِطُوا۟ مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى
فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ
(سورة البقرة)

Que les êtres humains suivent la guidée divine ou tombent dans l'erreur constituait, pour eux, une épreuve. Ce thème de l'épreuve est répété extrêmement souvent dans le Coran.

Celui qui a créé la mort et la vie afin de vous mettre à l'épreuve pour savoir qui d'entre vous serait mieux-agissant. Il est le Tout-Puissant, le Tout-Pardon (Coran 67:2).

﴿٢﴾ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ
لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ (سورة الملك)

Les gens ont-ils pensé qu'on les laisserait dire qu'ils ont cru sans qu'ils ne soient soumis à l'epreuve? (Coran 29:2).

﴿٢﴾ أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓا۟
أَن يَقُولُوٓا۟ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (سورة العنكبوت)

Et très certainement Nous vous éprouverons afin de savoir ceux d'entre vous qui luttent, ainsi que les endurants, et d'éprouver ce qu'il en est de vous (Coran 47:31).

﴿٣١﴾ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ ٱلْمُجَٰهِدِينَ مِنكُمْ
وَٱلصَّٰبِرِينَ وَنَبْلُوَا۟ أَخْبَارَكُمْ (سورة محمد)

D. Les prophètes, des modèles à suivre

Comment nous préparons-nous à cette épreuve de la vie et comment y réussissons-nous? Le savoir seul ne suffit pas; autrement, les écritures saintes auraient suffi à nous guider. Nous avons besoin d'un modèle pratique pour nous montrer la voie à suivre. Les prophètes, que la paix soit sur eux, sont de tels modèles. Ils nous montrent la lumière et ils nous font passer du "quoi" et du "pourquoi" de la vie au "comment?". En plus de la connaissance, les prophètes ont reçu *ḥikma* (la sagesse), qui est l'application correcte du savoir:

﴿٢٢﴾ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ (سورة يوسف)

Et quand il [Youcef] eut atteint ses pleines forces, Nous lui accordâmes sagesse et science. Et ainsi payons-Nous les bienfaisants (Coran 12:22).

L'étude du Coran nous permet de voir que la mission des prophètes consiste à proclamer clairement le Message:

﴿١٧﴾ وَمَا عَلَيْنَآ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ (سورة ياسين)

Et il ne nous incombe que de transmettre en clair. (Coran 36:17).

﴿٢١﴾ فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ
﴿٢٢﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ (سورة الغاشية)

Eh bien, rappelle! Tu es un rappeleur, rien d'autre; tu n'es pas un intendant sur eux (Coran 88:21-22).

﴿٩﴾ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ (سورة الأعلى)

Rappelle, donc, si le Rappel doit profiter (Coran 87:9).

﴿١٢٥﴾ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة النحل)

Appelle à la voie de ton Seigneur par la sagesse et la bonne parole. Et discute avec eux de la façon la plus douce. Ton Seigneur sait mieux [que quiconque] ceux qui de Son chemin s'égarent et sait mieux [que quiconque] ceux qui bien se guident (Coran 16:125).

Les prophètes remplissent une tâche importante qui consiste à avertir d'une façon manifeste et claire, expliquer avec sagesse, prêcher efficacement et présenter les meilleurs arguments. Ils rappellent la Vérité à autrui. Ils n'ont pas recours à la force dans l'exécution de leur mission et ne peuvent pas guider les individus. Ceci vient seulement d'Allah.

﴿٢٥٦﴾ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِ ۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ ۚ فَمَن يَكْفُرْ بِٱلطَّٰغُوتِ وَيُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ فَقَدِ ٱسْتَمْسَكَ بِٱلْعُرْوَةِ ٱلْوُثْقَىٰ لَا ٱنفِصَامَ لَهَا ۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (سورة البقرة)

Point de contrainte en religion! La droiture s'est désormais distinguée de l'errance. Celui qui renie la tyrannie des fausses divinités et croit en Dieu a effectivement saisi l'anse la plus solide que rien ne peut rompre. Et Dieu entend tout, il est Omniscient (Coran 2:256).

﴿٥٦﴾ إِنَّكَ لَا تَهْدِى مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَهْدِى مَن يَشَآءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة القصص)

Non, tu ne guides pas qui tu aimes: mais c'est Dieu Qui guide qui Il veut. Il sait mieux, cependant, les bien-guidés (Coran 28:56).

II. La voie à suivre

A. Notre tâche

Notre tâche et notre rôle découlent directement de ce verset de la soura Youcef:

﴿١٠٨﴾ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ۖ وَسُبْحَٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ (سورة يوسف)

Dis: "Telle est ma voie. J'appelle à Dieu dans la clairvoyance, moi et ceux qui me suivent. Et gloire et pureté à Dieu! Et je n'appartiens pas aux Associateurs" (Coran 12:108).

Voici la manière, affirme le Prophète dont il lance l'appel pour l'amour d'Allah, avec vigueur et clairvoyance (*baṣīra*) pour lui-même et pour ceux qui le suivent. Notre statégie de formation doit préparer les stagiaires à parvenir à cet état de *baṣīra*. Leur but dans la vie devrait être exprimé de la manière dont les prophètes l'ont formulé – Le Droit Chemin. Puisque le Prophète Mohammed est le dernier des prophètes, il nous appartient à nous seulement, adeptes de son mode de vie, d'accomplir la tâche et de remplir le rôle désignés dans le verset cité ci-dessus. Alors que ce verset coranique s'adresse au Prophète Mohammed et à ses adeptes en général, le verset suivant s'applique directement aux stagiaires dans leur rôle de *dou'āt*.

﴿٣٣﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ (سورة فصلت)

Et qui tient plus beau propos que celui qui appelle à Dieu, fait œuvre bonne et dit: "Oui, je suis du nombre des Soumis?" (Coran 41:33).

Il s'ensuit que la mission d'un stagiaire consiste à:

- Appeler les autres vers Dieu.
- Agir d'une manière optimum et,
- Déclarer qu'il fait partie du groupe des Musulmans.

Le dernier point élimine la possibilité que le stagiaire ne devienne qu'un super individu isolé. Au contraire, il doit s'engager à chercher à effectuer des changements sociaux. Tous les préparatifs personnels sont destinés à lui permettre de devenir un agent de la transformation sociale. Plus ample clarification sur le rôle du stagiaire est fournie par le verset:

﴿١١﴾ لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِۦ يَحْفَظُونَهُۥ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ... (سورة الرعد)

Il y a pour chacun, devant lui et derrière lui, des relais qui veillent sur lui, par ordre de Dieu. En vérité, Dieu ne change rien à l'état d'un peuple, tant qu'ils n'ont rien changé en eux-mêmes... (Coran 13:11).

Ce qui est formidable, c'est le mot "eux-mêmes" – au pluriel, et non au singulier. Les individus excellents – mêmes les surhommes – ne suffisent pas à eux seuls; ils doivent travailler efficacement, en groupes et avec un esprit d'équipe pour mériter le titre "d'excellents".

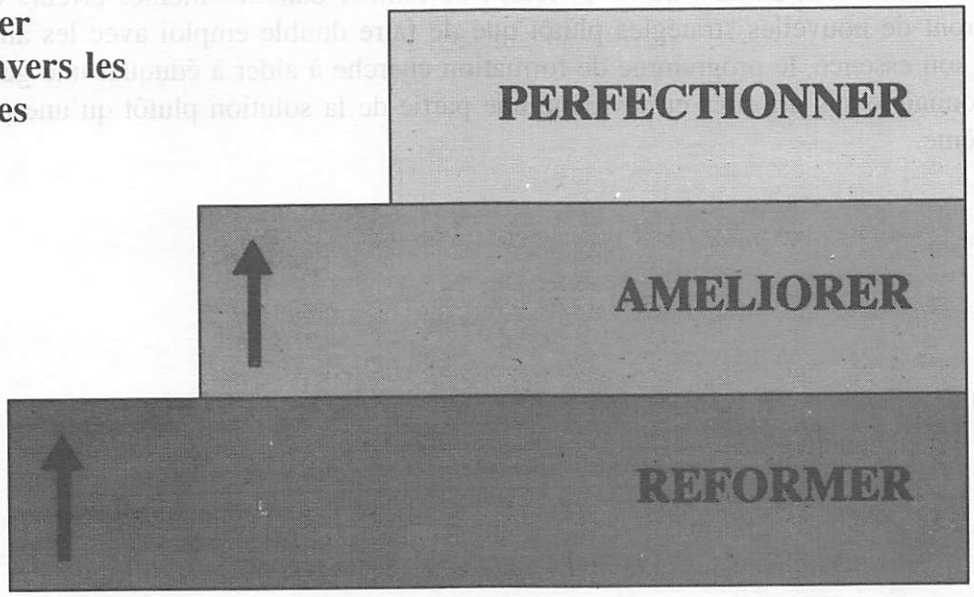
B. *Iṣlāh, iḥsān* et *itqān*: Réforme, amélioration et perfectionnement

Le programme de formation apprend au stagiaire à progresser à travers les étapes de l'Islam, l'*īmān*, l'*iḥsān* et l'*itqān*, à fournir des efforts constants pour avoir la possibilité d'atteindre successivement les niveaux les plus élevés. Ayant réussi à avoir de l'*īmān*, il essaie d'atteindre l'*iḥsān*. *Iḥsān* signifie continuer d'améliorer sa performance sans abandonner. Le processus qui entraîne l'*iṣlāh*, le contraire de l'*ifsād* (la sape), de la performance, est un processus continu. Faisant allusion à l'amélioration qu'il recherchait chez son peuple, le Prophète Cho'aïb (AS) lui dit: "Je ne veux que la réforme".

﴿٨٨﴾ قَالَ يَٰقَوْمِ أَرَءَيْتُمْ إِن كُنتُ
عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۚ
وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ۚ
إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ
إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (سورة هود)

Il dit: "Ô mon peuple, voyez-vous que je me tienne sur une preuve de la part de mon Seigneur, et qu'Il m'attribue une belle attribution?... Je ne veux pas aller faire le contraire de ce que je vous interdis: Je ne veux que la réforme, autant que je le puis. Et je n'ai de faculté que de Dieu. En Lui je place confiance, et c'est à lui que je reviens toujours (Coran 11:88).

Passer à travers les étapes



Chaque fois que l'on fait face à une situation difficile, on devrait s'en accommoder, l'améliorer et la réformer, tout comme le dit Allah au Prophète:

﴿٣٤﴾ وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ
(سورة فصلت)

Or, bien et mal ne sont pas égaux. Repousse [le mal] par quelque chose qui soit plus joli; alors celui avec qui tu étais en inimitié deviendra comme s'il était ami chaleureux (Coran 41:34).

C. Le but

Les versets cités ci-dessus nous dirigent vers notre but:

Produire les leaders islamiques qui ouvriront la voie au changement social en acquérant le savoir et la sagesse, et en pratiquant la *da'wa* avec perspicacité et un style de communication qui soit convainquant et efficace.

D. Les moyens

Pour atteindre ce but, le programme de formation offre une chance précieuse qui accroît l'engagement des stagiaires, leur transmet des connaissances et augmente leurs compétences en communication, administration et planification. En outre, il aspire à mettre en valeur leurs capacités techniques et physiques ainsi qu'à développer des comportements de groupe sains, promouvoir un sentiment d'élévation spirituelle et à cultiver une mentalité capable de résoudre les problèmes d'une manière positive. Le programme cherche à transférer les expériences des frères et sœurs aînés sur les plus jeunes sous une forme condensée. Nous espérons que les stagiaires commenceront là où leurs aînés se sont arrêtés, qu'ils éviteront de tomber dans les mêmes erreurs et qu'ils lanceront de nouvelles stratégies plutôt que de faire double emploi avec les anciennes. Dans son essence, le programme de formation cherche à aider à éduquer une génération qui connaisse ses priorités et devienne une partie de la solution plutôt qu'une partie du problème.

DEUXIEME PARTIE

Fonctions du leadership

La formation du *da'iya* – le Musulman engagé – consiste principalement à apprendre 'comment' exercer le leadership parmi ses pairs ainsi qu'avec le public en général. En fait, le leadership fait partie de la personnalité islamique. Le Prophète nous a dit que:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

Chacun d'entre vous est un berger et chacun est responsable de ce dont il est le berger. (Tirmidhi, Abou Daoud, Boukhari et Mouslim)

Cette partie du *Guide* traite de certains éléments choisis du leadership. Elle commence par une discussion de sa base en Islam. Suivent des discussions sur la résolution de problèmes, la prise de décision, l'exécution des décisions, la planification, l'évaluation et le travail d'équipe. Ceci englobe les principes de base du leadership et devrait préparer l'utilisateur de ce *Guide* à passer à la pratique et à approfondir sa formation dans ce domaine.

DEUXIEME PARTIE: FONCTIONS DU LEADERSHIP

Chapitre

4

Le leadership en Islam

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- définir le leadership, ses responsabilités et ses limites
- identifier les caractéristiques des leaders et leur comportement
- comprendre le modèle islamique du leadership
- agir en leader islamique plus efficace

I. Définition du leadership

Par leadership on entend le processus qui consiste à faire bouger un groupe de gens dans une direction établie en les poussant à l'action par des moyens non coercitifs. Un bon leadership entraîne les gens dans une direction qui leur est réellement bénéfique à long terme. Cette direction peut être aussi générale que celle qui consiste à développer l'Islam dans le monde, ou aussi spécifique que celle qui vise à tenir une conférence sur une question donnée. En tout cas, les moyens et les fins devraient servir les meilleurs intérêts des personnes impliquées de façon réelle et à long terme.

Le leadership est à la fois un rôle et un processus qui vise à influencer les autres. Le leader fait partie d'un groupe auquel est affecté un certain rang et dont la performance se doit d'être conforme à ce qu'on attend de ce rang. Le leader est également dans un groupe la personne qui doit exercer une influence dans la définition et la réalisation des objectifs du groupe. Le leader honnête est celui qui dirige et non celui qui manipule pour diriger.

Le phénomène du leadership peut être défini selon les concepts fondamentaux qui suivent:

1. C'est une force qui circule d'une manière inexpliquée entre les leaders et les militants et qui oblige les militants à déployer leur énergie de concert pour atteindre des objectifs formulés collectivement. Travailler en vue d'atteindre un objectif représente une satisfaction pour les leaders comme pour les activistes.
2. Il donne du relief aux médias, à l'environnement et à l'atmosphère dans lesquels il fonctionne et y puise de la substance. Il ne fonctionne pas dans le vide mais dans une ambiance créée par plusieurs éléments.
3. Il est en action constante. Il peut fluctuer en degré et en intensité mais il n'apparaît pas ni ne disparaît à volonté. Il est soit dynamique soit non existant.
4. Il emploie, dans un but défini, des principes, des outils et des méthodes d'une certaine précision et cohérence.

II. Le leadership efficace

A. Ce qu'est le leadership efficace

Le leadership efficace est le processus qui consiste à créer une vision, à élaborer une stratégie, à s'assurer la coopération d'autrui et à motiver l'action. Le leader efficace:

- crée une vision de l'avenir qui tient compte des intérêts légitimes à long-terme des parties concernées;
- met au point une stratégie rationnelle qui permette d'avancer vers cette vision;
- s'assure le concours des centres de pouvoir clés dont la coopération, la conformité ou le travail d'équipe est nécessaire pour aller dans cette direction et
- motive fortement le noyau de personnes dont les actions sont indispensables pour appliquer la stratégie.

Une combinaison de processus biologiques, sociaux et psychologiques complexes détermine le potentiel de leadership chez l'individu. Ce potentiel doit être cultivé avec succès pour être efficace. Il est possible de posséder les qualités d'un leader et de ne pas les mettre en valeur. Au cours de la vie de personnes différentes, ces qualités peuvent s'exprimer dans plusieurs situations différentes et peuvent apparaître à différentes étapes. L'exercice du leadership est influencé par l'environnement, les occasions et les limites qui lui sont inhérentes.

B. Les leaders, les superviseurs et les subordonnés

Les leaders dirigent leurs subordonnés vers leurs objectifs en les motivant et en leur servant d'exemple. Les superviseurs obtiennent le comportement désiré en exerçant l'autorité officielle supérieure dont ils jouissent dans la structure de l'organisation.

Les bons leaders reconnaissent qu'ils doivent être également de bons subordonnés. Les leaders rendent presque toujours compte à quelqu'un ou à un groupe. Il doivent donc également être en mesure de suivre. Un bon subordonné doit éviter la compétition avec le leader, il doit agir comme un avocat du diable loyal et confronter d'une manière constructive les idées, les valeurs et le comportement du leader.

Les subordonnés et les leaders sont liés par une relation significative. Le leader doit toujours être concerné par le bien-être de ses subordonnés.

III. Caractéristiques d'un leader islamique

Le Prophète a dit que le leader d'une djamā'a est leur serviteur. Ainsi l'occupation d'un leader devrait être de servir et d'aider les autres à avancer. Vous trouverez ci-dessous certains des facteurs importants qui caractérisent le leadership islamique:

A. L'allégeance

Le leader et ceux qu'il mène sont liés par leur allégeance à Allah.

B. Les objectifs islamiques universels

Le leader perçoit les objectifs de l'organisation non seulement sur le plan des intérêts du groupe mais également sur le plan d'objectifs islamiques plus larges.

C. L'adhésion à la charī'a et à l'éthique islamique

Le leader n'est pas au-dessus du respect des injonctions islamiques, et il ne peut continuer à exercer ses fonctions qu'aussi longtemps qu'il obéit à ce que la charī'a a enjoint. Il doit respecter l'éthique islamique dans sa manière de diriger ses affaires, spécialement dans ses rapports avec l'opposition ou les dissidents.

D. La délégation de responsabilité

Le leader accepte son autorité comme étant une charge Divine lourde de responsabilités. Le Coran ordonne au leader de faire son devoir pour Allah et de faire preuve de bonté envers ceux qui sont sous son autorité:

> A ceux qui, si Nous leur donnons la puissance sur terre, établissent l'office, acquittent la *zakāt*, ordonnent le convenable et interdisent le blâmable (Coran 22: 41).

﴿٤١﴾ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ...
(سورة الحج)

IV. Principes opérationnels de base du leadership islamique

Le fonctionnement du leadership islamique est régi par trois principes de base: la *choūrā*, la justice et la liberté de pensée.

A. La *choūrā* (consultation mutuelle)

La *choūrā* constitue le premier principe du leadership islamique. Le Coran a dit clairement que des leaders musulmans sont dans l'obligation de consulter ceux qui savent, ou ceux qui peuvent prodiguer des conseils judicieux.

> Et pour ceux qui répondent à leur Seigneur et établissent l'office, se consultent sur leurs affaires et qui font largesse sur ce que Nous leur attribuons (Coran 42:38).

﴿٣٨﴾ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ (سورة الشورى)

Le Prophète lui-même a reçu ordre du Coran de consulter ses compagnons:

> C'est par la grâce de Dieu que tu as été doux envers eux! Mais si tu avais été rude, au cœur dur, ils se seraient séparés de toi. Pardonne-leur donc, et implore pour eux l'absolution. Et consulte-les sur les affaires [d'intérêt public]; puis une fois que tu t'es décidé, eh bien, fais confiance à Dieu. Dieu aime, en vérité, ceux qui font confiance. (Coran 3:159).

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

L'exercice de la *choūrā* permet aux membres de l'organisation islamique de participer au processus de prise de décision. En même temps, la *choūrā* sert à contrôler la conduite du leader en cas de déviation des objectifs collectifs du groupe.

Evidemment, le leader n'est pas tenu d'exercer la *choūrā* pour toute chose. Les affaires de routine devraient être traitées d'une manière différente des affaires concernant la politique de l'organisation. Ce qui tient de la routine et ce qui ne l'est pas devrait être étudié et défini par chaque groupe selon la taille, les besoins, les ressources humaines et

les circonstances qui prévalent. Le leader doit respecter et faire appliquer une décision prise dans les limites du domaine de la *choūrā* ainsi établie. Il devrait éviter de manipuler et de jouer sur les mots pour servir ses opinions personnelles ou faire échec aux décisions auxquelles on est parvenu par la *choūrā*.

En règle générale, les lignes directrices suivantes aident à définir le champ d'application de la *choūrā*:

- **Premièrement:** On devrait laisser le leader s'occuper des affaires exécutives et administratives.
- **Deuxièmement:** Les affaires nécessitant des décisions urgentes et rapides devraient être traitées par le leader et présentées au groupe pour examen lors de la réunion suivante ou d'une conférence téléphonique.
- **Troisièmement:** Les membres du groupe ou leurs représentants devraient pouvoir librement contrôler et mettre en question la conduite du leader et ceci sans aucune gêne.
- **Quatrièmement:** Ce sont les représentants élus qui devraient adopter la politique, fixer les objectifs à long terme et prendre les décisions principales selon les règles de la *choūrā*. Le leader ne devrait pas être le seul à s'en occuper.

B. La justice

Le leader devrait traiter les gens d'une manière juste et équitable, quelles que soient leur race, leur couleur, leur nationalité d'origine ou leur religion. Le Coran ordonne aux Musulmans d'être justes même dans leurs rapports avec leurs adversaires.

﴿٥٨﴾ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ... (سورة النساء)

Dieu vous commande, en vérité, de rendre aux gens leurs dépôts, et quand vous arbitrez entre des gens, de juger avec équité (Coran 4:58).

... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... (سورة المائدة)

... Et que l'aversion d'autrui ne vous incite pas à ne pas faire l'équité. Faites l'équité: C'est plus proche de la piété (Coran 5:8).

﴿١٣٥﴾ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ... (سورة النساء)

Ô croyants! Soyez constamment équitables et témoins pour Dieu même contre vous-mêmes ou contre vos parents ou proches parents, et qu'il s'agisse d'un riche ou d'un besogneux; car Dieu a priorité sur les deux (Coran 4:135).

Outre le fait qu'il doit respecter le principe global de justice qui est la base d'une société islamique, le leader d'une organisation islamique doit créer un conseil de prud'hommes ou un comité judiciaire internes pour régler toute dispute ou tout litige émanant du groupe. Les membres de ce genre de comité doivent être choisis parmi un groupe de gens sages, pieux et bien informés.

C. La liberté de pensée

Le leader islamique devrait prévoir et même inviter la critique constructive. Les membres du groupe devraient pouvoir exprimer librement leurs points de vue ou leurs objections et obtenir des réponses à leurs questions. *Al Khoulafā' al Rāshidoūn* tenaient ceci pour un élément essentiel de leur leadership. Lorsqu'une vieille femme interrompit 'Omar Ibn al Khattab (RAA) pour le reprendre au milieu de son allocution dans la mosquée, il reconnut facilement son erreur et remercia Allah du fait qu'il y avait des gens pour le reprendre s'il était dans l'erreur. 'Omar demanda un jour à ses auditeurs ce qu'ils feraient s'il violait un principe islamique. Lorsqu'un homme répondit qu'ils le corrigeraient avec leurs épées, 'Omar remercia Allah du fait qu'il y avait dans la *Oumma* des gens qui le corrigeraient s'il s'écartait du droit chemin.

Le leader devrait s'efforcer de créer une ambiance propice à la liberté de pensée, à l'échange salutaire d'idées, à la critique et aux conseils mutuels au point que les subordonnés se sentent tout à fait à l'aise en discutant de questions qui intéressent le groupe.

Les Musulmans sont priés de donner des conseils sincères chaque fois que c'est nécessaire. Tamim Ibn Aws a rapporté que le Prophète Mohammed a dit:

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنا لِمَنْ؟ قَالَ «لله، وَلِرَسُولِهِ، وَلِكِتابِهِ، وَلِأَئِمَّةِ المُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِم»

La religion, c'est le conseil sincère. Nous avons dit "Pour qui?", Il a dit : "Pour Allah, Son Livre, Son Messager, les leaders des Musulmans et le commun du peuple."

En bref, le leadership islamique n'est pas tyrannique et ne manque pas de coordination non plus. Après s'être basé lui-même sur des principes islamiques, le leader islamique consulte respectueusement et objectivement ses associés, prend des décisions d'une manière aussi juste que possible. Il est responsable non seulement devant ses subordonnés mais également, et d'une manière plus importante, devant Allah.

Ce type de leadership participatif est optimal. Il favorise l'unité entre les membres et augmente la qualité de leur performance.

1. *Ṣaḥīḥ* Mouslim

V. L'exercice du leadership

A. Le continuum du leadership

En pratique, les styles de leadership varient de l'autocratie au laissez-faire.

L'autocrate:
- accorde peu de confiance aux membres du groupe;
- croit que seules les récompenses matérielles motivent les gens;
- donne des ordres qui doivent être exécutés sans commentaire.

L'autocrate bienveillant:
- écoute attentivement ses subordonnés;
- donne l'impression d'être démocrate;
- prend toujours ses propres décisions personnelles.

Le démocrate:
- partage la prise de décision avec les membres du groupe;
- explique au groupe les raisons de ses décisions personnelles;
- communique objectivement ses critiques et ses louanges.

Laissez-faire:
- a peu de confiance en ses capacités de leader;
- ne fixe aucun objectif pour le groupe;
- minimise la communication et l'interaction du groupe.

Le leadership démocrate est le style le plus efficace et le plus productif. C'est aussi celui qui respecte la charī'a. Il mène à de nouvelles idées, des changements positifs et un sens de responsabilité de groupe.

B. Les habitudes du bon leader

Il y a cinq habitudes que les leaders musulmans devraient cultiver.

1. **Sachez** gérer votre *temps*. Contrôlez-le plutôt que vous laisser contrôler par lui, en travaillant chaque seconde pour l'Islam.

2. **Focalisez-vous** sur des *résultats* concrets. Concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur le travail lui-même. Levez les yeux de votre travail et portez votre regard vers l'extérieur, vers les objectifs.

3. **Bâtissez** sur des *points forts*, pas sur des points faibles. Ceci n'inclut pas seulement les vôtres mais ceux de vos frères et sœurs. Reconnaissez et acceptez vos points forts et vos points faibles et soyez en mesure d'accepter le meilleur des autres sans avoir le sentiment que votre position est menacée.

4. **Concentrez-vous** sur quelques *domaines* importants où un travail acharné et régulier donnera des résultats remarquables. Faites ceci en fixant des priorités et en y restant fidèle.

5. **Accordez** votre *confiance* totale à Allah et visez haut au lieu de limiter vos objectifs aux choses faciles et qui ne présentent pas de risque. Tant que vous travaillez pour Lui, n'ayez peur de rien.

POUVEZ-VOUS ME DIRE? *Qui est le faux leader?*	Le faux leader est celui qui vient à la réunion sans n'avoir rien préparé et dit: "Je suis juste l'un des vôtres, c'est à vous de me dire ce qu'il faut faire. Quel que soit le point qui rallie vos suffrages, j'essaierai d'être d'accord avec vous!" Le travail du leader est de se préparer avant de se présenter aux membres, et d'envisager des alternatives qu'ils pourront discuter et dont ils pourront décider. Il y avait un frère qui avait l'habitude de dire: "Ne m'informez pas du sujet de mon discours à l'avance. Il vous suffira de le murmurer à mon oreille lorsque je monterai à la tribune." Quelle insulte pour l'intelligence du public!

Les leaders: Rions un peu

LE LEADER QUI VEUT PLAIRE A TOUT PRIX!

Quelqu'un rendait visite au directeur du personnel dans une usine. Le contremaître vint se plaindre d'un employé. Le directeur dit: "Vous avez raison". Puis, après le départ du contremaître, l'employé vint se plaindre du contremaître, ce à quoi le directeur répondit: "Vous avez raison". Le visiteur fut intrigué et demanda: "Ils se sont plaint l'un de l'autre et vous leur avez dit qu'ils avaient tous les deux raison. Comment cela peut-il être possible?" Le directeur dit au visiteur: "Vous savez, vous avez raison également!"

Ce type de management ne vous mène nulle part! Il détruit l'organisation. Vous ne tarderez pas à être découvert et perdrez la confiance des vôtres.

LE LEADER ET LE PEUPLE

De Gaulle: Si le peuple ne m'aime pas, je quitterai le pays.

Le dictateur: Si les gens ne m'aiment pas, ils sont libres de quitter le pays.

L'URNE SACREE

Dans les années 1950, lors des élections opposant Zahidi à Mossadek en Iran, un bédouin s'approcha de l'urne et commença à l'embrasser et à la vénérer.

Les soldats qui montaient la garde devant l'urne lui demandèrent: "Qu'est-ce que vous faites, ce n'est qu'une urne" Le bédouin répondit: "Oh non! Vous ne connaissez pas cette urne. Elle est sacrée et mérite d'être vénérée. Vous mettez le nom de Mossadek dedans, mais il en sort Zahidi, *soubhāna Allah*."

C. Le principe de Peter

Le principe de Peter énonce que chaque membre d'une hiérarchie a tendance à s'élever jusqu'au niveau de son incompétence. C'est à dire qu'une personne est compétente pour commencer puis s'élève grâce à la promotion à un poste où elle n'a pas la compétence requise pour réaliser le travail demandé. Tout le monde finit par se trouver dans cette situation.

Le principe de Peter résulte d'une condition appelée surcharge de demande. La personne pousse sa performance au maximum mais n'est pas en mesure de satisfaire les exigences du travail. Les techniques, le rôle, les connaissances requises pour le travail sont au-dessus de ses capacités.

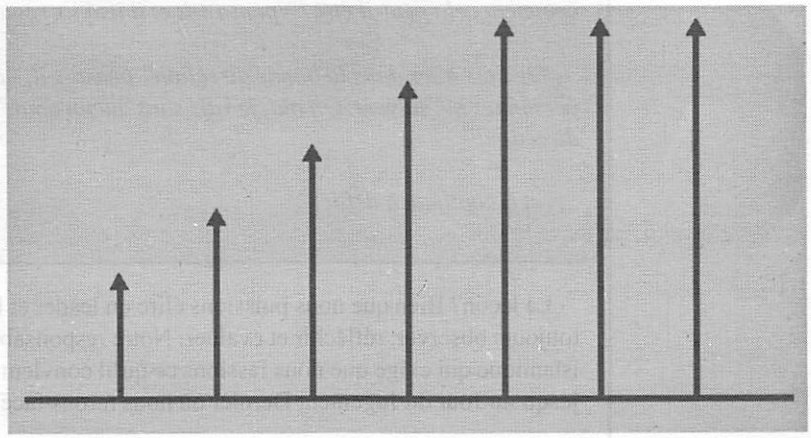
Les exemples classiques du principe de Peter dans une organisation islamique se rencontrent en pratique lorsque le meilleur président de la section locale est élu au poste de représentant régional et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il arrive au sommet de l'échelle. A la longue, cette personne pourra se retrouver vice-président et encore faire du bon travail! Mais quand il sera élu président de l'organisation nationale, il se pourra qu'il échoue. Il se peut qu'il ait pu assumer ses fonctions correctement jusque là, mais il se peut qu'il ne soit pas capable de prendre des décisions de manière autonome une fois président.

Point de discussion

Certains prétendent que la principale faiblesse de l'application du principe de Peter réside dans le fait qu'on ne tient pas compte du potentiel de développement de l'individu. La plupart des personnes se développent effectivement en gravissant les échelons de la hiérarchie.

Cependant, d'autres affirment qu'on tient compte de la capacité de développement. La personne s'élève jusqu'au moment où elle ne peut plus s'épanouir.

Qu'en pensez-vous?



Ce sont les leaders qui dirigent et les membres qui suivent. Est-ce vraiment le cas?

Parfois certains leaders suivent les membres de l'organisation. Ils abandonnent les fonctions de leadership lorsque leurs actions deviennent les simples reflets des désirs ou des habitudes des membres. Ils ne déterminent plus la direction à suivre et leurs partisans prennent à tort les actions de leurs leaders pour des décisions populaires. Tôt ou tard, les membres découvrent qu'ils peuvent se passer de tels leaders.

L'Islam promet récompense et châtiment aux leaders pour les actions de ceux qui les suivent.

John F. Kennedy fit un jour cette remarque : "Nous ne voulons pas être comme le leader de la Révolution Française qui dit :"Voilà mon peuple. Je dois découvrir où il va pour que je puisse le diriger".

ACTION

Les leaders suivent-ils les membres?

Rex Allen Redifer brossa un portrait saisissant de ce type de leader dans l'extrait suivant cité dans *the Indiana Daily Student* du 6 février 1958.

"Suivez le leader – fable moderne"

Un défilé de gens passait dans la rue et dans la foule de badauds, on entendit une voix crier:

"Attention, bande d'idiots, vous marchez dans la mauvaise direction. Cette rue ne mène nulle part – c'est une impasse!"

Ceux qui défilaient, s'arrêtèrent . . . alarmés . . . "Mais comment cela peut-il être?" pensèrent-ils et ils regardèrent, comme s'ils ne faisaient qu'un, vers la tête du défilé où, grand et fier, se dirigait leur beau leader.

"Il doit aller dans la bonne direction" pensèrent-ils, "car voyez comme il défile bien. Et voyez comme il se détache par sa taille. Oh oui, il va sans aucun doute dans la bonne direction!"

. . . et ils continuèrent à défiler. Le beau leader s'arrêta . . . alarmé. "Mais comment cela peut-il être?" pensa-t-il et il jeta un regard derrière lui.

"Je dois aller dans la bonne direction" pensa-t-il, "car voyez combien de personnes me suivent. Oh oui, je vais sans aucun doute dans la bonne direction!"

. . . et il continua à défiler.

La leçon? Bien que nous puissions élire un leader et le suivre, nous devons toujours observer, réfléchir et évaluer: Notre responsabilité personnelle islamique qui exige que nous fassions ce qu'il convient doit être assumée jusqu'au Jour du Jugement Dernier où nous ferons face à Allah tout seuls.

Exercice de leadership

Critère de leadership

A l'occasion de son installation comme premier *khalīfa*, Abou Bakr (RA) énonça sa politique dans une *khouṭba*, comme suit:

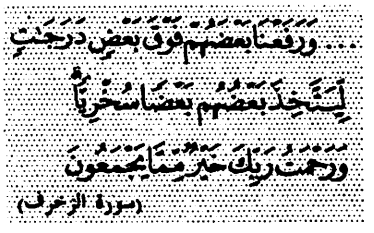
«أيُّها الناسُ: قد ولِّيتُ أمرَكم ولستُ بخيرِكم وإنَّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقِّه، وإنَّ أضعفَكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقَّ، أيها الناسُ: إنَّما أنا متبعٌ ولستُ بمبتدعٍ، فإن أحسَنْتُ فأعينوني وإن زغْتُ فقوّموني. وحاسبوا أنفسَكم قبلَ أن تُحاسبوا، ولا يدعُ قومٌ الجهادَ في سبيلِ الله إلاّ ضَرَبَهُم الله بالذُّلِّ، ولا ظهرت الفاحِشَةُ في قوم إلاّ عمَّهُمُ الله بالبَلاء. فأطيعوني ما أطَعْتُ الله، فإذا عَصَيْتُ الله وَرَسولَه فَلا طَاعةَ لي عليكم. وَلَوَدَدْتُ أنَّهُ كفاني هذا الأمرَ أحَدُكُم، وإنْ أنتم أردتُموني على ما كانَ الله يقيمُ نبيَّهُ مِنَ الوحي ما ذلكَ عِندي، إنَّما أنا بشرٌ فَراعوني...» (كنز العمال، جزء ٣، صفحة ١٣٠ـ١٣٥)

Ô peuple! Bien que je ne sois pas le meilleur d'entre vous, on m'a donné la responsabilité de vous gouverner. Je considérerai les plus faibles d'entre vous forts jusqu'à ce que je réclame pour eux ce qui leur est dû. Quant aux plus forts parmi vous, je les considérerai faibles jusqu'à ce que je leur aie pris ce qu'on doit leur prendre. Ô peuple! Je suis un disciple (du Prophète), pas un innovateur. Aussi, si j'agis bien, aidez-moi! Et si je dévie, corrigez-moi! Et faites vos comptes vous-mêmes avant qu'on ne vous demande des comptes! Aucun peuple n'a jamais abandonné le *jihad* pour la cause d'Allah sans qu'Allah ne l'afflige de disgrâce! Et aucune obscénité n'est apparue parmi les gens sans qu'Allah ne fasse s'étendre le désastre parmi eux! Alors, obéissez-moi tant que j'obéis à Allah! Mais si je désobéis à Allah ou à son Prophète, vous ne me devez aucunement obéissance! J'aimerais bien mieux qu'on ait donné cette responsabilité à un autre parmi vous (et qu'elle m'ait été ainsi épargnée)! Et si vous vous attendez à ce que je remplisse le même rôle que le Prophète en ce qui concerne le *wahy* (la révélation), je ne peux pas le faire. Je ne suis qu'un être humain, alors montrez-vous indulgents envers moi. (*Kanz al 'Ummal* III 130-135)

Si vous étiez élu *khalīfa* aujourd'hui, qu'est-ce que vous ajouteriez ou enlèveriez au discours d'Abou Bakr? (Remarque: Il ne sera pas acceptable que vous répétiez exactement ce qu'a dit Abou Bakr parce que le monde a bien changé depuis! Soyez concis.)

RAPPEL DIVIN!

... Et Nous élevons en grades les uns d'entre eux au-dessus des autres, afin que les uns emploient les autres à leur service. La miséricorde de ton Seigneur vaut mieux, cependant, que ce qu'ils amassent (Coran 43:32).



SUJETS DE DISCUSSION

1. Quel rôle la vision joue-t-elle dans le leadership?
2. En quoi les membres d'une organisation sont-ils différents des leaders?
3. Quels sont les trois principes de base qui régissent le fonctionnement du leadership islamique?
4. Quel rôle la *choūrā* joue-t-elle dans le leadership islamique?

EXERCICE DE COMPREHENSION

L'ASSEMBLEE GENERALE DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE VIENT DE VOUS ELIRE PRESIDENT. VOUS AVEZ FAIT DU CHEMIN DEPUIS QUE VOUS AVEZ ETE ELU COORDINATEUR DE PIQUE-NIQUE IL Y A DIX ANS. ON ATTEND BEAUCOUP DE VOUS. UN GRAND NOMBRE DE MEMBRES MONTRENT DE L'ENTHOUSIASME POUR VOS QUALITES DE LEADERSHIP ET CERTAINS SONT SCEPTIQUES. C'EST VOTRE PREMIER ROLE VISIBLE DANS L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTE BIEN QUE VOUS AYEZ ETE SECRETAIRE DES FINANCES L'AN DERNIER.

1. *Ecrivez les grandes lignes de votre premier discours en qualité de président. Faites-y les remarques destinées à rallier les sceptiques.*

2. *Ecrivez une note aux membres de votre comité exécutif pour expliquer comment vous fonctionnerez en tant que président dans le cadre du modèle islamique.*

3. *Esquissez un plan d'urgence destiné à résoudre les conflits lorsqu'ils surgissent.*

Chapitre

5

Comment reconnaître les leaders potentiels

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les qualités de leadership
- reconnaître les personnes qui ont de telles qualités
- mettre à l'épreuve et évaluer le potentiel de leadership d'individus bien particuliers

I. Qui sont les leaders potentiels?

Comme la communauté musulmane est fondée sur l'idéologie islamique, plus un Musulman craint Allah et plus il évite le mal et fait de bonnes actions, plus il inspire le respect dans une société musulmane. La richesse, le sexe, la couleur ou la race n'ont aucun effet pour élever la position d'un individu aux yeux d'Allah et ceux des Musulmans pratiquants. Le Coran déclare:

... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ... (سورة الحجرات)

En vérité le plus noble d'entre vous, auprès de Dieu, c'est le plus pieux d'entre vous (Coran 49:13).

Toutefois, le Musulman idéal n'est pas quelqu'un qui renonce à la vie mais quelqu'un qui s'engage véritablement dans une lutte visant à instaurer le système politique et socio-économique de l'Islam. Les hommes et les femmes n'ont pas la même aptitude à organiser les autres et à les mener vers un but particulier. C'est en reconnaissance de cette réalité de la vie que le Prophète Mohammed priait Allah que les hommes comme 'Omar se joignent aux Musulmans. Comme 'Omar possédait certaines qualités rares, la communauté musulmane et la cause islamique bénéficièrent énormément de sa personne.

Dans chaque groupe d'êtres humains, nous trouvons des individus possédant certaines qualités. Nous devons localiser ces personnes douées et les préparer à aller de l'avant. Si ce sont des Musulmans pratiquants, nous leur donnons la chance de servir la communauté. Ils doivent être sélectionnés ou élus pour des postes qui leur conviennent où leurs qualités spéciales constitueront de bons atouts.

Il se peut que les individus qui possèdent des qualités exceptionnelles refusent d'occuper des postes de pouvoir et de responsabilité. Il est de notre devoir de promouvoir leurs qualités de leadership pour en faire bénéficier la communauté dans son ensemble. Si nous identifions des leaders potentiels parmi les Musulmans non pratiquants, nous devrions essayer systématiquement d'avoir des relations avec eux et d'engager un dialogue positif. Si nous trouvons ces qualités peu communes chez quelqu'un de non Musulman, nous devrions utiliser tous les moyens légitimes de leur expliquer l'Islam. Le Prophète de l'Islam a catégoriquement dit:

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ فِي الجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الإِسْلامِ، إِذَا فَقُهُوا»

Les gens sont comme des mines [en ce qui concerne leur nature]. Ainsi, les meilleurs d'entre eux au temps de la *djāhiliya* (période d'ignorance) seront les meilleurs d'entre eux en Islam; pourvu qu'ils parviennent à une bonne compréhension de l'Islam.[1]

II. Quelles sont les qualités à rechercher?

Bien que nous puissions avoir des avis différents sur la sémantique du leadership, nous pouvons observer que certaines personnes influencent efficacement les autres, alors que d'autres non. Les facteurs retenus qui concourent à faire de quelqu'un un leader peuvent être regroupés ainsi:

a) ceux qui ont été établis par la recherche scientifique,

b) ceux qui ont été tirés de l'expérience des cadres et,

c) ceux qui ont été exprimés par les subordonnés.

Naturellement, ces trois approches se recoupent car elles se rapportent toutes au leadership.

1. *Ṣaḥīḥ* al Boukhari, *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* al Darimi, *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal

A. Critères établis par la recherche scientifique

On retrouve couramment ces critères dans les conclusions publiées des travaux de recherche menés sur des leaders des organisateurs du monde des affaires et des entrepreneurs, tous prospères. Bien que cités ci-dessous avec une terminologie masculine, pratiquement les même critères sont applicables aux femmes.

1) **Aptitude mentale:** Pas nécessairement un prodige super-intelligent.

2) **Aptitudes étendues et centres d'intérêts divers:** Il ne peut pas être un spécialiste pointu. Il a une grande faculté de compréhension; ses aptitudes sont nombreuses et variées. Il est sensible au travail avec lequel il a le plus de rapports directs et s'y intéresse d'une manière générale ainsi qu'à beaucoup d'autres activités et aspects importants de son environnement. Il est clairement doté de compétences et d'aptitudes étendues.

3) **Aisance au niveau de la communication:** L'un des titres du Prophète de l'Islam est "l'orateur arabe le plus éloquent", selon *The Cambridge History of American Literature*, "ce n'est ni la politique ni son action qui ont permis à Lincoln de remporter l'investiture de son parti en 1800, mais sa façon de dire les choses. Dans chaque révolution, celui qui sait s'exprimer peut mener".

4) **Maturité:** Un leader qui a du succès est exempt de tout reste de puérilité; ses types d'attitude et de comportement sont ceux d'un adulte responsable et mature. Psychologiquement il jouit d'une sécurité intérieure et représente une sécurité psychologique pour ses subordonnés.

5) **Force de motivation:** Le dynamisme, l'énergie, l'initiative, le courage, la capacité de se prendre en main et la cohérence sont depuis longtemps reconnus comme étant les signes d'un grand leader. Un leader qui a réussi aime le travail qui consiste à planifier, à organiser et diriger les efforts des autres. Il a une grande détermination pour accomplir ses projets.

6) **Compétences sociales:** Le leadership signifie fondamentalement accomplir par le travail des autres, ce qui fait qu'il est complètement évident qu'un bon leader doit compter énormément sur ses compétences sociales. Il doit être sensible aux sentiments et attitudes humains, qu'ils soient exprimés verbalement ou non. Il doit savoir créer une communauté d'esprit pour être plus efficace pour influencer les autres.

7) **Sens de l'administration:** Prévoir, créer, planifier, organiser, diriger, achever, évaluer les gens, choisir, enseigner, inspirer, réviser, analyser, observer, améliorer, pénétrer, résumer, décider, faire faire des choses. Ce sont sur ces compétences, davantage que sur les compétences technologiques, qu'un leader doit particulièrement compter.

B. Critères établis par les cadres expérimentés

Ces critères ont été rassemblés d'après les expériences des cadres, des leaders et des organisateurs du monde des affaires:

i. Qualités: Le leader doit:

1) Etre moralement sain
2) Etre imaginatif
3) Etre orienté vers le management
4) Etre juste envers les autres
5) Avoir des intérêts variés
6) Etre orienté vers l'instruction
7) Etre mature du point de vue émotionnel
8) Avoir le sens de la planification
9) Etre respectueux envers lui-même et les autres
10) Etre studieux
11) Avoir de la décision
12) Etre organisé
13) Etre digne de confiance
14) Etre enthousiaste
15) Etre énergique
16) Etre orienté vers les cours de mise au point à donner aux subordonnés
17) Etre expressif (à l'oral et à l'écrit)
18) Etre logique
19) Avoir une intelligence vive
20) Etre responsable
21) Etre orienté vers l'amélioration
22) Etre plein de ressources
23) Etre entreprenant, travailleur
24) Etre loyal envers les autres
25) Etre humain

ii. Savoir: Le leader doit avoir des connaissances dans les secteurs suivants:

1) Les buts, principes et objectifs de l'organisation
2) La structure et l'orientation de l'organisation
3) Les devoirs et les responsabilités
4) La politique, les usages et procédures de l'organisation
5) L'économie (notions élémentaires)
6) Les principes et méthodes de gestion scientifique
7) Les produits, opérations et marchés de l'organisation
8) La planification, l'établissement des calendriers et le contrôle
9) Les besoins en terme de coût de la vérification
10) Le monde du travail, du commerce, de l'industrie et de la technique
11) Les besoins en terme de qualité et de contrôle
12) Des connaissances de base en mathématiques, en langue et en science
13) La législation appropriée
14) Les normes professionnelles (dans son domaine)
15) Ses propres points forts et ses besoins en développement
16) L'art et la science de la pensée créative
17) Les principes et méthodes en matière de relations humaines
18) Les principes, outils et méthodes de sélection et d'investissement
19) Les principes, outils et méthodes de formation
20) Les systèmes de compensation dans l'organisation
21) L'entretien des machines, du matériel et de l'équipement
22) Les fonctions des différents départements et des unités de personnel
23) Les moyens de communication
24) La sécurité au travail, au domicile et pendant les moments de loisir
25) les gens, les machines, les fournitures et les méthodes
26) Les moyens d'atteindre une production élevée et d'obtenir une bonne qualité à bon marché

iii. Compétences: Le leader doit avoir des compétences dans les domaines suivants:

1) Réfléchir d'une manière créative
2) Planifier, organiser, exécuter et faire le suivi
3) Enseigner, former et entraîner
4) Assigner le travail
5) Pourvoir en fourniture, équipement et stocks
6) Choisir et placer les gens
7) Informer les gens de manière permanente
8) Contrôler la qualité
9) Réduire, voire éliminer les pertes
10) Contrôler les coûts
11) Besoins en qualité et contrôle
12) Mettre en application une politique, des contrats et des procédures
13) S'occuper du comportement et du bien-être des employés
14) Coopérer avec les autres
15) Tenir des dossiers comme il convient
16) Faire appliquer les règlements et les consignes
17) Traiter des problèmes des employés
18) Changer les conditions de travail qui présentent des risques
19) Traiter les urgences
20) Bien gérer les affaires domestiques
21) Etudier, s'améliorer continuellement
22) Donner et obtenir une journée de travail honnête pour un salaire honnête
23) Rester informé et rester en forme
24) Etre un bon exemple pour les autres
25) Diriger les autres en vue d'obtenir une production élevée et une bonne qualité à bon marché

C. Critères exprimés par les subordonnés

Ces critères ont été évoqués par les subordonnés vis à vis de leurs leaders dans différentes situations.

1. Prévenance
2. Impartialité
3. Honnêteté
4. Compétence
5. Connaissance des autres
6. Contrôle
7. Courage
8. Franchise
9. Décision
10. Dignité
11. Intérêt pour les autres
12. Serviabilité

Nous pouvons ajouter à cette liste les critères qui peuvent ne se rapporter qu'à une situation particulière, tels qu'un type d'éducation particulier ou une condition physique particulière.

III. Qui possède ces qualités?

Pour découvrir quels sont ceux qui possèdent ou qui ne possèdent pas les qualités qui font un leader, il est nécessaire d'évaluer les candidats de quelque manière. Voici trois techniques courantes:

A. Les tests

Qu'ils soient objectifs ou subjectifs, les tests permettent de mesurer:

a. Les tendances (pas les caractéristiques absolues)
b. Les capacités potentielles (non nécessairement développées)
c. Les incapacités éventuelles (éventuelles tant que le contraire n'a pas été prouvé) dans trois domaines de base:
   i. La capacité de travail (aptitude, savoir, techniques et compétences)
   ii. Le désir de faire le travail (intérêt, dynamisme, initiative)
   iii. La capacité de travailler en harmonie (avec soi-même et avec les autres).

B. La mise à l'essai

Il peut être faisable de placer chaque candidat à l'essai à un poste de leadership conçu tout spécialement et rempli de problèmes divers et multiples, pour une période limitée pendant laquelle il serait gardé en observation critique constante par des juges qualifiés qui feraient des analyses et des évaluations détaillées de sa performance.

C. L'observation

De la somme totale de connaissances que nous essayons d'acquérir sur un candidat au moyen de tests et de mises à l'essai, nos méthodes et instruments produiront certains renseignements significatifs mais exclueront des informations également significatives. Pour compléter les tests et les mises à l'épreuve, nous observons les candidats dans des situations de la vie courante.

SOUVENEZ-VOUS

- Qu'un individu a les qualités d'un leader s'il n'est jamais en dessous ou au-dessus des critères que vous avez établis pour le leadership dans votre organisation.
- Qu'un individu a les qualités d'un leader s'il ne perd pas son crédit à cause d'un défaut tellement important que ce dernier l'emportera sur ses point positifs.
- Q'un individu a les caractéristiques d'un leader s'il est capable de maîtriser le travail dans des conditions d'enseignement intensif et accéléré.
- Qu'un individu a les caractéristiques d'un leader s'il suscite un "oui" automatique et catégorique lorsqu'on se pose la question: "serons-nous en sécurité entre ses mains?"

IV. Evaluation des compétences de leader

Pour évaluer un certain leader potentiel, nous pouvons remplir le questionnaire ci-dessous pour mesurer sa compétence de leader. Le questionnaire peut être rempli par

une ou plusieurs personnes expérimentées qui le connaissent bien et une moyenne de points peut être établie pour donner un résultat plus objectif.

INSTRUCTIONS:
Examinateur: Cochez une réponse pour chaque question.
Juge: Comptez les points correspondants aux réponses cachées. Faites une moyenne pour chaque question si plusieurs personnes remplissent le questionnaire. Puis faites l'addition des points pour obtenir le résultat final pour chaque candidat.

QUESTIONS (avec explication):
1) **Avant-garde:** Certains individus ont un talent marqué pour le leadership. Ils inspirent le respect de leurs collègues, sont mis à des places d'honneur, et on attend d'eux qu'ils prennent l'initiative dans n'importe quelle entreprise qui pourrait voir le jour. A l'autre extrême se trouvent des personnes qui sont contentes d'être des suiveurs et auxquelles on ne demande jamais de mener une entreprise quelle qu'elle soit. Entre les deux, on trouve des personnes qui possèdent des degrés variables de compétence en matière de leadership. En basant votre observation sur sa performance antérieure, comment évalueriez-vous cet individu en comparaison de ses collègues?

(5pts)_____Remarquable en tant que leader
(4pts)_____Très souvent en position de leader
(3pts)_____Moyen
(2pts)_____Enclin à suivre, à obéir plutôt qu'à mener.
(1pt)_____Un suiveur sans équivoque

2) **Original:** Certains réfléchissent d'une manière indépendante et créative. Ils ont leurs "propres idées". Ils analysent et interprètent, inventent, écrivent, proposent des manières de faire les choses. D'autres ne possèdent pas cette originalité mais cherchent à savoir comment les choses sont faites par les autres avant d'essayer quoi que ce soit eux-mêmes. Votre évaluation de l'individu devrait être fondée sur ce qu'il fait réellement.

(5pts)_____Exceptionnellement original dans sa pensée
(4pts)_____Nettement plus créatif que Monsieur Tout le Monde
(3pts)_____Aussi original que la plupart des gens
(2pts)_____Enclin à dépendre des autres dans le domaine des idées
(1pt)_____Ne montre aucune propension à réfléchir de manière originale

3) **Charismatique:** Certains individus sont, en règle générale, tout à fait agréables aux yeux de leurs collègues. D'autres laissent une triste impression sur la plupart des personnes qu'ils rencontrent. Une personnalité incontestablement agréable est la bienvenue dans tous les cercles, est invitée à sortir, et connaît un grand nombre de gens. Une personnalité impopulaire n'est pas recherchée par les autres et est fréquemment négligée, si elle n'est pas catégoriquement évitée. Pensez à l'individu que vous évaluez en vous référant à ses attitudes ainsi qu'aux attitudes prises par les autres à son égard.

(5pts)_____L'une des personnes les plus aimées de la communauté
(4pts)_____Assez populaire
(3pts)_____Moyen, bienvenu mais pas remarquable
(2pts)_____Ne jouit pas de la même considération que la plupart des gens
(1pt)_____Laisse une impression défavorable à la plupart des gens

4) **Communicateur:** Certaines personnes sont capables de parler de telle manière qu'elles retiennent l'attention des autres et communiquent les idées clairement et facilement. A l'autre extrême, il y a des personnes dont la parole est lente, hésitante et absolument terne. Entre les deux, il y a des degrés variables de compétence. Jugez l'individu que vous estimez en le comparant à d'autres. Est-ce que les gens le comprennent rapidement et facilement? Est-ce que les gens l'écoutent sans difficulté et avec plaisir? Ou est-ce le cas contraire? Essayez de vous remémorer des expériences concrètes.

(5pts)_____Remarquable en tant qu'orateur
(4pts)_____Au-dessus de la moyenne en ce qui concerne sa capacité à véhiculer les idées
(3pts)_____Est aussi bon que la plupart des gens
(2pts)_____N'est pas un très bon orateur
(1pt)_____Nettement médiocre dans son expression

5) **Digne de confiance/Personne sur qui on peut compter:** Certaines personnes inspirent aux autres la plus grande confiance. Elles sont considérées comme dignes de confiance dans n'importe quelle situation et d'une manière générale les gens ont le plus grand respect pour leur intégrité. L'extrême opposé est la personne totalement indigne qui est connue pour ne pas inspirer confiance et sur laquelle on ne peut jamais compter. Examinez cet individu d'après ce que vous savez de lui et d'après la réputation qu'il a et indiquez où il se situe en matière de confiance en le comparant à ses collègues.

(5pts)_____Inspire le plus grand respect et la plus grande confiance
(4pts)_____Jouit d'une bonne réputation en terme de fiabilité
(3pts)_____Aussi digne de confiance que la plupart des gens
(2pts)_____A prouvé fréquemment qu'il est fiable
(1pt)_____N'a pas une bonne réputation en ce qui concerne la fiabilité

TABLEAU DES POINTS

	1er point	2ème point	3ème point	4ème point	5ème point
Réponse					
Réponse					
Réponse					
Réponse					
Réponse					
Moyenne/point					
Score total					

AIDE-MEMOIRE: COMMENT DIFFERENCIER UN GAGNEUR D'UN PERDANT

UN GAGNEUR	UN PERDANT
– prend des engagements.	– fait des promesses.
– va jusqu'au bout d'un problème.	– tourne autour du problème et ne le cerne jamais.
– respecte les autres gagneurs et essaye de tirer des leçons de leur expérience.	– n'apprécie pas les gagneurs et essaye de trouver un défaut dans leur cuirasse.
– sait pour quoi il faut lutter et sur quoi il faut transiger.	– transige sur ce sur quoi il ne devrait pas transiger et lutte pour ce qui n'en vaut pas la peine.
– a un sens des responsabilités qui dépasse le cadre de son travail.	– dit "je travaille ici, c'est tout".
– n'a pas aussi peur de perdre qu'un perdant.	– a secrètement peur de gagner.
– dit "je suis bon, mais pas aussi bon que je devrais l'être".	– dit "je ne suis pas aussi mauvais que beaucoup d'autres gens".
– aimerait mieux être admiré plutôt qu'aimé bien qu'il préférât les deux.	– préférerait être aimé plutôt qu'admiré et serait prêt à consentir le sacrifice d'être légèrement méprisé pour y arriver.
– quand il fait une erreur, il dit "j'ai eu tort".	– quand il fait une erreur, il dit "ce n'était pas de ma faute".
– montre qu'il regrette son action en essayant de se rattraper.	– dit "je regrette" mais fait la même chose la fois suivante.
– travaille plus dur qu'un perdant et pourtant il dispose de plus de temps.	– travaille moins qu'un gagneur, pourtant il dispose de moins de temps.
– règle son rythme lui-même.	– a seulement deux vitesses: hystérique et léthargique
– se sent assez fort pour faire preuve de douceur.	– ne fait jamais preuve de douceur – il est tour à tour soit faible, soit d'une tyrannie mesquine.
– donne des explications.	– trouve une explication justificatrice.
– écoute.	– attend seulement que ce soit son tour de parler.
– dit "il doit y avoir une meilleure façon de le faire".	– dit "c'est ainsi que cela s'est toujours fait ici".
– dit "renseignons-nous!"	– dit "personne ne le sait".

EXERCICE

Ce que font les leaders

Dites en quelques mots ce que vous comprenez de ces deux devises ayant trait au leadership:

LES LACHEURS NE GAGNENT JAMAIS;
LES GAGNEURS NE LACHENT JAMAIS.

SUIVEZ, MENEZ OU
ECARTEZ-VOUS DU CHEMIN!

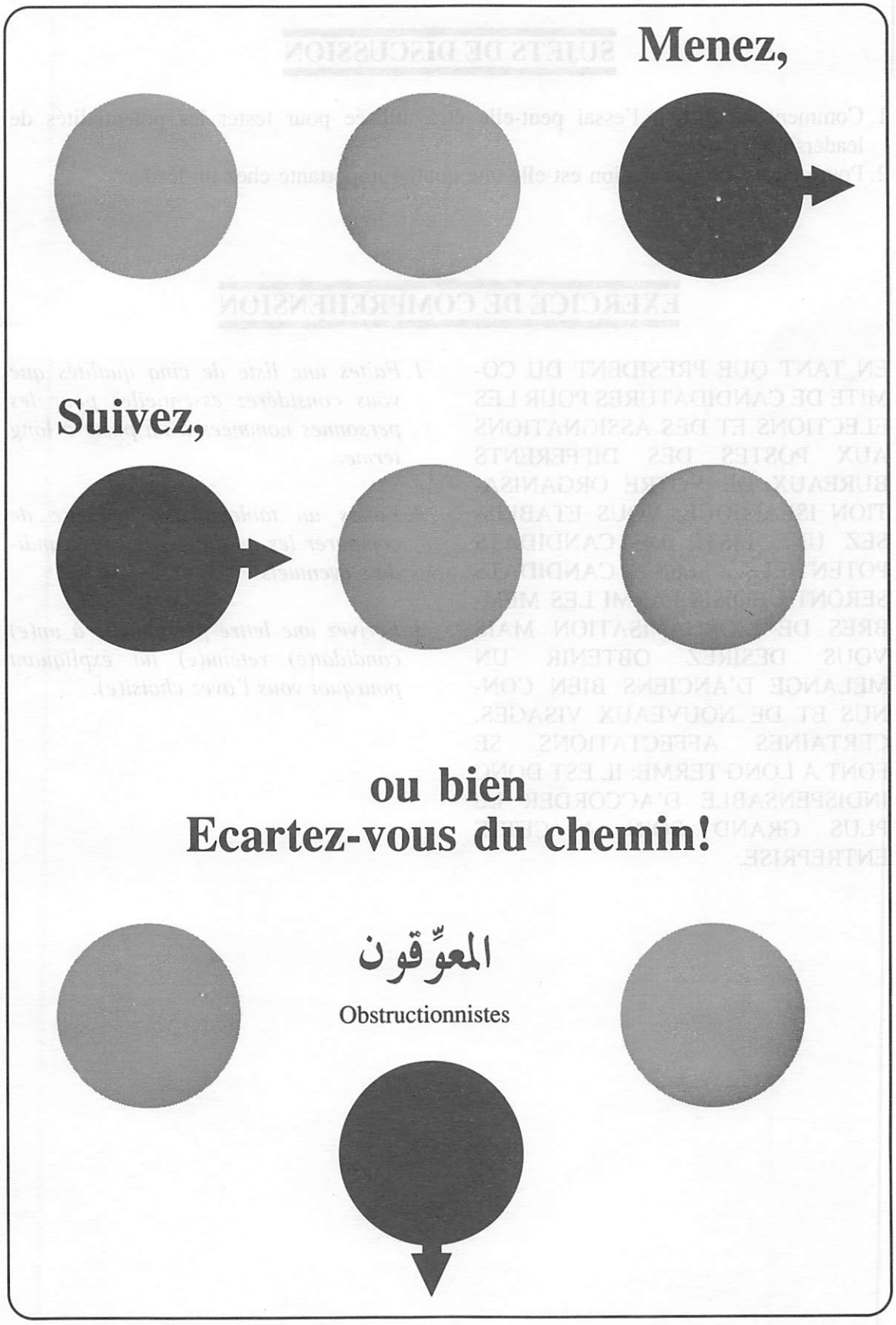
Pouvez-vous établir un rapport entre une de vos expériences particulières et chacune de ces deux devises? Faites part de vos constatations à votre groupe dans un atelier de travail.

EXERCICE DE REFLEXION

Ayant assimilé la matière de ce chapitre, pensez-vous pouvoir trouver un leader qui corresponde à TOUTES les qualités développées ci-dessus? Sinon qu'est-ce que cela vous suggère?

Que pensez-vous:
- **du leadership collectif de groupe?**
- **de la consultation efficace et courante?**
- **de la complémentarité?**
- **de l'esprit d'équipe?**
- **avez-vous d'autres idées?**

Discutez ces idées dans un atelier de travail.


Menez,
Suivez,
ou bien
Ecartez-vous du chemin!
المعوِّقون
Obstructionnistes

SUJETS DE DISCUSSION

1. Comment la mise à l'essai peut-elle être utilisée pour tester les potentialités de leadership?
2. Pourquoi la communication est-elle une qualité importante chez un leader?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE PRESIDENT DU COMITE DE CANDIDATURES POUR LES ELECTIONS ET DES ASSIGNATIONS AUX POSTES DES DIFFERENTS BUREAUX DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE, VOUS ETABLISSEZ UNE LISTE DE CANDIDATS POTENTIELS. LES CANDIDATS SERONT CHOISIS PARMI LES MEMBRES DE L'ORGANISATION MAIS VOUS DESIREZ OBTENIR UN MELANGE D'ANCIENS BIEN CONNUS ET DE NOUVEAUX VISAGES. CERTAINES AFFECTATIONS SE FONT A LONG TERME; IL EST DONC INDISPENSABLE D'ACCORDER LE PLUS GRAND SOIN A CETTE ENTREPRISE.

1. *Faites une liste de cinq qualités que vous considérez essentielles pour les personnes nommées à un poste à long terme.*

2. *Faites un tableau qui permette de comparer les qualifications des candidats éventuels.*

3. *Ecrivez une lettre personnelle à un(e) candidat(e) retenu(e) lui expliquant pourquoi vous l'avez choisi(e).*

Chapitre 6

Les rudiments de la résolution de problèmes

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- définir les problèmes actuels et reconnaître les problèmes éventuels
- identifier et analyser les problèmes
- utiliser des méthodes spécifiques pour trouver des solutions acceptables
- minimiser les futurs problèmes en pratiquant l'analyse préventive

I. Identification du problème

A. Définir le problème

La cause d'un problème est toujours un changement qui s'est produit dans une caractéristique, un mécanisme particulier ou une condition particulière de façon à faire apparaître un effet non désiré. Pour définir un problème, nous devons d'abord demander quelle activité ou comportement particulier sort de l'ordinaire. Quelle activité ou comportement viole la norme de la situation? De quelle manière la norme est-elle violée? Le résultat d'une telle activité ou d'un tel comportement est-il inacceptable? Doit-il être changé? Quel résultat souhaitable recherche-t-on en solutionnant le problème en question?

Il est impératif de comprendre d'abord le problème avant d'essayer de le résoudre. Le processus d'identification du problème consiste à le définir et à le classer d'après une expérience pertinente. La conscience qu'un problème existe est un pas très important dans le processus de la résolution de problème.

Pour reconnaître et définir un problème, nous pouvons utiliser des sources d'information de première importance, telles que:

1. Les données historiques qui comprennent des informations sur les activités, les résultats, les problèmes et solutions du passé. Pour les événements de nature cyclique, il faut analyser les données relatives aux performance des cycles antérieurs, qu'ils soient d'un jour, d'un mois, d'une année ou plus longtemps selon le cas.
2. Les données relatives à la planification qui comparent les résultats avec les objectifs que l'on comptait atteindre.
3. Les critiques d'observateurs extérieurs appartenant à toutes les catégories affectées, y compris les leaders élus, les responsables nommés, les membres de comité et les membres de l'organisation.
4. Les comparaisons avec d'autres personnes se trouvant dans des circonstances semblables lorsque ces critiques ne sont pas favorables. Ces comparaisons peuvent être impromptues ou soigneusement préparées pour donner des résultats.

Action

TRI ET CLASSIFICATION DES PROBLEMES!

Un matin, le garde dit au roi: "J'ai rêvé que vous seriez tué à midi". Le roi prit les précautions qui s'imposaient et sauva sa vie. L'après-midi, le roi informa le garde qu'il le récompenserait et le punirait également.

Pourquoi?

Il le récompenserait parce que le garde avait sauvé sa vie. Il le punirait parce que le garde n'était pas censé dormir et rêver pendant sa garde de nuit. La leçon de cette histoire, c'est qu'il faut identifier, isoler et traiter les problèmes séparément. De nos jours, nous attachons beaucoup d'importance à des concepts universels et internationaux mais nous négligeons les menus détails. Nous devons prendre soin des deux.

Nous devons traiter le problème point par point. Récompensez la bonne action et punissez la mauvaise, mais expliquez clairement votre action. Ne mélangez pas et ne confondez pas les problèmes et ne faites pas non plus un usage impropre de la loi des moyennes. Ceci équivaudrait à tremper votre main droite dans l'eau bouillante et votre main gauche dans l'eau glacée et à dire que la température moyenne est agréable.

Il est important que le problème soit défini avec précision. Autrement il se peut que la solution ne donne pas les résultats souhaités. Si vous suivez la manière systématique de définir un problème, vous serez étonné de découvrir combien de problèmes disparaissent lorsque vous essayez de les définir, et combien de nouveaux problèmes surgissent qui n'étaient pas perçus comme étant des problèmes.

B. Classifier le problème

On peut classifier les problèmes selon leur degré de risque. Ensuite, on peut se concentrer sur les problèmes qui menacent le plus le succès de l'entreprise. Il se peut qu'on soit obligé de négliger ces problèmes à moindre risque si les ressources ou les occasions de les résoudre n'existent pas.

II. Les solutions de rechange

L'étape suivante de la résolution de problèmes consiste à identifier des solutions de rechange. Cette tâche peut être accomplie de plusieurs façons. Nous pouvons l'aborder d'une manière routinière s'il y a des procédures opérationnelles normales ou si nous sommes encadrés par un responsable qui s'y connaît. Nous pouvons aussi adopter une approche scientifique systématique, une approche décisionnelle, une approche quantitative ou une approche créative. Dans les organisations musulmanes, la plupart des situations demandent qu'on aborde la résolution de problèmes d'une manière créative.

La créativité ne peut être utile que lorsqu'on reconnaît le besoin d'idées ou leur raison et qu'on y contribue en faisant preuve d'une attitude positive envers la liberté d'exprimer toutes sortes d'idées. Les idées créatives s'élaborent à partir d'un large fonds de connaissances et d'expérience qui provient d'observations personnelles, de discussions avec des personnes bien informées et d'une interaction informée avec le Coran et la *Sira* du Prophète. Il faut produire un grand nombre d'idées, mais aucune ne devrait être évaluée avant que le processus de production d'idées n'arrive complètement à sa fin. A ce stade, il faut permettre à l'inconscient de puiser dans la myriade de faits et d'expériences qu'il contient en prenant du recul par rapport au problème. Selon les circonstances individuelles, une ou plusieurs idées commenceront à faire surface et à briller avec éclat, faisant apparaître la manière de résoudre le problème. Cette étape peut se manifester plus rapidement pour l'esprit alerte et réceptif que pour celui qui ne l'est pas.

III. La solution de choix

La solution de choix naît d'un processus rigoureux qui consiste à classer les alternatives possibles par ordre d'acceptabilité compte tenu des contraintes de circonstance. Il n'y a pas de solution parfaite qui élimine tous les dégâts causés par la déviation de la norme qui était la cause du problème. Il faut donc se concentrer sur les solutions qui:

a) limitent les dégâts;
b) ne causent pas de déviations qui nuisent à d'autres parties de l'activité prévue;
c) sont réalisables dans les limites des ressources accessibles ou disponibles.

Chaque alternative identifée ci-dessus peut servir de solution. Chacune peut offrir un moyen d'atteindre les résultats désirés en tenant compte des contraintes de la situation. Quant à savoir laquelle des alternatives conviendra le mieux, cela dépend des caractéristiques du résultat qui s'appliquent le mieux à la situation. Par ailleurs, il se peut qu'une

alternative nécessite des frais en ressources matérielles qui peuvent être rares. Il peut être nécessaire de faire une liste des caractéristiques des solutions acceptables. Pour être acceptable, une solution doit:

a) donner au moins le minimum de résultats souhaités mais
b) ne pas exiger davantage de dépenses de ressources qu'il y en a de disponibles.

Il nous faut employer des procédures formelles chaque fois que c'est possible pour résoudre les problèmes. Non seulement c'est efficace, mais cette méthode de travail documente également notre expérience et crée des archives auxquelles on peut se référer lorsqu'une situation semblable se présentera à l'avenir, éliminant ainsi le gaspillage que constitue la reproduction d'un même travail.

Dans certains cas, il n'est pas possible d'appliquer des procédures formelles. Ceci peut être causé par le peu de temps nécessaire pour réagir ou par d'autres circonstances ou contraintes inhabituelles, telles que la sensibilité ou des questions de sécurité. Dans de telles circonstances, les procédures non formelles demandent que l'on consulte ceux qui sont conscients du problème et qui sont capables de l'évaluer. Chaque fois que c'est possible, il faudrait créer des archives en bonne et due forme lorsque cela devient pratique.

AIDE-MEMOIRE: COMMENT PREVENIR UN PROBLEME

Aborder la résolution de problèmes d'une manière préventive demande que l'on prenne des mesures pour minimiser ou peut-être même empêcher les effets de problèmes éventuels. Pour réaliser cela, dressez la liste des principaux problèmes éventuels. Puis pour chaque problème (sur une version agrandie de cet aide-mémoire):

1. Identifiez le problème: _____
2. Décrivez le problème avec précision: _____
3. Classez-le selon son degré de risque: _____
4. Identifiez ses causes possibles: _____
5. Evaluez selon quelle probabilité il va se présenter: _____
6. Décidez exactement comment vous allez le traiter: _____

Question d'attitude

– Faites-vous partie du problème ou de la solution?

– Comment pouvez-vous améliorer l'attitude 'problème-solution' dans votre groupe?

Etude de cas

APPROCHE INTERACTIVE DE LA RESOLUTION DE PROBLEMES

1. Quelle est la situation?
   Un grand nombre de membres se plaignent qu'ils reçoivent le bulletin confidentiel en retard.

2. Que devrait être la situation?
   Les membres devraient recevoir le bulletin à temps.

3. Qu'est-ce qui empêche la situation de changer?
   a. Les documents arrivent en retard des différents bureaux et unités d'étude sur le terrain.
   b. Il y a beaucoup de changements de dernière minute.
   c. La mise en page prend davantage de temps que prévu.
   d. Le secrétariat n'est pas à jour dans ses envois.

4. Quel est l'obstacle qui a la plus grande priorité?
   Les documents arrivent en retard des différents bureaux et unités d'étude sur le terrain.

5. Que puis-je faire?

MESURES NECESSAIRES

a. Inspecter les différents bureaux et unités d'étude sur le terrain pour déterminer les causes du retard.
b. Fixer des délais fermes et suivre le travail.
c. Accorder de la considération aux personnes interrogées qui répondent tôt.

RESSOURCES NECESSAIRES

a. Demander à quelqu'un de mettre au point l'inspection et de la mener.
b. Communiquer avec les retardataires et consultez-les.
c. Demander au directeur de l'organisation d'écrire les lettres qui s'imposent.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Laquelle des quatre sources d'information recommandées pour identifier les problèmes est la plus exacte? Pourquoi?
2. Quel est le rôle des ressources dans le choix d'une solution?
3. Quel est le rôle des comptes-rendus dans l'identification des problèmes éventuels?
4. De quelle manière le 'degré de risque' affecte-t-il la résolution de problèmes?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN QUALITE DE PRESIDENT DU COMITE DE LA CONVENTION DE LA SOCIETE CENTRALE UNIFIEE, VOUS VENEZ D'ETRE INFORME QUE LES FRAIS DE LOCATION DE L'INFRASTRUCTURE ET DES DECORATIONS NECESSAIRES A LA REUNION REVIENDRONT A 50% DE PLUS QUE CE QUE VOUS AVEZ PREVU DANS VOTRE BUDGET. VOUS AVEZ DEJA ENVOYE A L'IMPRIMERIE LE FORMULAIRE D'INSCRIPTION QUI COMPREND DES RENSEIGNEMENTS SUR LE LIEU DE LA REUNION ET LES FRAIS D'INSCRIPTION FIXES SUR LA BASE DE DEVIS ANTERIEURS. LES SOCIETAIRES S'ATTENDENT A UNE INFRASTRUCTURE DE HAUT NIVEAU QUE VOUS ETES DETERMINE A LEUR OFFRIR.

1. *Enoncez le problème*

2. *Faites la liste de toutes les sources d'information dont vous pouvez avoir besoin pour résoudre ce problème.*

3. *Faites un tableau pour vous aider à comparer diverses alternatives et leurs mérites.*

4. *Indiquez les mesures précises que vous auriez pu prendre pour empêcher que ce problème ne se présente.*

Chapitre 7

De la prise de décision

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- faire un rapport entre la prise de décision et le choix entre deux alternatives
- identifier les mesures et les initiatives à prendre menant à des décisions
- déterminer qui devrait prendre des décisions et comment
- prendre des décisions efficaces et applicables

I. Introduction

Bien qu'un grand nombre de techniques puissent s'acquérir en les apprenant, il n'est pas si facile d'apprendre à prendre des décisions. Certains leaders sont de meilleurs preneurs de décisions que d'autres. Lorsque l'information complète n'est pas disponible, il devient plus ardu de prendre des décisions. Bien souvent, le preneur de décision doit faire face à l'incertitude. Les leaders doivent prendre des décisions et avancer même si des erreurs sont commises. Ne pas prendre de décisions est la plus grosse erreur qu'on puisse faire. D'un point de vue islamique, nous devons faire de gros efforts pour parvenir à la bonne décision. Si aucune des alternatives n'est bonne, nous devrions retenir la moins médiocre d'entre elles. Ayant fait tout ce que nous pouvons dans les circonstances où nous sommes, si notre décision n'est pas la bonne, Allah nous récompense une fois, et si elle est bonne, Il double notre récompense. Les leaders ne devraient pas considérer toute prise de décision comme relevant du *fiqh*. Dans la plupart des cas, c'est purement une question de stratégie publique, organisationnelle ou politique. Même lorsqu'il s'agit purement d'une question de jurisprudence, le leader devrait examiner plusieurs écoles de *fiqh* avant de porter leur choix sur le jugement qui sera le plus avantageux pour l'organisation et la *Oumma*.

Il est essentiel d'avoir une grande ouverture d'esprit lorsqu'on prend une décison. La prise de décision est un processus dynamique, pas statique. On doit contrôler l'effet d'une décision et modifier cette dernière le cas échéant. Lorsqu'on prend une décision, on fait un choix entre plusieurs alternatives. Il se peut que le choix ne porte pas toujours sur ce qui est bien et ce qui est mauvais, ce qui est noir ou ce qui est blanc. Il nous faut parfois choisir entre ce qui est 'presque bien' et ce qui est 'probablement mauvais'. Une décision peut être un choix entre plusieurs lignes de conduite dont on ne peut prouver si aucune ne mérite l'épithète de 'presque bonne' davantage que les autres.

Le résultat que l'on attend d'une décision, c'est que les gens agissent et se comportent d'une certaine manière.

Avant de prendre une décision, on doit se poser la question: "est-il vraiment nécessaire de prendre une décision?" L'une des alternatives que l'on adopte communément consiste à ne rien faire. Une décision devient nécessaire lorsque les conditions existantes sont susceptibles de dégénérer si l'on ne fait rien, ou si l'on est susceptible de perdre une occasion importante si l'on n'agit pas promptement.

Les éléments importants de la prise de décision consistent à définir la question, à décider s'il est besoin de prendre une décision et à définir ce dont il faut décider. Si nous nous attachons à comprendre entièrement la situation, nous avons davantage de chances d'examiner toutes les solutions de rechange possibles. En d'autres termes nous devrions diriger le processus tout entier vers la découverte de ce qu'il s'agit vraiment de décider avant de décider ce que cela devrait être.

Le preneur de décision efficace ne commence pas l'esprit fermé en supposant que seule une ligne de conduite est la bonne et que toutes les autres doivent être mauvaises. Nous devons nous occuper d'abord de la compréhension de la question et utiliser le conflit d'opinions comme outil pour s'assurer que tous les principaux aspects d'une question importante sont soigneusement examinés.

Les conditions nécessaires menant à une prise de décision efficace consistent à:

a. se concentrer sur ce qu'il s'agit de décider, c'est-à-dire se concentrer sur la définition de la question et non sur la réponse à apporter,

b. faire ressortir les différences d'opinion jusqu'à ce qu'une entente commune se fasse jour; examiner une grande variété d'opinions et de façons d'aborder le problème,
c. chercher d'abord des alternatives plutôt que 'la bonne solution'.

Cette stratégie employée pour parvenir à une décision définit à quel niveau et par qui une certaine décision devrait être prise. Elle incorpore l'efficacité d'exécution au processus de prise de décision.

II. Le processus de prise de décision

La prise de décision est à la fois un art et une science.

L'acquisition, l'analyse et la manipulation de l'information d'une manière scientifique activent le processus de prise de décision. Ceci conduit à l'identification des solutions de rechange éventuelles. Le choix d'une solution de rechange exige bien souvent que nous examinions l'utilité ou les avantages de chacune des conséquences de solutions opposées. Une bonne prise de décision repose autant sur un jugement sain que sur une information fiable.

On peut également considérer le processus de décision comme une boîte noire. Les paramètres de la présente situation y sont introduits comme somme de données fournies. Les décisions qui en sont extraites constituent la production. La boîte remplit la tâche de rechercher les alternatives et, après une évaluation adéquate, celle de sélectionner la meilleur alternative. La boîte noire peut être divisée en plusieurs boîtes noires plus petites. Le processus qui se déroule à l'intérieur de la boîte devient alors la prise séquentielle d'une série de décisions mineures qui sont les composantes d'une décision majeure.

A. Les étapes de la prise de décision

Une fois que nous sommes confrontés à un besoin ou à une occasion à saisir, diagnostiqué et bien défini, nous devons faire ce qui suit pour parvenir à une décision:

1. Identifier les lignes de conduite de rechange qu'il est possible de suivre et envisager toutes les conséquences éventuelles de ces mesures. Cette étape est relativement simple. Elle consiste à dresser une liste de solutions qui permettent de s'attaquer à une situation particulière, en supposant que la situation a déjà été diagnostiquée et définie. Cependant, la situation est parfois trop complexe pour susciter des solutions simples. Dans ce cas, on peut avoir besoin de recourir à une fonction profondément intellectuelle et inventive.

2. Recueillir l'information pertinente qui permettra de déterminer si une stratégie particulière conduira à une conséquence particulière. Cette étape est le recueil de toute les informations pertinentes. Nous devons ensuite évaluer comment de telles informations modifieront le rapport entre une stratégie et les différentes possibilités qui peuvent résulter de cette stratégie. Dans certains cas, l'information peut être de nature à exclure certaines possibilités avec certitude. Dans d'autres cas, il se peut que l'on requière plusieurs informations puisque chaque information peut

être suggestive et non pas concluante. L'un des problèmes courants consiste à être inondé d'informations dont on ne sait que faire, tout en manquant d'informations nécessaires.

3. Evaluer l'utilité ou les avantages de chacune des conséquences résultant de chaque solution de rechange. La meilleure manière de franchir ce pas consiste généralement à organiser des discussions entre ceux qui sont le plus conscients de la situation, et à forger des opinions en pratiquant la *choūrā*, ce qui nous est enjoint par le Coran. Le Coran encourage l'ouverture et l'honnêteté lorsqu'on exprime ses opinions et décourage le secret en matière de consultation. Examinez les mesures éventuelles et leurs conséquences sous le rapport de leur acceptabilité d'un point de vue islamique. Pour déterminer l'acceptabilité, on devrait employer un processus d'examen point par point qui utilise les techniques auxquelles on a communément recours.

4. Prendre une décision en choisissant l'une des solutions qui mènera à la conséquence souhaitée. Cette étape finale de la prise de décision doit être envisagée dans le cadre des objectifs de l'organisation, le choix étant fait en prenant en considération les buts que l'organisation s'est engagée à atteindre. Par conséquent nous pouvons juger dans quelle mesure une décision est bien meilleure ou pire qu'une autre en faisant un parallèle entre chacune d'elles et les buts de notre organisation.

Pour récapituler, ceux qui prennent des décisons devraient:

a. **regrouper** les **solutions de rechange** de mesures éventuelles A1, A2 etc,
b. **déterminer** leurs **conséquences** probables C1, C2, etc.
c. **estimer** selon quelle probabilité chaque conséquence peut **se produire** P1, P2 etc et
d. **évaluer** l'utilité de **chaque** conséquence U1, U2 etc...

A partir de là, la procédure consiste à joindre les probabilités (P) à l'utilité (U) pour déterminer le cours d'action le plus souhaitable (S). Mathématiquement, nous obtenons la relation fonctionnelle suivante:

$$U = U(C) \qquad S = (U, P)$$

B. L'analyse de la décision

Le caractère d'une décision peut être affecté par l'un des quatre facteurs suivants ou davantage: la 'futurité', l'impact, les considérations qualitatives et la récurrence.

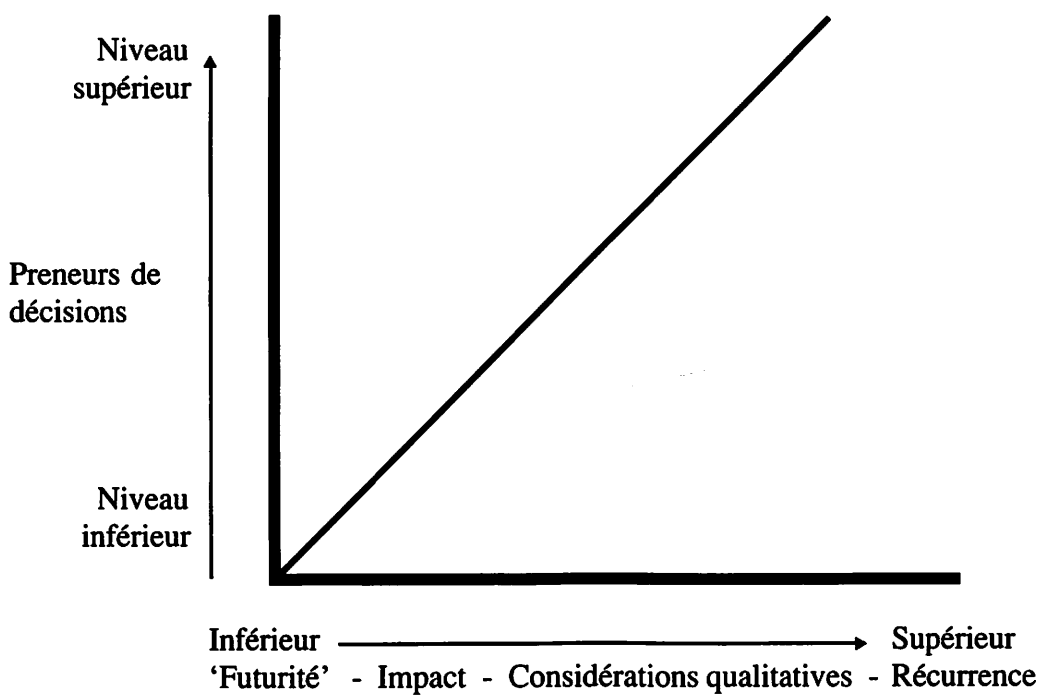
⇒ Par **'futurité'**, on entend pour combien de temps dans l'avenir la décision va engager l'organisation. La décision est-elle à long terme ou à court terme?

⇒ Par **impact**, on entend l'influence que la décision aura sur d'autres domaines de l'organisation ou sur l'organisation tout entière. Son effet sera-t-il restreint ou global? Est-ce qu'elle optimisera la performance dans un domaine aux dépens d'autres domaines?

⇒ Par **considérations qualitatives**, on entend le parti pris éthique de l'organisation ou sa vision cosmique. La décision compromet-elle ou renforce-t-elle le caractère islamique de l'organisation?

⇒ Par **récurrence**, on entend la fréquence avec laquelle on peut avoir besoin de prendre les mêmes décisions. Une fois prise, la décision peut-elle être transformée en mesure standardisée et permanente?

L'analyse précédente aide à déterminer à quel niveau de compétence une décision peut être prise. En général, les décisions devraient être prises au niveau de compétence le plus bas où se trouvent les connaissances détaillées et l'expérience. Toutefois, elles devraient également être prises à un niveau auquel les objectifs de toutes les parties de l'organisation et du tout sont bien servis. Ensemble, ces considérations déterminent la hiérarchie des activités dans une organisation. Par exemple, si, dans un cas particulier, les réponses aux quatre questions se situent à un échelon élevé, c'est le cadre supérieur qui doit prendre la décision. Le graphique suivant explique le rapport entre le caractère des décisions et le niveau de compétence auquel se prend la décision.



C. L'approche systématique

La prise de décision peut bénéficier de l'approche systématique. Pour être bref, disons qu'un système, c'est toute chose qui fait un travail quelconque d'une manière organisée. L'essence systématique consiste à découvrir quel est le problème avant d'essayer de le résoudre et de déterminer sur quelle base se feront les choix et les contraintes probables avant de choisir une solution.

D. Le processus créatif

Le processus de prise de décision rationnel, tel que nous venons de le discuter, se complète souvent du processus de prise de décision créatif qui peut comprendre essentiellement cinq étapes.

⇒ La *première* étape, la **saturation**, exige que l'on se familiarise totalement avec une situation ainsi qu'avec les activités et les idées qui s'y rapportent.

⇒ Au cours de la *deuxième* étape de **délibération**, le preneur de décision analyse et conteste ces idées sous différents angles.

⇒ La *troisième* étape est la période d'**incubation** où le preneur de décision abandonne tout effort conscient et laisse travailler son subconscient.

⇒ Une brillante idée se présente ensuite à l'esprit du preneur de décision au cours de la *quatrième* étape qu'on peut définir comme étant l'**illumination**.

⇒ Vient ensuite la *cinquième* étape d'**adaptation**: il s'agit d'affiner et d'adapter l'idée pour satisfaire aux exigences de la situation.

E. Les décisions stratégiques

Les décisions peuvent être caractérisées comme étant soit administratives soit stratégiques. Les décisions administratives concernent les objectifs à court terme et ont pour sujet des affaires routinières. Elles sont fondamentalement répétitives. Les décisions stratégiques sont plus complexes et concernent les objectifs à long terme. En conséquence, nous nous trouvons souvent confrontés à la tâche d'évaluer des facteurs imprévisibles qui concernent les décisions stratégiques. En même temps, nous devons prendre en considération des facteurs qui, par exemple, affectent la qualité de la vie, les conditions économiques actuelles etc. Il se peut que ces décisions touchent à la survie même de l'organisation.

Action

NE PRENEZ PAS DE DECISION JUSTE POUR PLAIRE AUX AUTRES!

Supposez que quelqu'un vous soumette un projet et que vous l'approuviez juste pour lui plaire. Vous avez commis une grosse erreur. Lorsque le projet échouera, il vous reprochera de l'avoir approuvé. Il ne se reprochera pas de l'avoir soumis. Pourquoi n'avez-vous pas exprimé vos objections? Il vaut mieux dire "non" au début et lui déplaire que dire "non" à la fin et le décevoir. Si vous êtes franc dès le début, il vous aimera plus tard lorsqu'il découvrira que vous êtes le seul à lui donner la vraie *naṣīha*, alors que tous les autres souriaient et lui prodiguaient des louanges. Soyez très objectif et donnez sincèrement votre opinion sur la base de mérites et non d'émotions ou d'intérêt personnel. Souvenez-vous que les gens peuvent changer d'avis et que si vous voulez leur plaire, vous courrez après eux chaque fois qu'ils changeront.

III. Le recueil de l'information

A. Les facteurs principaux qui caractérisent le recueil de l'information

Le recueil de 'bonnes' informations est essentiel à la bonne prise de décision. Un certain nombre de méthodes formelles et informelles peuvent être employées pour recueillir l'information, comprenant les interviews, les questionnaires, les bases de données, les comptes-rendus et les archives documentées. Quatre facteurs jouent un rôle important dans le recueil de l'information: la pertinence, l'opportunité, la légitimité et l'exactitude.

La pertinence

L'information ne peut être utilisée que lorsqu'elle est pertinente. Techniquement, lorsqu'elle est en dehors du sujet, ce n'est pas de l'information mais du 'bruit parasite'. Ce qui peut être de l'information dans un cas peut être du bruit dans un autre. Par exemple, si nous allions décider d'un thème pour la convention annuelle, le fait qu'un emplacement de convention populaire est situé à côté d'une autoroute n'est pas une information mais du bruit parasite. Cependant, lorsque nous voulons décider où nous devons tenir la convention, ce même 'parasite' devient une information vitale.

L'opportunité

L'information n'est pas utile si elle n'est pas disponible à temps ou si sa substance n'est pas à jour. Par exemple, savoir qu'un autre groupe a choisi le même thème que nous allions choisir n'est utile que si nous l'apprenons avant de prendre notre décision. Connaître la répartition géographique des assistants relativement à leur lieu de domicile n'est pas de l'information si elle date de si longtemps que les schémas de répartition géographique ont complètement changé depuis.

La légitimité

Pour être utilisée en vue de la prise de décision, l'information doit être légitime. Pour cela, elle doit être acceptable dans les limites du système de valeurs du preneur de décision. Plus précisément, elle ne doit pas violer les injonctions du Coran ou de la Sounna, ni être inacceptable du point de vue islamique de quelque manière que ce soit. Par exemple, les données qui contribuent à prendre des décisions ne devraient pas être recueillies en trichant ou en faisant des transactions immorales.

L'exactitude

L'information doit être exacte. Une information inexacte peut causer des torts irréparables si elle est utilisée comme base de la prise de décision. L'idéal, c'est que le processus de décision puisse supposer que toutes les informations qui sont communiquées sont exactes. D'un point de vue pratique, toutefois, nous devons vérifier l'exactitude de toute information en procédant à une contre-vérification en utilisant des informations connexes ou bien en s'adressant directement à la source pour vérifier son exactitude. Par exemple, si nous voulons choisir un emplacement adéquat pour la convention annuelle en tenant compte de la distance qui le sépare des principaux axes routiers, il sera esssentiel de consulter une carte sur laquelle figurent les sorties d'autoroute récentes et toute déviation occasionnée pour la construction de nouvelles autoroutes pour prendre la décision qui convient.

B. Les méthodes utilisées pour recueillir l'information

Les interviews

Les interviews informelles peuvent n'être que des conversations superficielles avec quelqu'un qui possède l'information que nous recherchons. Pour être le plus profitable possible, les interviews formelles devraient être bien structurées. Dans la mesure du possible, donnez au candidat une chance de se préparer en l'informant du but et du contexte de l'interview. Fixez un lieu et une heure convenables pour minimiser les interruptions et les distractions.

Les questionnaires

Les questionnaires peuvent être distribués en personne ou par courrier. Dans l'un ou l'autre cas, ils devraient être bien conçus afin d'éviter toute ambiguïté dans le contenu et d'encourager la précision dans les réponses qu'ils cherchent à obtenir.

Les bases de données

On peut se procurer les bases de données contenant l'information requise sous forme d'imprimés dans les bibliothèques, les sections universitaires et les institutions gouvernementales. Ou bien encore, on peut se procurer une base de données qui a été introduite dans un système électronique de base de données auquel on peut avoir accès par l'intermédiaire d'un ordinateur de bureau ou personnel.

Les comptes-rendus

Les comptes-rendus publiés par des groupes de recherche ou des associations de consommateurs, ainsi que par des institutions gouvernementales ou universitaires peuvent constituer une source d'informations requises. Cependant, nous devons toujours nous assurer que le compte-rendu est objectif et à jour.

Les documents

Les documents, y compris les livres, les encyclopédies et les magazines, peuvent s'obtenir dans les bibliothèques. Ils peuvent être utiles pour fournir des renseignements de base et établir une documentation mais ils ne contiennent généralement pas d'informations statistiques récentes.

IV. Le brainstorming

Le brainstorming est une technique employée pour stimuler la production d'idées neuves et pertinentes et pour faciliter leur expression ou simplement pour recueillir l'information requise au cours d'une réunion. Cette technique s'emploie lorsqu'il y a une pénurie d'idées sur un certain sujet et que le besoin d'en produire se fait sentir. C'est un processus totalement libre par opposition à une discussion structurée.

Une séance de brainstorming doit avoir un thème autour duquel les idées puissent germer. La séance comporte généralement trois étapes. Au cours de la **première** étape, les membres du groupe suggèrent des idées et quelqu'un met toutes les idées sur papier afin que tous les membres puissent les voir. Il peut être utile que le chef du groupe ait une ou

deux idées pour démarrer. Aucune critique d'aucune idée n'est permise à ce stade. Au cours de la **deuxième** étape, les participants sont invités à exprimer leurs opinions sur leurs idées. Il est à conseiller de leur demander d'énoncer les avantages et les inconvénients de leurs idées pour minimiser tout orgueil inutile qu'ils peuvent ressentir en tant qu'auteurs de ces idées. Au cours de la **troisième** étape, chaque idée est discutée du point de vue de son mérite, de sa faisabilité, de sa priorité etc. On peut ensuite classer les idées selon des critères établis au préalable.

A. Pertinence

La technique de brainstorming convient aux décisions qui peuvent surgir d'une grande variété d'alternatives. La technique peut être employée tant que le groupe est bien informé ou qu'il s'inquiète de la situation et que le chef connaît bien la procédure. Comme exemple d'emploi efficace du brainstorming, citons l'occasion où une organisation veut choisir un thème pour sa convention annuelle. Un groupe composé de responsables, de membres du personnel et de membres de comité pourraient stimuler un éventail d'idées créatives qui puisent leurs racines dans la vision et la culture de l'organisation. Le thème final pourrait être sélectionné parmi ceux qu'offre ce riche réservoir d'idées.

B. Techniques d'amélioration de la productivité

La contribution des participants au processus de brainstorming peut devenir très productive si les techniques décrites ci-dessous sont employées:

a. Tenez la séance lorsque le groupe est frais et dispos.
b. Réunissez un groupe de gens aussi variés que possible, en tenant compte du fait qu'ils devraient avoir un statut quelque peu semblable de façon à ce qu'ils se sentent tous libres de contribuer, et qu'ils aient tous à peu près la même connaissance des faits.
c. Il faut que le groupe soit de taille assez petite pour être maniable et assez grande pour procurer un grand nombre de sources potentielles d'idées; cinq à sept membres forment un bon groupe.
d. Faites asseoir les membres du groupe autour d'une table ronde les uns en face des autres pour qu'une discussion libre puisse avoir lieu.
e. Fixez un délai assez long pour que tout le monde ait l'occasion de contribuer mais assez court pour que la séance ne devienne pas fatigante.
f. Consignez toutes les idées par écrit, aussi étranges qu'elles puissent être, et tant qu'elles sont positives, de manière à ce que chacun puisse les voir et échafauder de nouvelles idées sur celles des autres.
g. N'évaluez pas les suggestions et ne permettez aucun commentaire, aucune critique au début concernant les idées qui sont présentées.
h. Si nécessaire, reformulez clairement le problème.

C. Comment tirer des conclusions

Le brainstorming sert à conduire à des conclusions à partir des données recueillies. Pour que cela se produise, il faut organiser la séance de la manière suivante:

a. Laisser chaque personne énoncer les avantages et les inconvénients de ses suggestions.
b. Classer les suggestions par ordre de priorité et de faisabilité.
c. Demander quels sont les moyens éventuels de mettre en pratique la meilleure suggestion.
d. Décider quelles sont les suggestions qui ont le plus de chances de réussir.
e. Transmettre les suggestions retenues à l'autorité compétente.

V. La *choūrā*

A. La nature de la *choūrā*

La *choūrā* est le processus islamique de consultation entre ceux qui sont informés des questions en jeu et il s'effectue le mieux en organisant des discussions entre ceux qui sont le plus conscients de la situation. La *choūrā* est l'un des principes constitutionnels et organisationnels les plus importants en Islam.

Le Coran ordonne aux dirigeants musulmans d'administrer les affaires du peuple en le consultant. Cela encourage la franchise et l'honnêteté dans l'expression des opinions.

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا
غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ
وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

C'est par la grâce de Dieu que tu as été doux envers eux! Mais si tu avais été rude, au cœur dur, ils se seraient séparés de toi. Pardonne-leur donc, et implore pour eux l'absolution. Et consulte-les sur les affaires [d'intérêt public]; puis une fois que tu t'es décidé, eh bien, fais confiance à Dieu. Dieu aime, en vérité, ceux qui font confiance (Coran 3:159).

La Sounna du Prophète abonde en exemples de consultation entre lui et ses compagnons. Abou Hourayra confirme ceci en disant: "Je n'ai jamais vu personne rechercher davantage la consultation avec ses compagnons que le Prophète". Le Prophète recherchait les opinions des membres de sa communauté lorsqu'il devait prendre des décisions concernant des affaires temporelles, et il ne s'en écartait que dans le cas d'une révélation directe annonçant le contraire. En exemple, on peut citer la décision du Prophète de consulter les Musulmans au sujet du traitement des prisonniers de la bataille de Badr. Abou Bakr et 'Omar exprimèrent des points de vue opposés, et les Musulmans étaient en général divisés. Le Prophète prit sérieusement leurs opinions en considération avant de décider que les Musulmans pouvaient accepter une rançon pour relâcher les prisonniers. Un autre exemple nous est fourni par le moment où un certain nombre de Musulmans proposèrent de combattre Qoraïche en dehors de Médine à la bataille de Ouhoud. D'autres Musulmans voulurent se battre à l'intérieur des fortifications de Médine. Le Prophète préférait cette dernière opinion mais par considération pour l'opinion qui prévalait dans la communauté, il choisit de livrer bataille en dehors de la ville.

B. La pratique de la *choūrā*

Le facteur le plus important dans la pratique de la *choūrā* est l'existence de points de vue opposés. Bien souvent, il n'est pas nécessaire de prendre une décision à moins qu'il n'y ait désaccord et différence d'opinion. Pour tirer le plus grand bénéfice de la pratique de la *choūrā*, un preneur de décision efficace organise son dissentiment. Les avantages principaux offerts par cette démarche sont les suivants:

⇒ Le désaccord évite que le preneur de décision soit excessivement influencé par la pensée dominante de la majorité.

⇒ Le désaccord peut fournir des solutions parmi lesquelles on peut choisir pour prendre une décision.

⇒ Le désaccord est nécessaire pour stimuler l'imagination, le désaccord documenté, réfléchi et bien argumenté constitue le stimulus le plus efficace pour l'imagination.

Pour nous préparer à prendre une décision par consultation, nous devons débattre publiquement d'une proposition à tous les niveaux de l'organisation jusqu'à ce que tout le monde en ait pleinement conscience. Le résultat de ce débat devrait être une identité de vue sur la nécessité (ou l'inutilité) d'un changement.

Pour arriver à un consensus sur les faits, il nous faut d'abord découvrir les faits. Pour déterminer ce qu'est un fait appartenant à la situation actuelle, cherchons d'abord à nous entendre sur les critères de pertinence, surtout sur la manière appropriée de les mesurer.

La compréhension qui sous-entend la bonne décision naît du conflit et de la contradiction entre des opinions divergentes et de l'attention sérieuse que l'on porte à des solutions rivales. C'est une leçon clairement gravée dans les décisions prises par le Prophète à Badr et à Ouhoud et auxquelles nous nous sommes référés plus haut.

De nos jours, la technologie de la communication a grandement amélioré notre capacité de répondre aux exigences de la *choūrā*. D'un côté, il est devenu possible de disséminer rapidement l'information qui peut former la base d'une décision. D'un autre côté, l'échange de points de vue lui-même peut être facilité par les moyens de communication modernes. Quelques-unes des nombreuses possibilités sont brièvement décrites dans le chapitre sur la communication qui figure dans ce *Guide*.

VI. Conseils sur l'art de négocier et de transiger

Nous nous trouvons souvent confrontés à la nécessité de parvenir à un accord avec d'autres personnes qui ont des intérêts, des perspectives ou des contraintes différents des nôtres. Pour résoudre les problèmes dans de tels cas, il faut avoir recours à un processus de concessions mutuelles qu'on appelle généralement la négociation.

Négocier est un art qui exige une compréhension de la psychologie humaine. Pour être plus précis, plus nous en savons sur les besoins de l'adversaire et sur ce qui le motive, plus nous avons de chances de prendre une bonne décision et de résoudre efficacement le problème en cours. Toutefois, la négociation n'est pas un jeu que nous gagnons ou perdons, et ce n'est pas non plus une tentative d'écrasement de l'adversaire pour le pousser à dire "oui" à toutes nos exigences. En fait, pour bien négocier, il faut s'attacher à parvenir à une solution sage fondée sur des principes, la raison et des critères objectifs.

Lorsqu'on négocie, être 'mou' est aussi problématique qu'être 'dur'. Dans de tel cas, quiconque exerce de plus grandes pressions obtient ce qu'il désire, sans tenir compte de ce qui est dans le plus grand intérêt des deux parties. Pour éviter ce problème, il faut baser la négociation sur l'examen de l'affaire. L'art de la négociation est un sujet très large. Certains conseils sur le processus de négociation décrits ci-dessous et mentionnés par Roger Fisher et William Ury dans *Getting to yes – Negotiation* sont très utiles pour obtenir des résultats.

PROBLEME **Votre rôle dans la négociation –** **Quel jeu devriez-vous jouer?**		**SOLUTION** **Changez de jeu –** **Négociez objectivement**
MOU	DUR	QUI AGIT EN FONCTION DE PRINCIPES
Les participants sont des amis.	Les participants sont des adversaires.	Les participants résolvent les problèmes.
L'objectif est d'arriver à un accord.	L'objectif, c'est la victoire.	L'objectif, c'est une solution sage à laquelle on est parvenu en procédant efficacement et à l'amiable.
Faites des concessions pour garder de bons rapports avec les autres.	Exigez qu'on vous fasse des concessions comme condition pour avoir de bons rapports.	Faites la différence entre le problème et les gens et ne les mélangez pas.
Soyez mou envers les gens et le problème.	Soyez dur envers le problème et les gens.	Montrez-vous indulgent envers les gens et dur envers le problème.
Faites confiance aux autres.	Méfiez-vous des autres.	Ne tenez pas compte de la confiance.
Changez facilement de position.	Restez bien ancré dans votre position.	Concentrez-vous sur les intérêts, pas sur les positions.
Faites des propositions.	Lancez des menaces.	Explorez les intérêts.
Acceptez des concessions unilatérales pour parvenir à un accord.	Exigez des concessions unilatérales comme rançon de l'accord.	Inventez des options qui profitent aux deux parties.
Divulguez votre seuil de concession.	Trompez les autres quant à votre seuil de concession.	Evitez d'avoir un seuil de concession.
Cherchez une seule réponse: celle que les autres acceptent.	Cherchez une seule réponse: celle que vous accepterez.	Elaborez de multiples options parmi lesquelles vous pourrez choisir: décidez plus tard.
Insistez sur l'obtention d'un accord.	Insistez sur votre position.	Insistez sur les critères objectifs.
Essayez d'éviter d'aboutir à une épreuve de force.	Essayez de remporter une épreuve de force.	Essayez d'obtenir un résultat sur la base de critères n'ayant rien à voir avec la force.
Cédez à la pression.	Faites pression.	Raisonnez et soyez ouvert au raisonnement; cédez devant les principes et non pas la pression.

Les limites du compromis

Transiger est souvent synonyme de négocier. Les directives islamiques concernant l'art de transiger entre le bien et le mal ont été expliquées, entre autres, par Ibn Taymiya dans *Ḥisba fi al Islam*. A son avis, les limites du compromis sont comme suit:

a. Il n'est pas permis d'ordonner ou d'interdire une ligne de conduite entre le bien et le mal sans avoir procédé à un examen profond.
b. Si le bien est prépondérant, il devrait être ordonné même si cela entraîne un moindre mal.
c. Si le mal est prédominant, il devrait être interdit même si cela entraîne la perte d'un grand bien.
d. Un mal ne devrait jamais être interdit si cette interdiction entraîne la perte d'un bien plus grand.
e. Si le bien et le mal s'équilibrent et sont inséparables, ni l'un ni l'autre ne doit être ordonné ou interdit.

Certains pensent que puisque nous avons dans le Coran le code de vie parfait, nous n'avons qu'à aller de l'avant et l'appliquer à notre vie sans **réfléchir**. Allah nous a fait don d'un cerveau pour que nous l'utilisions dans la compréhension et l'application de notre foi. C'est ce qui nous différencie des animaux. Nous ne sommes pas les plus rapides, les plus grosses, les plus fortes ni les plus grandes des créatures. Mais nous sommes les plus douées de toutes!

Le don du cerveau: Fable

Il y avait un lion dans la forêt qui dit à son lionceau: "Tu n'as rien à craindre d'aucun animal, mais attention à cette bête à deux pattes qu'on appelle l'homme; il a un cerveau". Un jour le lionceau rencontra un homme et le maîtrisa. Il était sur le point de le tuer lorsqu'il se souvint du conseil de son père et demanda à l'homme: "Mon père m'a averti à votre sujet. Pouvez-vous me montrer votre cerveau?" L'homme répondit: "Bien sûr, mais je l'ai laissé à la maison. Si vous me relâchez, j'irai vous le chercher." Le lionceau accepta. L'homme dit alors: "Mais il se peut que vous vous en alliez et je ne pourrai pas vous trouver? Laissez-moi vous attacher à l'arbre afin que vous ne puissiez pas partir." Le lionceau accepta. Après que l'homme eut attaché le lionceau, il prit un bâton et battit le lionceau à mort. Avant de succomber, le lionceau se souvint du conseil de son père: "Attention à l'homme; il a un cerveau".

Malheureusement, nous n'utilisons pas au maximum le cerveau que nous avons. Dans certains cas, nous le laissons dans un état neuf, vierge! Sérieusement, la recherche scientifique a montré que le commun des mortels n'exploite que 5-10% de son énergie cérébrale potentielle.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quand ne devrait-on PAS prendre de décision? Pourquoi?
2. Que ne devrait-on PAS faire pour qu'une décision soit possible à exécuter?
3. Quelles sont les quatre étapes du processus de prise de décision? Donnez-les dans le bon ordre.
4. Quelles sont, dans le bon ordre, les cinq étapes de l'approche créative de la prise de décision?
5. Pour que l'information soit utile, laquelle de ses caractéristiques est la plus critique, la moins critique?
6. Pour qu'une séance de brainstorming soit couronnée de succès, laquelle des étapes est la plus cruciale, la moins cruciale?
7. Quelle est l'injonction coranique concernant la *choūrā*?
8. Si le Prophète entamait de nos jours un processus de *choūrā* avec les Musulmans au sujet de la bataille de Ouhoud, quelle méthode de *choūrā* serait la plus efficace, la moins efficace? Pourquoi.
9. Quel rapport y a-t-il entre la discussion que nous avons eue sur la *choūrā* et celle que nous avons déjà eue sur le leadership?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE VICE-PRESIDENT DE LA SOCIETE CENTRALE UNIFIEE CHARGE DES RELATIONS PUBLIQUES, VOUS AVEZ PU INTERESSER QUELQUES ETUDIANTS MUSULMANS DU CAMPUS LOCAL QUI ONT PROPOSE DE VOUS AIDER DANS VOTRE PROGRAMME DE DISTRIBUTION DE LIVRES ET BROCHURES. SELON VOS CRITERES, CE PROGRAMME A ETE COURONNE DE SUCCES. MAINTENANT, LES LEADERS D'UNE PETITE COMMUNAUTE VOISINE ONT DEMANDE VOTRE AIDE POUR ORGANISER UN PROGRAMME SEMBLABLE CHEZ EUX AVEC LES MEMES VOLONTAIRES. VOUS VOULEZ LES AIDER MAIS VOUS CROYEZ QU'IL EST PLUS CRITIQUE POUR LES INTERETS GENERAUX DES MUSULMANS DE REUSSIR DANS VOTRE PROPRE COMMUNAUTE.

1. *Dressez la liste de quelques-unes des solutions acceptables que vous pouvez prendre en considération.*

2. *Préparez un tableau qui vous permette de recueillir l'information dont vous aurez besoin pour décider ce que vous ferez.*

3. *Prendrez-vous une décision individuelle ou y ferez-vous participer les autres? Pourquoi? Comment?*

4. *Examinez votre décision éventuelle quant à sa futurité, à son impact, aux considérations qualitatives et à sa récurrence. Lequel de ces facteurs, dans ce cas, est-il le plus important, le moins important?*

Chapitre

8

De la décision à son exécution

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- faire le rapport entre l'exécution d'une décision et la prise de cette décision
- planifier l'exécution d'une décision
- tenir compte de l'exécution dans le processus de prise de décision

I. Qu'est-ce que l'exécution?

Une décison ne vaut que par son exécution. Une décision efficace exige que les personnes qu'elle affecte agissent ou se comportent d'une certaine manière. Il se peut qu'elle demande aussi que les personnes n'agissent pas. Lorsque la décision demande qu'on agisse, elle doit être convenablement exécutée afin que son impact se fasse sentir.

L'exécution est l'action de mener à bien une décision. Un individu ou un groupe de personnes désigné doit accomplir une action ou une série d'actions à un moment donné ou dans un délai donné en utilisant un ensemble de ressources matérielles donné. Voici en quoi consiste l'exécution d'une décision.

II. Le facteur d'exécution dans la prise de décision

Une décision n'est qu'une bonne intention tant qu'elle n'a pas été exécutée dans le travail et l'action, et qu'elle n'est pas devenue une réalisation. Décider et faire sont complémentaires. Le Coran nous exhorte à ne pas dire ce que nous ne faisons pas et à montrer de la fermeté dans la mise en pratique de ce que nous avons décidé de faire.

﴿٢﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ
(سورة الصف)

Ô croyants! Pourquoi dites-vous ce que vous ne faites pas? (Coran 61:2).

... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ
(سورة آل عمران)

Puis une fois que tu t'es décidé, eh bien, fais confiance à Dieu. Dieu aime, en vérité, ceux qui font confiance (Coran 3:159).

Prendre une décision signifie qu'on a réfléchi aux spécifications de la situation, qu'on a exploré diverses alternatives, pesé les avantages et les inconvénients et compris qui devra faire quoi. A ce stade, la ligne de conduite qu'on devra suivre est raisonnablement claire.

Décider efficacement, c'est s'engager à prendre des mesures et à produire des résultats. Première règle: assurez-vous que tous ceux qui auront quelque chose à faire pour concrétiser la décision, ou qui pourraient la saboter, ont participé d'une manière responsable à la prise de décision. Il est également important, depuis le début, de faire de l'engagement à l'action une partie intégrante de la prise de décision elle-même. En pratique, aucune décision n'a été prise à moins que son exécution, par étapes précises, ne soit devenue la mission et la responsabilité de quelqu'un.

Décider efficacement, c'est incorporer l'exécution dans la décision elle-même. On y parvient en faisant participer d'une manière extensive à la prise de décision tous ceux qui sont affectés par cette décision, et en organisant une discussion approfondie pendant le processus qui y conduit. Ainsi, on assure la contribution et l'engagement nécessaires de toutes les parties concernées.

En outre, une décision est basée sur certaines attentes sous-jacentes. Ces attentes doivent être sans cesse mises à l'épreuve pour vérifier qu'elles sont concrétisables dans la vie réelle. Ceci se réalise en incorporant dans le processus de décision l'utilisation du feed-back après avoir mis les attentes en contact direct avec la réalité afin de s'assurer que cette décision est applicable dans la vie réelle.

III. Les éléments de l'exécution

Convertir une décision en action exige que l'on réponde à plusieurs questions distinctes sur lesquelles repose la réussite de son exécution. Ces questions sont les suivantes:

- Qui doit-on informer?
- Que doit-on faire?
- Qui doit le faire?
- Quand cela doit-il se faire?
- Qui en paiera les frais?

Les réponses à ces questions sont fournies par les étapes suivantes:

A. Communiquer la décision

"Qui doit-on informer?" Tous ceux qui sont affectés par la décision devraient en être informés. Certains peuvent avoir contribué à la prendre; d'autres non. Certains peuvent participer à son exécution; d'autres peuvent n'être affectés que par ses résultats.

B. Esquisser les grandes lignes des mesures à prendre

"Que doit-on faire ou quelles mesures doit-on prendre?" C'est là le cœur de la décision. La réponse doit être précise et applicable à la situation en cours parce qu'elle énonce les mesures qu'on s'engage à prendre, ainsi que l'exige une décision. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre parfaitement la situation avant de prendre la décision qui s'impose. On doit esquisser les grandes lignes de la mesure ou de la série de mesures à prendre de manière à ce que ceux qui doivent les mettre en œuvre puissent le faire. Il doit s'en suivre des tâches précises assignées à des personnes précises et clairement définies.

C. Assigner les responsabilités

"Qui doit le faire?" On doit assigner à quelqu'un la responsabilité de réaliser ce que la décision cherche à réaliser. Il peut s'agir d'une personne ou d'une unité de l'organisation qualifiée pour le faire. Dans l'un ou l'autre cas, la responsabilité doit être assignée à quelqu'un de manière très précise, en spécifiant son nom ou son titre afin d'ôter toute ambiguïté et d'empêcher le glissement de la responsabilité vers d'autres. Si TOUT LE MONDE est responsable d'une tâche, elle ne s'accomplira pas parce que TOUT LE MONDE pense que quelqu'un d'autre s'en occupera. Rappelez-vous l'histoire du 'roi et du tonneau de

LE ROI ET LE TONNEAU DE MIEL!

Un roi, qui aimait le miel coûteux, voulut mettre son peuple à l'épreuve pour savoir à quel point celui-ci l'aimait. Il fit placer un tonneau vide sur la place publique et annoncer que quiconque l'aimait devrait verser une tasse de miel pur dans le tonneau. Quelqu'un pensa que puisque tous les autres versaient du miel, il pourrait bien verser de l'eau à la place. Après tout, qui pourrait remarquer une tasse d'eau dans un tonneau de miel? Lorsque, plus tard, le roi ouvrit le tonneau, il était plein d'eau. Tout le monde avait, semble-t-il, eu la même idée.

miel': le tonneau finit par être rempli d'eau parce que tout le monde pensait que quelqu'un d'autre y mettrait du miel.

D. Faire un calendrier des activités

On doit établir un calendrier des activités, mais quand doit-on le faire? Il se peut qu'une décision soit sensible au facteur temps et qu'elle perde son effet si elle est exécutée trop tôt ou trop tard, ou si les éléments qui composent la décision et les mesures ne sont pas exécutés dans le bon ordre. Par exemple, quelle image médiocre de nous-mêmes nous donnons lorsque nous envoyons une lettre qui arrive à destination après le délai de réponse exigé par cette lettre!

E. Faire un budget pour les ressources

Combien cela coûte-t-il? Si l'on ne connaît pas exactement la réponse, on doit faire une évaluation approximative mais éclairée et réaliste. Une décision efficace est une décision qui peut être exécutée dans les limites d'un budget approuvé.

ACTION **Réfléchissez et Approfondissez avant de Réagir!**	En 1959, j'étudiais au Norwood Technical College à Londres. Un matin, un frère me dit: "Tu es toujours joyeux et souriant, si seulement je pouvais être comme toi!" Cet après-midi là, un autre frère s'exclama: "Pourquoi as-tu toujours l'air sérieux? Qu'est-ce qui ne va pas chez toi?" En 1979, j'étais responsable d'un camp de formation organisé par la WAMY et l'IIFSO à Chypre. Le troisième jour, deux frères me dirent: "Ce camp est très strict. On se croirait dans un environnement militaire". Le quatrième jour, deux autres participants me dirent: "Ce programme manque énormément de rigueur. Il faut le changer pour nous entraîner comme des soldats". Il serait désastreux de réagir instantanément aux opinions des gens et de changer de plans pour leur plaire. Les gens ont des formations et des perceptions différentes et on devrait analyser, examiner, confirmer et consulter avant de changer de plans. Pratiquer la gestion par réaction, c'est s'égarer. Il faut écouter tout le monde mais agir selon un plan bien conçu. Bien que nous représentions nos membres, nous sommes également responsables devant Allah pour diriger avec sagesse. Le mouvement doit être en mesure de diriger les gens et non PAS être dirigé par eux.

IV. Les rudiments de la réalisation

Maintenant que nous nous sommes familiarisés quelque peu avec le processus d'exécution, nous pouvons tirer profit de quelques conseils pratiques visant à nous faire accomplir des choses d'une manière courante. A l'aide de quelques brèves anecdoctes et de rappels que vous trouverez plus loin, nous examinons ce qui fait la différence entre réussir et ne pas réussir à accomplir la tâche: par exemple, porter sur soi un calepin pour y inscrire 'les choses à faire', exécuter des projets plutôt que d'en parler, veiller à ce que chaque tâche soit achevée à cent pour cent et veiller à la performance lorsqu'on compare des gens.

A. De l'utilité du calepin

L'homme oublie vite. Pour pallier à cela, portez toujours sur vous un petit calepin ou une carte ou simplement un bout de papier dans votre poche. Faites la liste de toutes les choses importantes dont vous voulez vous souvenir, de préférence par ordre de priorité. Regardez-le deux fois par jour, de préférence une fois le matin et une fois l'après-midi. Continuez à ajouter d'autres choses à la liste et rayez celles que vous avez réalisées. Ceci vous donne un sens de réalisation. Quelle que soit l'activité de votre mémoire, essayez ce système. Il en vaut la peine. Vous serez étonné de son impact sur votre performance.

B. Maladie de carence d'action!

On ne peut nier que toute action valable est fondée sur une base théorique saine. Toutefois, la conceptualisation et l'élaboration des théories sont principalement du ressort des leaders et des savants. Qu'en est-il des adeptes du mouvement? Ils sont devenus victimes d'une 'carence d'action'. Observez seulement ce qui se passe pendant les réunions et mesurez la proportion de discussion par rapport à l'action.

Nous devons nous concentrer sur l'action plutôt que sur la discussion. Allah, le Prophète et les croyants verront nos actions, et non pas nos paroles. L'un des inconvénients majeurs de la discussion, c'est qu'elle se substitue à l'action. Lorsque nous parlons beaucoup d'un projet, après quelque temps, nous avons tendance à croire qu'il a été réalisé. Citons à titre d'exemple les programmes d'études des écoles islamiques qui fonctionnent à plein temps. On en a trop parlé mais c'est un projet qui attend toujours d'être réalisé.

Il est dans la nature humaine de substituer la parole à l'action. Moins on agit, plus on a besoin de paroles pour justifier le sentiment intime de culpabilité. Pour mettre ce concept en application, nous pouvons considérer les paroles et les actions comme débit et crédit. Chaque parole passe au passif, comme dans un télégramme et chaque action passe à l'actif. Envisager la chose sous cet angle pourrait vous transformer, faisant du bavard que vous êtes une personne orientée vers l'action.

C. Faire le travail à 100%, pas à 99%

On estime qu'environ 90% des gens font leur travail à demi; 9% des gens font leur travail à 95%. Seul 1% des gens peut achever le travail à 100%. Ceci signifie que si vous

êtes cadre, vous ne pouvez confier de tâches en toute sûreté qu'à 1% du personnel. Ceci constitue un lourd fardeau pour les cadres supérieurs. Ils doivent mener à bien la bonne exécution finale du travail. C'est souvent paralysant. Vous entendez souvent les gens dire que le travail est terminé et qu'ils ont seulement besoin de faire "une ou deux choses". Cela veut dire que le travail n'est pas terminé. Pourquoi ces gens ne font-ils pas ces "une ou deux choses" avant de venir vous voir?

La majorité des gens viennent vous voir en s'excusant de ne pas avoir terminé le travail. Le monde est plein d'excuses. Ce qu'il faut, c'est un exécutant sur qui on puisse compter et qui, malgré toutes les excuses valables, puisse résoudre les problèmes et terminer le travail à 100%. Ce type d'individu se motive lui-même et n'a pas besoin d'être surveillé. Si votre supérieur ne peut pas compter sur vous, posez-vous la question: Suis-je fiable? Est-ce que je termine la tâche à 100% ou à 99,99%. Le Prophète, en sa sagesse, a formulé la chose de la manière suivante:

«إنَّما النَّاسُ كَإبِلٍ مائَةٍ، لاَ يُوجَدُ فيها رَاحِلَةٌ»

Les gens sont comme les chameaux; il se peut que vous ne trouviez pas une seule monture convenable parmi une centaine d'entre eux.[1]

D. Un père et ses trois fils!

Des gens en colère vinrent voir un père de famille. "Pourquoi préférez-vous le plus jeune de vos fils à ses frères?" lui demandèrent-ils. Il répliqua: "Attendez ici et voyez par vous-mêmes!" Puis il appela ses trois fils et leur dit de se rendre au port et de revenir au bout d'une heure pour faire leur compte-rendu. Ils rentrèrent bientôt, munis de leurs rapports:

L'aîné: Nous avons reçu un chargement de machines.
Le cadet: Nous avons reçu trois machines du Japon hier.
Le plus jeune: Nous avons reçu trois machines; les pièces détachées manquent, une machine est endommagée et j'ai fait une réclamation auprès de la compagnie d'assurance. Nous devons nous munir des papiers nécessaires la semaine prochaine afin de respecter les délais et éviter de payer une surestarie.

Faites un travail complet d'abord et admettez vos propres défauts avant de vous comparer aux autres.

1. *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal, *Ṣaḥīḥ* al Boukhari, *Saḥīḥ* Mouslim, *Sounan* al Timidhi, *Sounan* ibn Maja

Exercice:

LES 6 PHASES D'UN PROJET

Pouvez-vous vous rappeler un projet pour lequel les 6 phases suivantes se sont déroulées dans cet ordre?

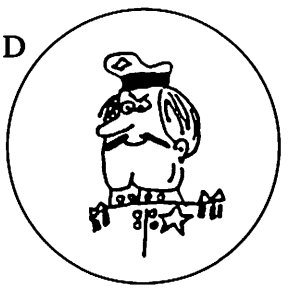
1. Enthousiasme
2. Déception
3. Panique
4. Recherche du coupable
5. Punition de l'innocent
6. Louanges et honneurs pour le participant passif

Essayer d'imaginer ce que vous feriez de manière différente si on devait refaire le même projet. Partagez vos expériences avec le groupe dans un atelier de travail.

VOICI UNE REVUE D'EXECUTANTS
Savez-vous travailler avec eux?

JST

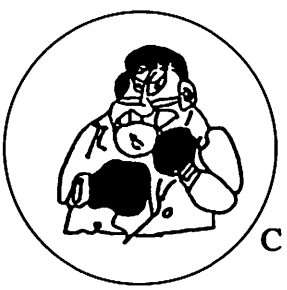
D



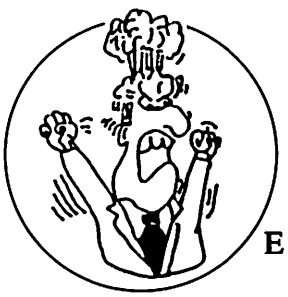
PDD

Le je-sais-tout	[JST]	Lui, il sait tout; vous, vous ne savez rien.
Le dictateur	[D]	Il n'y a qu'une façon de faire le travail: sa façon à lui.
Le poignardeur-dans-le dos	[PDD]	Chaque fois que vous tournez le dos, il y a un couteau planté dedans.
Le râleur perpétuel	[RP]	Il trouve à redire à tout, sauf à lui-même.
Le compétitif	[C]	Chaque jour est une bataille qu'il doit gagner et que vous devez perdre.
L'explosif	[E]	Un baril de poudre psychologique: relié à une mèche très courte.

RP



C



E

Action

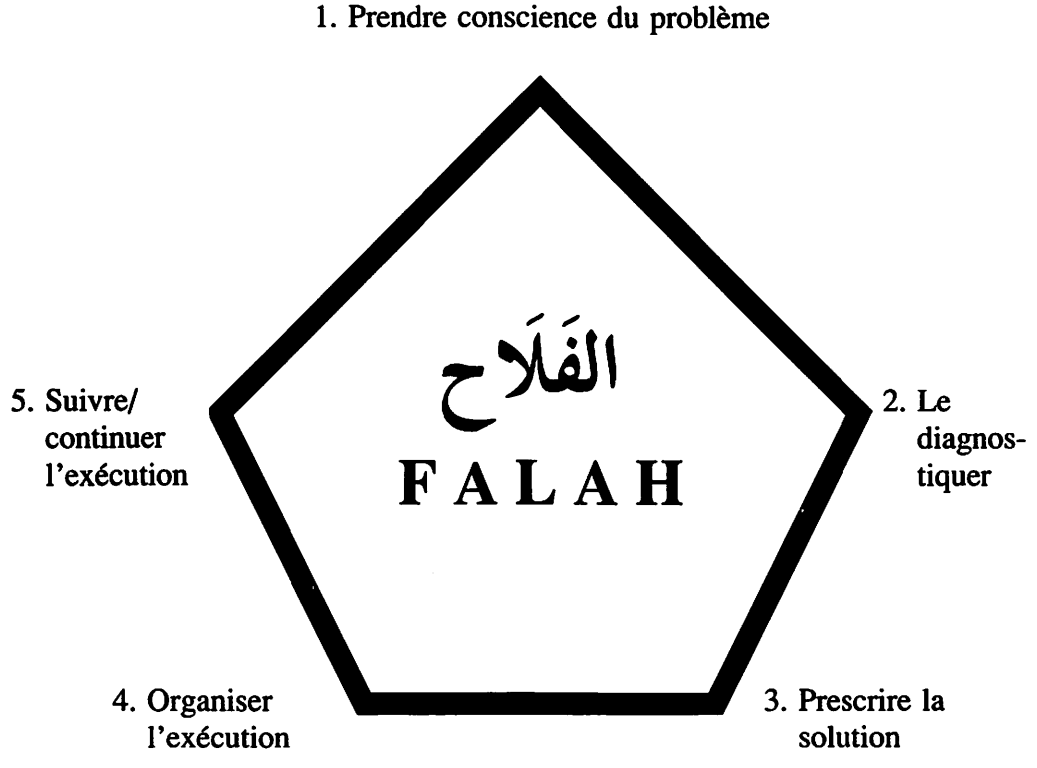
PENTAGONE ORGANISATIONNEL DU SUCCES

Lorsque nous devenons conscients d'un problème, cela ne veut pas dire que nous l'avons résolu. Il faut que nous l'identifions et que nous fassions d'abord un bon diagnostic.

Ensuite, il faut proposer une solution et prescrire un remède. Puis nous nous demandons: "La solution est-elle applicable à cette situation? Comment? A quelle dose? Quel est le laps de temps nécessaire?". Toutes ces décisions doivent être prises. Elles constituent un plan d'action. Finalement, nous arrivons au stade du suivi de ces décisions et de la continuation de leur exécution. Les quatre premières étapes sont théoriques pour aider à parvenir aux bonnes décisions, mais tant que nous ne les mettons pas en pratique, nous n'avons pas progressé. Au cours de l'exécution, nous avons besoin de feed–back et de vérification permanente du cours de la situation. L'expérience montre que, dans la majorité des cas, l'organisation réussit à franchir la plupart des étapes mais échoue au niveau de l'exécution. La raison en est le manque de suivi et le manque de continuation. Pour remédier à cela, il faut assigner la tâche du suivi de l'action à un membre du conseil d'administration. Ce dernier a une tâche comparable à celle du chef de file au parlement. Il doit tenir compte des quatre points suivants:

1. On doit clairement dire qui doit exécuter les décisions qui sont prises. Dans quel délai le travail doit-il être fait? Quel est le budget? Quels sont le pouvoir et le mandat nécessaires pour exécuter le travail?
2. Un compte-rendu de la réunion doit être rédigé et distribué aux membres.
3. On doit garder un contact régulier avec ceux à qui on a assigné ces tâches, non seulement pour leur donner un rappel mais aussi pour recevoir des rapports d'activité. Ces contacts peuvent se faire quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement selon l'urgence de la tâche. Les rapports peuvent se faire oralement ou par écrit selon les circonstances.
4. Si des problèmes se posent pendant l'exercice de ses fonctions, le membre chargé du suivi doit consulter le président.

LE PENTAGONE DU SUCCES (*FALAH*)



SUJETS DE DISCUSSION

1. Comment pouvez-vous incorporer l'exécution à une décision?
2. Quel rôle le feed-back joue-t-il dans l'exécution des décisions?
3. Quelles sont les cinq étapes de l'exécution des décisions?
4. Quel devrait être notre souci primordial lorsque nous assignons à quelqu'un la responsabilité d'exécuter une décision?

EXERCICE DE COMPREHENSION

LA SOCIETE CENTRALE UNIFIEE A DECIDE DE CONSTRUIRE UN CENTRE ISLAMIQUE DANS UNE GRANDE VILLE AU COURS DES DEUX ANNEES A VENIR. LA DECISION A ETE PRISE AVEC GRAND SOIN ET C'EST A VOUS, EN QUALITE DE SECRETAIRE EXECUTIF DE LA SOCIETE, QU'IL REVIENT DE L'EXECUTER.

1. *Jetez les grandes lignes des mesures que vous prendrez pour exécuter la décision.*
2. *Mentionnez quelles embûches particulières vous chercherez à éviter.*
3. *Préparez un plan de projet qui permette de suivre de près la progression de l'exécution et qui comprenne les échéances, les jalons–repères, les coûts, etc.*

Chapitre

9

Les rudiments de la planification

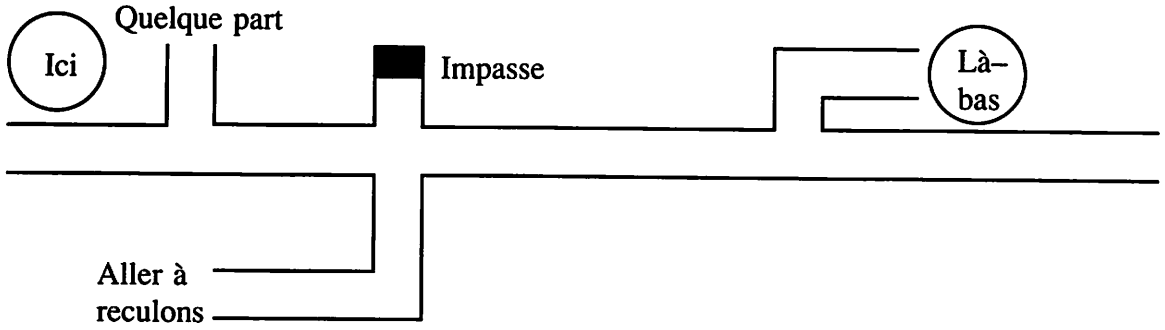
OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- définir la planification et son rôle dans la gestion du travail
- faire la distinction entre différents niveaux et types de planification
- identifier les relations entre les niveaux de planification
- élaborer des plans, y compris des plans d'action annuels

I. Qu'est-ce que la planification?

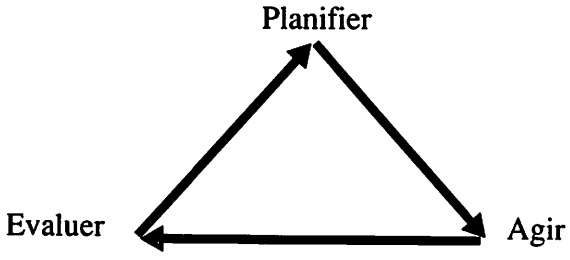
Planifier, c'est une manière de faire des erreurs sur papier. C'est un moyen de tracer notre itinéraire pour atteindre notre but. En chemin, nous avons tendance à nous écarter de la route principale et à emprunter des rues transversales et des ruelles. Lorsque cette tendance n'est pas enrayée en cours de route, nous manquons le but. Il se peut que nous arrivions quelque part mais ce ne sera pas là où nous voulons aller. Planifier, puis vérifier, nous permet de ne pas faire fausse route.

Qu'il s'agisse d'arriver à destination ou d'accomplir un objectif important, la maxime suivante reste vraie: l'échec dans la planification, c'est la planification de l'échec.



II. La planification en tant que procédé

Dans un sens, la planification est un procédé circulaire et séquentiel. Elle cesse d'être significative si le circuit est interrompu, ou qu'on change de sens. Dans le schéma triangulaire ci-dessous, on peut commencer à n'importe quel endroit du circuit.



L'échec dans la planification c'est la planification de l'échec!

La planification garantit que les activités se dérouleront dans l'ordre et dans un but bien précis en orientant tous les efforts vers des résultats. Elle attire l'attention sur le besoin de changements à l'avenir. La planification offre une base de vérification qui permet d'assurer que les résultats des activités programmées ne dévient pas des limites convenues. Elle encourage les réalisations et nous permet de conceptualiser et de nous représenter l'entreprise tout entière. Pour finir, la planification optimise l'utilisation des ressources et de l'équipement.

Par ailleurs, du point de vue du comportement, on peut s'attendre à ce que notre engagement vis-à-vis de l'action islamique soit renforcé lorsqu'on s'engagera dans le processus de planification en pratiquant la *choūrā*.

III. Les facteurs en jeu dans la planification

A. La motivation

La planification est fonction de la motivation des dirigeants, qu'elle se concentre sur ce qui se produit dans l'avenir proche ou ce qui peut se produire dans un avenir lointain mais certain. La planification à long terme dont le but est de faire progresser l'organisation vers son objectif est appelée planification stratégique. Par ailleurs, la planification à court terme, qui vise à ce que les conséquences d'actions particulières donnent des résultats relativement rapides, est appelée planification tactique ou planification de l'action.

Les plans 'stratégiques' stipulent les directions principales et les priorités de l'organisation. Ils sont le produit du processus qui consiste à prendre des décisions systématiquement et en étant mieux informé de leur futur impact, à organiser systématiquement les efforts nécessaires à l'exécution de ces décisions, ainsi qu'à mesurer les résultats de ces décisions par rapport à ce que l'on en attendait au moyen d'un feed–back systématique. Ils tiennent également compte de l'environnement extérieur de l'organisation déterminé par des facteurs économiques, politiques et sociaux. Par ailleurs, les plans d'action désignent les activités précises et les projets. Alors que le plan 'tactique' englobe une période d'une année, le plan 'stratégique' englobe un laps de temps plus long, de cinq ou dix ans, ou davantage.

B. Le temps

La planification est fonction du temps parce que les plans concernent les décisions menant à l'action et que l'action se concentre toujours sur les résultats envisagés dans une dimension temporelle, l'avenir. On peut planifier pour un mois, ou un an ou une décennie. Plus la période de planification est de longue durée, plus le processus est exigeant. Un plan représente la séquence des activités qui doivent être exécutées pour qu'un but soit atteint. On peut classifier les plans selon la durée pour laquelle ils sont prévus:

a. Les plans à court terme,
b. Les plans à moyen terme et
c. Les plans à long terme.

Les plans à court terme doivent s'intégrer dans des plans à long terme. Inversement, les plans à long terme doivent se diviser en plans à court terme. La continuité et la compatibilité à l'intérieur de ces plans sont essentielles pour l'utilisation optimale des ressources matérielles et humaines engagées pour exécuter les plans.

1. Les buts organisationnels

Les plans à long terme, qu'on appelle aussi plans stratégiques peuvent englober une période de cinq à dix ans. L'un des éléments essentiels de la planification à long terme est la fixation de buts. Examinons brièvement ce que sont les buts organisationnels.

Un but organisationnel est un état de choses souhaité que l'organisation tente de réaliser en tant que groupe. Ce but organisationnel est en partie affecté par les buts des dirigeants élus, ceux des membres ordinaires de l'organisation et ceux de la communauté musulmane en général. Les buts d'une organisation islamique sont basés sur les injonctions du Coran, les enseignements du Prophète et la pratique de la *choūrā* parmi les membres de l'organisation.

2. Plans à long terme ou stratégiques

Lorsqu'il élabore des plans stratégiques, le comité exécutif doit prendre en considération deux séries de suppositions:

a. Des suppositions concernant des facteurs incontrôlables, c'est-à-dire les tendances de la population, les problèmes politiques etc.
b. Des suppositions concernant des facteurs contrôlables, c'est-à-dire les allocations budgétaires, les priorités de *da'wa* etc.

Le cadre utilisé pour formuler des plans stratégiques consiste à recueillir et à analyser de la documentation, à évaluer les dimensions du milieu ayant trait aux objectifs, à faire le bilan des ressources de l'organisation, à créer des alternatives stratégiques et à faire le choix stratégique principal et les choix de rechange qui réaliseront les objectifs désignés.

Une fois que les plans stratégiques sont formulés, une organisation peut mettre sur pied des plans à moyen terme étalés sur une ou deux années. Il est important que les plans à moyen terme coulent logiquement des plans à long terme. Une organisation islamique dont le plan à long terme est de construire un centre islamique, peut créer un plan à moyen terme pour se procurer les fonds nécessaires à la construction. Ce plan serait une étape logique lui permettant d'arriver à son plan à long terme.

3. Les plans à court terme ou plans tactiques

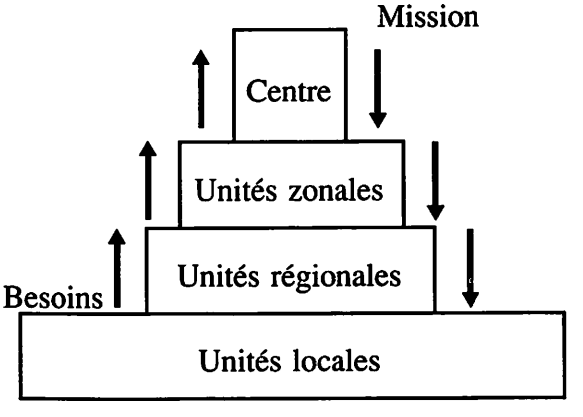
Les plans à court terme, ou plans tactiques, fournissent les lignes directrices nécessaires aux opérations annuelles ordinaires de l'organisation et esquissent la méthodologie point par point selon laquelle elles devront être exécutées. La planification tactique faite pour soutenir la planification stratégique fait office de charte puisqu'elle se rapporte à l'avenir. L'organisation islamique, dont le plan à long terme est de créer un centre islamique et dont le plan à moyen terme est de se procurer des capitaux, peut mettre sur pied un plan à court

terme pour faire faire un plan à un architecte et préparer le matériel nécessaire à la collecte de capitaux.

Les plans à court terme eux-mêmes peuvent se diviser en objectifs précis ou plans d'action immédiate d'une durée de un à trente jours généralement. Ainsi, pour continuer l'exemple ci-dessus, il est nécessaire de passer à l'action immédiate pour trouver un architecte, le contacter et se mettre d'accord sur un budget pour le travail de conception. On doit charger quelqu'un de préparer une brochure pour faire un appel de capitaux.

C. La juridiction

La planification est également fonction de la juridiction. Nous devons planifier pour chacune des unités de l'organisation et aussi pour l'organisation tout entière. Les deux doivent être compatibles. Pour les organisations qui sont inspirées par une mission et qui recrutent des adhérents, le processus de planification fonctionne de deux manières:



1. **Du haut vers le bas:** une bonne compréhension de la mission détermine le cadre ou les priorités de la planification. Cette information est communiquée aux unités pour servir de ligne directrice.
2. **Du bas vers le haut:** une compréhension lucide des besoins et des rôles des membres détermine les activités appropriées de la base de l'organisation. Cette information forme la matière du plan d'une unité et est communiquée au centre. Les plans des unités sont ensuite synthétisés en un plan central.

Les niveaux de juridiction du processus de planification sont illustrés ci-dessus.

IV. La planification par GPO

Nous allons maintenant présenter une méthode de planification connue sous le nom de Gestion par Objectifs. Tout simplement, ce genre de planification détermine QUI va faire QUOI, COMMENT et QUAND. La planification par GPO comporte quatre étapes: la préparation, la décision, la communication et la vérification.

A. La préparation

Au stade de préparation du processus de planification, l'organisation doit:

a. Enoncer les objectifs aussi clairement et précisément que possible.
b. Recueillir les faits, les données, les opinions et les expériences d'autres organisations qui ont un rapport avec ces objectifs.
c. Consulter ceux qui participent à l'élaboration du plan ou à son exécution, directement ou indirectement. Consulter également d'autres personnes bien informées et qui réfléchissent d'une façon originale et qui peuvent ne pas être impliquées dans le processus.

B. La décision

Au stade de décision du processus de planification, l'organisation doit prendre les mesures suivantes:

a. Analyser toutes les données et échafauder des scénarios avec chaque conséquence possible. On ne doit pas se sentir restreint par la limitation des ressources à ce stade puisque ces dernières peuvent être accrues.
b. Elaborer des lignes de conduite de rechange; chaque ligne de conduite doit mener à l'/aux objectif(s) désiré(s).
c. Evaluer les alternatives et choisir la meilleure. Prendre en ligne de compte la disponibilité des ressources (actuelles et potentielles), les avantages pour la communauté (l'avantage maximum et le plus durable) et le cadre du travail (fixé par les contraintes du milieu).
d. Fixer des normes qui soient réalistes et pour lesquelles on puisse recueillir des données mesurables.

C. La communication

Le stade de communication du processus de planification a lieu après s'être décidé sur un plan concret:

a. Décider de qui exactement participera directement ou de loin à l'élaboration du plan, en utilisant les renseignements recueillis sur l'auditoire 'visé'.
b. Choisir et appliquer les meilleures méthodes pour lui communiquer le plan.
c. Vérifier que tous ceux qui sont concernés comprennent et acceptent le plan, en leur permettant un peu de flexibilité dans la manière dont ils exécutent les tâches assignées par le plan.

D. La vérification

Le stade de vérification du processus de planification comprend les étapes suivantes:

a. Fixer des points de contrôle pour évaluer le programme. Est-on dans les délais ou non?
b. Comparer les résultats réels avec les résultats anticipés; être sûr de faire la distinction entre les déviations causées par des facteurs naturels et incontrôlables et celles qui sont causées par une mise en œuvre inadéquate du plan.

c. Prendre des mesures de redressement le cas échéant; à savoir revoir les objectifs actuels du plan si l'on détermine qu'ils ne sont pas faisables, ou même changer le plan tout entier si nécessaire. Mieux vaut faire des corrections en chemin que d'encourir des désastres à la fin.

V. L'efficacité dans la planification

A. Considérations préalables

Formulé avec prévoyance et un esprit d'engagement, un plan d'action devrait diriger le cours du travail pendant l'année. Il devrait servir de contrainte à la 'planification par crise' qui gaspille la main d'œuvre, l'argent, le temps et la bonne volonté. Pour obtenir les résultats souhaitables, on devrait vérifier la conformité d'un tel plan et le réviser tous les trois mois.

La discussion préalable devrait être guidée par les considérations suivantes qui peuvent paraître contradictoires à première vue:

1. Nous ne pouvons pas prévoir d'en faire davantage que nos ressources annuelles ne nous le permettent.
2. Nous devons montrer de l'audace lorsque nous innovons et que nous concevons de nouveaux programmes pour l'année à venir. Notre capacité d'attirer de nouvelles ressources dépend de telles initiatives.

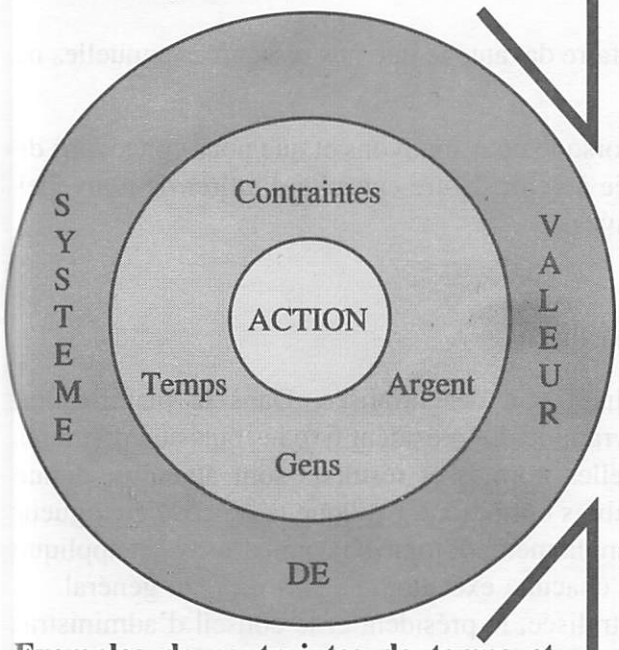
B. La planification centralisée et décentralisée

La planification peut être soit centralisée soit décentralisée. Dans la planification centralisée, le processus est en forme de pyramide. Le président fixe les buts aux membres du conseil d'administration, annonce quelles normes et résultats sont attendus, donne l'information et la formation dont les membres ont besoin, explique le procédé en vigueur pour passer à l'action, développe et améliore la méthodologie en cours d'usage et applique une discipline pour s'assurer que chacun, chacune exécutera sa part du plan général.

A l'opposé, dans la planification décentralisée, le président et le conseil d'administration consultent les membres à différentes étapes de la planification et de l'exécution. On peut accéder librement à l'information et la formation est davantage un genre d'apprentissage sur le tas et sous surveillance. On ne force pas les membres à quitter l'organisation s'ils commettent des erreurs mais on les encourage à en tirer des leçons.

Caractéristiques des plans efficaces

1. Il faut que les plans soient **précis** s'ils doivent motiver nos membres pour les pousser à l'action concrète.
2. Les plans doivent être **orientés vers l'action** – ni trop faciles, ni trop difficiles. Ils doivent être rédigés dans un langage facilement compréhensible pour ceux qui doivent les mettre en pratique.
3. Les plans doivent être **flexibles**. Plus le nombre de facteurs incontrôlable est grand, plus le plan doit être flexible.
4. Les plans doivent être **compatibles avec les buts** de la communauté musulmane en général.



Exemples de contraintes de temps et d'argent (en corrélation):

a. Courrier prévu d'être expédié au tarif le moins cher; tout retard fait qu'il ne reste plus de TEMPS et que le courrier doit être envoyé au tarif grande vitesse, soit environ deux fois le COUT normal.

b. On a été obligé d'acheter des billets d'avion plus CHER, parce qu'on a envoyé les invitations à l'activité prévue EN RETARD.

Conseils pour une planification efficace

1. Les plans qui sont mis en pratique sont ceux qui sont faits par les gens qui seront **responsables** de leur exécution.
2. Tous ceux qui participent à la planification doivent voir leur monde plus ou moins de la même manière, à la fois dans le présent et dans l'avenir; ils doivent avoir la même **vision cosmique**.
3. Les planificateurs travaillent mieux s'ils se concentrent d'abord sur des **problèmes** plutôt que sur des machines, sur *'quoi'* plutôt que sur *'comment'*. La question *'comment'* devrait se poser plus tard.
4. La plupart des gens détestent la planification parce qu'un plan constitue un **engagement** qu'ils ne peuvent peut-être pas respecter. Le coordinateur de la planification devrait suspendre le débat concernant les moyens d'atteindre les futurs buts jusqu'à ce que le groupe chargé de la planification se soit enthousiasmé pour les besoins et les chances évidents que l'avenir a en réserve.
5. Puisqu'on ne peut appliquer qu'un nombre limité de stratégies à n'importe quel moment donné, il est important d'identifier les **buts** vraiment fondamentaux et d'élaborer quelques stratégies élémentaires permettant de les atteindre.
6. La planification est parfois négligée parce que c'est une tâche **difficile**. Elle exige qu'on réfléchisse de façon originale et en profondeur, ainsi que pendant la recherche. Cependant, les résultats de la planification apportent beaucoup de satisfaction.
7. Pour bénéficier au maximum de la planification, souvenez-vous qu'il faut PLANIFIER, AGIR, VERIFIER.
8. Les plans doivent être conçus pour donner des **résultats** dans les limites imposées par le temps, les gens, l'argent et le système de valeurs.

VI. Le plan d'action annuel

Un plan d'action est un document qui ébauche la ligne de conduite d'une organisation pendant une période désignée. Dans une organisation islamique qui a un conseil d'administration élu et un secrétariat général à plein temps, la tâche de préparer ce document revient au responsable du secrétariat qui travaille en consultation avec le chef du comité exécutif de l'organisation. C'est sur ce dernier responsable, qu'on appelle généralement le président, que repose la responsabilité de présenter un plan viable au conseil exécutif qui doit l'approuver, et de s'assurer qu'il est mis en œuvre tel qu'il a été approuvé.

L'un des éléments les plus cruciaux du plan d'action, c'est une projection assez exacte des dates auxquelles il est prévu que chaque activité commence et se termine.

On peut établir ce calendrier en déterminant d'abord la durée attendue de l'activité. Ensuite, on détermine le rôle de l'activité dans la réalisation du plan de l'unité de manière à établir la date du commencement. Lorsqu'on établit un calendrier, on doit aussi tenir compte de la disponibilité des personnes et de l'équipement dont on peut avoir besoin. On doit identifier les principaux jalons marquant la progression de chaque activité.

La rédaction finale du plan d'action annuel doit se faire en intégrant les plans des unités. Chaque représentant régional doit préparer un plan régional basé sur des plans provenant des unités de sa région. Chaque représentant de zone doit faire des plans de zone basés sur ses plans régionaux. De même, chaque chef de section au secrétariat doit préparer un plan de section qui soit basé sur les plans provenant du terrain. Un coordinateur à la planification posté au quartier général doit ensuite intégrer tous les plans pour préparer le texte final.

Le texte final devient le plan d'action annuel officiel de l'organisation après avoir été révisé et approuvé par l'organe de direction le plus élevé de l'organisation.

VII. La structure de la planification: Le système Q8

Les concepts et les techniques de la planification sont applicables à une variété de situations. Nous allons examiner deux cas aussi différents dans le temps et les circonstances que possible pour illustrer ce point. En outre, le texte que l'on trouve à la fin de chaque cas montre comment, en utilisant le système Q8, les dirigeants peuvent définir la fonction de planification au groupe de planification.

Pour examiner comment un plan d'action peut se préparer, on a recours à la 'structure de la planification'. La structure est déterminée par ce qu'on a appelé le système Q8, série de huit questions auxquelles le(s) planificateur(s) doit/doivent répondre.

Q 8

Q-1: **Quel** est l'objectif de cette entreprise de planification?
Q-2: **Pourquoi** cet objectif est-il significatif?
Q-3: **Qui** sera l'exécutant et le 'public' de ce plan?
Q-4: **Comment** atteindront-ils l'objectif et évalueront-ils les résultats?
Q-5: **Quand** l'exécution sera-t-elle la plus efficace?
Q-6: **Où** l'activité/la réunion sera-t-elle la plus efficace?
Q-7: **A quel prix**, en main – d'œuvre, temps et argent le plan fonctionnera-t-il?
Q-8: **Quels avantages**, en général, en tirera-t-on?

Pour finir, on doit s'assurer que les plans d'unité, y compris leurs activités projetées, sont totalement intégrés dans le plan central.

Action

Etes-vous tourné vers les tâches ou tourné vers les gens?

En règle générale, les gens font preuve de deux types de comportement. Un type comprend ceux qui se concentrent sur les objectifs sans tenir compte des gens; l'autre comprend ceux qui consacrent tous leurs efforts à plaire aux gens sans tenir compte des objectifs. La façon d'opérer idéale consiste à essayer d'atteindre les objectifs tout en faisant plaisir aux gens mais c'est plus facile à dire qu'à faire. On peut rarement réaliser cela, surtout à court terme. Pour atteindre les objectifs et conserver de bonnes relations avec les individus en même temps, on a besoin de la sagesse du groupe qui s'exprime par consultation sur la manière de procéder modérément. Il est certain qu'une des conditions nécessaires préalables est le dévouement total et la loyauté totale envers Allah, mais dans la réalisation des tâches, on a également besoin de la sagesse collective de ceux qui ont le plus d'expérience.

LE CAS DE LA FORMATION DES LEADERS DES ETUDIANTS MUSULMANS

1. Q-1: **Quoi**?
   Quel est l'objectif de cette entreprise de planification?
   Exemple: Former les leaders des étudiants musulmans à faire du meilleur travail.
2. Q-2: **Pourquoi**?
   Pourquoi cet objectif est-il significatif?
   Exemple: Pour que les organisations qu'ils dirigent deviennent plus efficaces.
3. Q-3: **Qui**?
   Qui sera l'exécutant et le 'public' de l'activité/la réunion planifiée?
   Exemple: Le personnel du siège de l'ISNA et les titulaires chargés des branches régionales de la MSA, de la MAYA et du MISG.
4. Q-4: **Comment?**
   Comment atteindront-ils l'objectif de ce projet?
   Exemple: En participant à un genre de camp de formation et en lisant de la documentation.
5. Q-5: **Quand?**
   Quand l'activité/la réunion sera-t-elle la plus efficace?
   Exemple: En hiver 1992.
6. Q-6: **Où?**
   Où l'activité/la réunion sera-t-elle la plus efficace?
   Exemple: Au Centre Islamique d'Amérique du Nord, en Indiana.
7. Q-7: **A quel prix?**
   Combien l'activité/la réunion/l'action coûtera-t-elle en main – d'œuvre, temps et argent?
   Exemple: Environ 5 personnes qui travaillent en comité environ 5 heures par semaine pendant 5 semaines au prix total de $500.
8. Q-8: **Quel avantage en tirera-t-on?**
   Quel sera l'avantage général de cette entreprise?
   Exemple: Les Musulmans et les non Musulmans qui se trouvent dans la juridiction des organisations concernées bénéficieront d'une amélioration des services et d'un redoublement d'efficacité dans la *da'wa, incha Allah.*
9. Texte:

   Pour former les leaders des étudiants musulmans à faire du meilleur travail afin que les organisations qu'ils dirigent deviennent plus efficaces, les titulaires de charge des branches régionales de la MSA, de la MAYA et du MSG recevront un genre de cours de formation au cours de l'hiver 1992 au Centre Islamique d'Amérique du Nord.

   Pour réaliser ceci, il se peut qu'on ait besoin de 5 personnes environ travaillant en comité environ 5 heures par semaine pendant 5 semaines au prix de $500. En conséquence, les Musulmans et les non Musulmans qui se trouvent dans la juridiction des organisations concernées bénéficieront d'une amélioration des services et d'un redoublement d'efficacité dans la *da'wa, incha Allah.*

LE CAS DE L'ARCHE DE NOUH (NOE)

1. Q-1: **Quoi?**
   Quel est l'objectif de cette entreprise de planification?
   Exemple: Transporter des êtres vivants choisis dans un lieu sûr.

2. Q-2: **Pourquoi?**
   Pourquoi l'objectif est-il significatif?
   Exemple: Pour que la vie puisse continuer après le Déluge.

3. Q-3: **Qui?**
   Qui sera l'exécutant et le 'public' de cette activité/réunion planifiée?
   Exemple: Nouh (AS), les couples d'animaux et les croyants.

4. Q-4: **Comment?**
   Comment accompliront-ils l'objectif de cette entreprise?
   Exemple: Grâce à un moyen quelconque de transport maritime.

5. Q-5: **Quand?**
   Quand cette activité/réunion sera-t-elle la plus efficace?
   Exemple: Dès le commencement du Déluge

6. Q-6: **Où?**
   Où cette activité/réunion sera-t-elle la plus efficace?
   Exemple: A l'est de la ville

7. Q-7: **A quel prix?**
   Quel sera le coût de l'activité/de la réunion de l'action en main d'oeuvre, temps et argent?
   Exemple: Nouh doit travailler avec les croyants qui se portent volontaires pour travailler pendant plusieurs jours, ce qui a pour résultat de ne dépenser de l'argent que pour les matériaux nécessaires.

8. Q-8: **Quel avantage en tirera-t-on?**
   Quel sera l'avantage général de cette entreprise?
   Exemple: La terre sera à nouveau peuplée d'êtres humains et d'animaux qui se soumettent à Allah.

9. Texte:

   Pour transporter des êtres vivants choisis dans un endroit sûr pour que la vie puisse continuer après le Déluge, Nouh, les couples d'animaux et les croyants doivent quitter les lieux au moyen d'un type quelconque de transport maritime dès le commencement du Déluge à partir d'un coin proche de la ville.

   Pour accomplir cela, il faut que Nouh travaille avec les croyants pendant plusieurs jours au prix des matériaux nécessaires. En conséquence, la terre sera à nouveau peuplée de croyants et d'animaux qui se soumettent à Allah.

VIII. Les buts

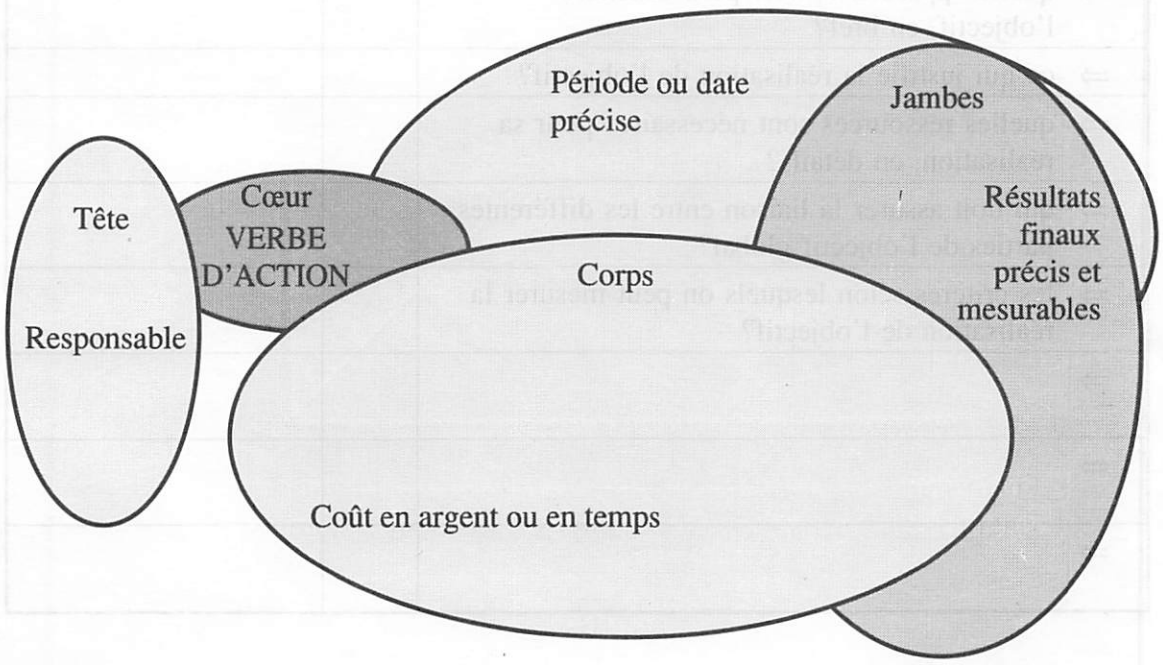
Dans le domaine de la planification, les buts sont la monnaie de l'action. En d'autres termes, la planification est orientée vers la réalisation des buts. Si les buts sont imprécis ou non recherchés, on aura beau planifier tant et plus, rien ne permettra de les réaliser.

Il s'ensuit que la rédaction d'une déclaration d'objectifs n'est pas qu'un exercice purement théorique. Une déclaration d'objectifs peut faire une différence entre la réussite et l'échec. Pour comprendre comment une bonne déclaration d'objectifs peut s'articuler, considérons-la comme un "être".

Le cœur d'une déclaration d'objectifs est le "verbe d'action". La tête de la déclaration est le "responsable" qui inspire et entreprend l'action. Le corps de la déclaration comprend 'la période ou la date exacte' et 'le coût en argent ou temps'. Les jambes de la déclaration d'objectifs sont 'les résultats précis et mesurables' qui conduisent le responsable qui fait l'action là où il veut aller.

Voyez ci-dessous 'l'anatomie' d'une déclaration d'objectifs et les aide-mémoire conçus pour l'analyser.

ANATOMIE D'UNE DECLARATION D'OBJECTIFS



AIDE-MEMOIRE
POUR ANALYSER LES OBJECTIFS QUE VOUS AVEZ ARRETES

Pour analyser les objectifs que vous avez arrêtés, réfléchissez aux questions suivantes. Répondez par OUI ou par NON. Pour que le travail soit fait correctement, toutes vos réponses devraient être affirmatives. Travaillez sur celles qui sont négatives.

Ajoutez vos propres questions dans les cases laissées vides à cet effet.

QUESTION LA DECLARATION D'OBJECTIFS ENONCE-T-ELLE...	OUI/ NON	SI NON: Qu'allez-vous faire?
⇒ quel est l'objectif, en termes explicites et concrets?		
⇒ si l'objectif est quantifiable?		
⇒ ce qu'il faut faire?		
⇒ ce que l'objectif espère réaliser?		
⇒ qui est responsable de l'exécution?		
⇒ quand la tâche doit être achevée?		
⇒ quelle approche utiliser pour atteindre l'objectif, en bref?		
⇒ ce qui justifie la réalisation de l'objectif?		
⇒ quelles ressources sont nécessaires pour sa réalisation, en détails?		
⇒ qui doit assurer la liaison entre les différentes parties de l'objectif global?		
⇒ les critères selon lesquels on peut mesurer la réalisation de l'objectif?		
⇒		
⇒		
⇒		

AIDE-MEMOIRE
DEFAUTS RENCONTRES COURAMMENT DANS LES DECLARATIONS D'OBJECTIFS.

Pour analyser les objectifs que vous avez arrêtés, réfléchissez aux questions suivantes. Répondez par OUI ou par NON. Pour que le travail soit fait correctement, toutes vos réponses devraient être négatives. Travaillez sur celles qui sont affirmatives.

Ajoutez vos propres questions dans les cases laissées vides à cet effet.

LES OBJECTIFS...	OUI/ NON	SI OUI: Qu'allez-vous faire?
⇒ sont fixés trop bas pour présenter un véritable défi aux moyens existants.		
⇒ sont inappropriés ou impossibles parce que les individus ou les groupes ont surestimé leurs capacités.		
⇒ ne reflètent pas les responsabilités de l'individu qui les fixe.		
⇒ concernent la manière de faire quelque chose plutôt que ce qu'il faut faire.		
⇒ ne sont pas assignés à quelqu'un qui a pour responsabilité de les réaliser.		
⇒ ne sont pas révisés ou annulés s'ils s'avèrent irréalisables, sans rapport avec le sujet ou impossibles.		
⇒		
⇒		

SUJETS DE DISCUSSION

1. En quoi les plans stratégiques diffèrent-ils des plans tactiques?
2. Quel rôle la vérification joue-t-elle dans la planification par GPO?
3. Quelles sont les quatre caractéristiques principales des plans efficaces?
4. Quels sont les cinq éléments principaux d'une déclaration d'objectifs?

EXERCICE DE COMPREHENSION

C'EST LE MOMENT DE FAIRE LE PLAN D'ACTION ANNUEL DE L'ORGANISATION ISLAMIQUE QUE VOUS SERVEZ EN QUALITE DE SECRETAIRE. VOUS COMPTEZ SUR LA COOPERATION ET L'ASSISTANCE DES MEMBRES DU COMITE EXECUTIF ET DU COMITE FONCTIONNEL AINSI QUE DES RESPONSABLES SUR LE TERRAIN. VOUS AVEZ UN ASSISTANT POUR VOUS AIDER A TENIR DES DOSSIERS. NON SEULEMENT L'ORGANISATION VEUT CONTINUER DES PROJETS EXISTANTS QUI ONT ETE COURONNES DE SUCCES, MAIS ELLE VEUT EGALEMENT FAIRE ŒUVRE DE PIONNIER DANS LE SECTEUR DES SERVICES POUR LA COMMUNAUTE. TOUTEFOIS LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIERES DISPONIBLES ONT ATTEINT LEUR UTILISATION MAXIMUM.

1. *Faites la liste des responsables dont la contribution sera requise pour faire le plan d'action annuel. Identifiez également les domaines de contribution.*

2. *Faites un calendrier de gestion pour ce projet du moment où la tâche vous est assignée jusqu'à la remise du plan préliminaire au président.*

3. *Ecrivez une introduction brève pour le plan d'action annuel pour démontrer qu'il s'intègre dans la mission de l'organisation.*

Chapitre

10

Les éléments de base de l'évaluation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:

- identifier la manière dont l'évaluation contribue à la mise en œuvre des plans
- choisir des types d'évaluation appropriés à chaque cas
- recueillir les données et les informations qui serviront au contrôle

I. Introduction/concept

Combien de fois nous querellons-nous entre nous lorsqu'il s'agit de savoir si l'organisation fonctionne bien ou non!

Nous ne nous manipulons pas les uns les autres. Nous voulons simplement dire des choses différentes dans notre évaluation. C'est là une défaillance sur laquelle le mouvement doit commencer à se concentrer. Nous devons évaluer notre travail systématiquement avant de pouvoir commencer à l'améliorer. Ce n'est pas une solution que de continuer sans faire de changement. Autrement, nous sommes comme un fabricant qui perd de l'argent mais continue à produire des articles en pensant qu'il diminuera sa perte. En réalité, il augmente sa perte parce que le prix de revient unitaire est supérieur au prix de vente. Il ne peut savoir à quoi s'en tenir à moins qu'il ne calcule le prix de revient. Il est temps que nous commencions une évaluation objective du mouvement pour savoir vraiment où nous en sommes. Autrement, nous continuerons à être mûs par les caprices et la conjecture.

L'évaluation est définie comme le mécanisme de feed-back fondamental qui contribue à améliorer la performance. Nous allons parler de trois secteurs de l'évaluation qui comprennent l'évaluation des programmes de l'organisation, l'évaluation du personnel et l'évaluation des activités pédagogiques.

II. L'évaluation et le contrôle des stages

Dans le contexte de la gestion des stages, l'évaluation est un élément–clef d'un processus plus large qui est le contrôle. Le contrôle est l'autre face de la planification. Alors que la planification identifie à quelles actions il convient de s'engager en vue de futures réalisations, le contrôle assure l'exécution efficace des plans. Qu'il se rapporte à une activité précise ou à une année entière de stages, un plan n'est viable que s'il identifie et spécifie les contrôles nécessaires.

On peut considérer le contrôle comme un mécanisme qui permet de détecter et de corriger les variations significatives dans les résultats obtenus dans des activités planifiées. Il sert à une action positive – améliorer – et non pas négative – blâmer. Il sert à faire arriver les choses et non pas à gêner la réalisation d'objectifs déclarés. Le contrôle efficace règle la performance réelle pour qu'elle réponde à notre attente.

Contrôler consiste à suivre la démarche que voici:

1. Découvrir où nous sommes dans notre performance – c'est-à-dire évaluer la performance;
2. Comparer les résultats avec les prévisions, ce qui conduit à
3. Approuver les résultats, ou
4. Désapprouver les résultats, et dans ce cas
5. Appliquer des mesures correctives pour que la performance soit conforme à ce que nous désirons.

Pourquoi devons-nous évaluer la performance? Il y a au moins trois raisons:

1. Conserver ce qui est bon et améliorer ou supprimer ce qui ne l'est pas.

2. Les militants ont besoin d'être rassurés: vont-ils dans la bonne direction et nous sentons-nous assez concernés pour vérifier ce qu'ils font?
3. Les parrains et les donateurs veulent savoir que leur contribution produit les résultats désirés.

A. Le processus de contrôle

La clef du contrôle consiste à établir une norme ou un étalon. Comme la norme servira de base pour l'évaluation, elle devrait utiliser une sorte de mesure – quantitative, si possible. Le contrôle diminue en efficacité à mesure que les normes deviennent inexactes ou confuses.

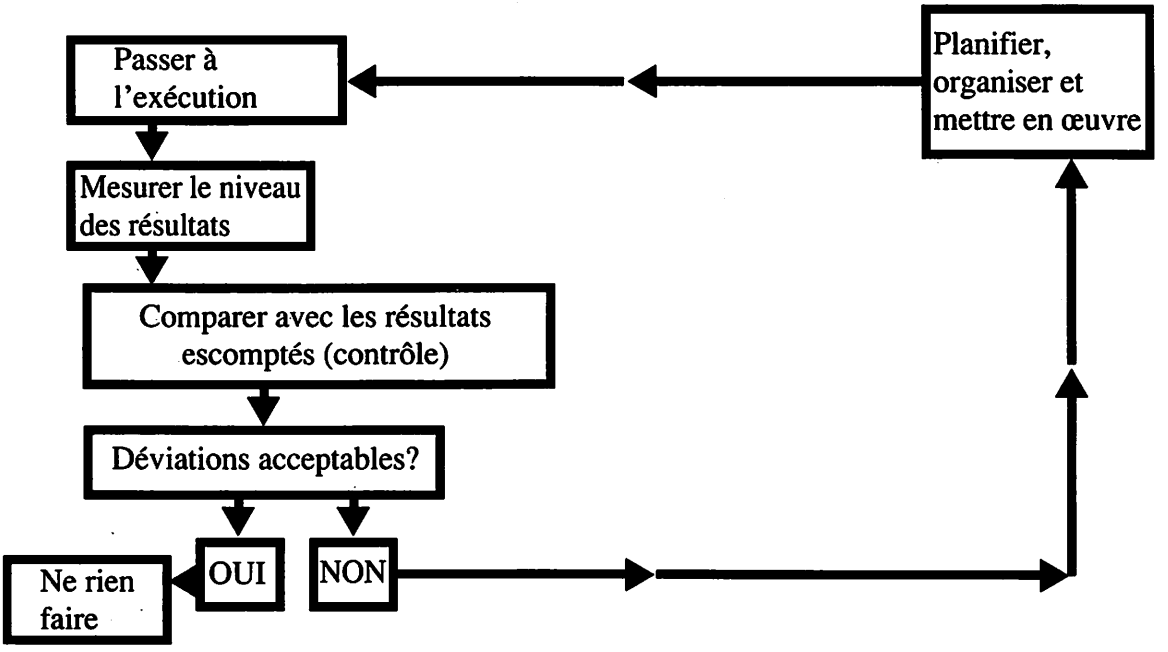
On peut diviser le processus de contrôle, y compris l'évaluation, en trois étapes:

1. Etablir des normes et suivre de près la performance réelle. Le contrôle efficace exige une mesure quelconque comparable aux termes spécifiés dans la déclaration, d'objectifs. Par exemple, si les buts de l'organisation sont formulés en termes de service à l'intention de la communauté musulmane, un indicateur quelconque de mesure du service reçu par la communauté est nécessaire. Cela peut être le nombre de participants à la conférence, le nombre de demandes de publications ou le nombre de gens qui ont accepté l'Islam, le nombre de projets couronnés de succès etc.

2. Evaluer les données de la performance 'réelle' par rapport à la performance 'projetée'. Par exemple, avons-nous inscrit le nombre projeté de participants à la conférence? Avons-nous reçu le nombre projeté de demandes de publications, ou le nombre projeté de personnes a-t-il accepté l'Islam?

3. Corriger les déviations des objectifs et des buts qui se trouvent en dehors des limites acceptables en prenant des mesures 'correctives'. Si nous avons répondu 'non' à l'une des questions de la deuxième étape, nous devrions donner du feed-back aux planificateurs soit pour mettre précisément au point les ressources matérielles et humaines engagées pour exécuter la tâche, soit pour corriger le plan. De façon précise, nous devrions nous demander si nous n'avons pas réussi à exécuter une partie du plan ou si nos objectifs ne manquent pas de réalisme vu les contraintes imposées par nos ressources. Devrions-nous procéder à une deuxième évaluation et formulation des objectifs?

Certaines déviations de la norme peuvent se situer dans les limites de ce qui est acceptable. D'autres peuvent ne pas avoir d'importance vitale pour le succès de l'opération. Donc, pour accélérer le processus de contrôle nous devrions nous concentrer surtout sur les déviations les plus remarquables qui dépassent les limites acceptables.



B. Les types de contrôle

La conception de processus et d'activités de contrôle devrait faire partie de toute bonne méthode de planification.

Toute activité peut être contrôlée en ce qui concerne l'un des facteurs suivants ou tous les facteurs suivants:

1. La quantité,
2. La qualité,
3. L'utilisation du temps,
4. Le coût,

Tout ce qui risque de mal tourner et de nécessiter un contrôle appartient à l'une de ces catégories. Les causes les plus courantes qui font que les choses tournent mal sont les suivantes:

1. L'erreur humaine et une formation insuffisante,
2. Des circonstances inattendues,
3. Une défaillance technique,
4. Les incertitudes au niveau des décisions et des projections.

Une grille telle que celle que vous trouverez ci-dessous, peut nous aider à nous préparer à un contrôle efficace lorsqu'elle est utilisée en conclusion du processus de planification.

FACTEUR DE CONTROLE	CE QUI PEUT MAL TOURNER	QUAND ET COMMENT LE SAURONS-NOUS?	QUELLE MESURE PRENDRE, PAR QUI?
Quantité			
Qualité			
Utilisation du temps			
Coût			

On peut diviser le processus de contrôle en trois phases: le contrôle préventif, le contrôle simultané et le contrôle d'évaluation.

1. Le contrôle préventif

Le contrôle préventif a pour but d'empêcher que des déviations ne se produisent dans la direction des programmes de l'organisation. Egalement appelé contrôle anticipé ou préliminaire, il a lieu avant le commencement des opérations et comprend l'élaboration de la politique, des procédés et des règles qui servent à garantir que les activités planifiées seront convenablement exécutées. Puisque les gens ont une importance vitale pour assurer le succès de l'action islamique, on peut exercer un contrôle préventif en optimisant leur capacité d'agir au moyen de leur sélection, de leur formation et de leur développement. Les facteurs suivants entrent en jeu:

a) Le recrutement et la formation

Tout d'abord, on devrait tenter de recruter et de former des Musulmans engagés dont l'éducation et l'expérience reflètent leur talent et leur engagement à s'acquitter de leur tâche du mieux qu'ils peuvent. Après avoir procédé à un recrutement sélectif, on devrait préparer des stages de formation en tenant compte des divers niveaux prévus dans l'état de préparation des recrues. On peut utiliser un grand nombre de techniques pour évaluer dans quelle mesure ils ont l'étoffe de leader avant d'assigner les responsabilités. Il faut prendre en considération les points suivants afin de réussir à exercer un contrôle préventif au moyen du recrutement et de la formation:

1. **Les entretiens informels** faits en personne ou par téléphone sur des sujets considérés importants pour le travail de l'organisation en cours.
2. **L'emploi** préliminaire structuré ou la formation sur le tas avec 'responsabilités' limitées pour les volontaires potentiels. Ceci leur permettra de tester leur compréhension et leur capacité, et donnera à d'autres la possibilité de jauger la profondeur de leur engagement pour l'action islamique.
3. Après plusieurs séances de formation, un **entretien complémentaire** pour déterminer si le volontaire est toujours aussi engagé qu'auparavant et capable de s'acquitter des tâches exigées.
4. L'adhésion de tous les militants au **code de conduite islamique** partant du principe que, pour être efficace dans la *da'wa* islamique, on doit vivre l'Islam.

b) Renouement avec le rappel d'Allah

Les membres du personnel et les volontaires principaux devraient prendre régulièrement part à une activité afin de renouer avec le rappel d'Allah par le biais d'expériences spirituelles et éducatives. Cela sert à les munir d'un sens de purification et d'auto-évaluation constantes encouragées par la promesse d'Allah qu'il y aura un jugement et une récompense.

2. Le contrôle simultané

Le contrôle simultané a lieu pendant la phase 'd'action' qui consiste à mettre les plans en application et comprend la direction, le contrôle et la mise au point précise des activités au fur et à mesure qu'elles ont lieu.

3. Le contrôle d'évaluation

Le contrôle d'évaluation, ou feed-back, analyse les données dès la performance elle-même et a pour but d'améliorer la performance pour éliminer les déviations des projections de l'organisation. Le contrôle d'évaluation se concentre sur l'utilisation de l'information concernant les résultats antérieurs afin de corriger les futures déviations.

Les méthodes de contrôle d'évaluation fournissent des informations 'après coup' et utilisent ces informations pour identifier le besoin de mesures correctives. Chaque programme doit être ré-examiné dans le cadre des objectifs organisationnels et évalué quant à l'efficacité avec laquelle il atteint ces objectifs. Ces objectifs dans l'action islamique devraient être mesurables et vérifiables, en termes quantitatifs ou qualitatifs, pour servir d'étalons avec lesquels on puisse mesurer la performance.

Le nombre de volontaires concernés, la durée de leur mandat, le nombre de Musulmans qu'ils contactent, sont tous des facteurs qu'on peut utiliser pour évaluer un programme. Les études, les entretiens ou les contacts informels avec la communauté bénéficiant du programme peuvent mettre en évidence les domaines qui nécessitent une action corrective.

III. L'évaluation des personnes

En ce qui concerne les programmes, surtout ceux qui impliquent des volontaires, l'évaluation ne devrait pas se focaliser seulement sur le programme lui-même mais également sur les personnes intéressées, y compris le personnel, les volontaires et le public ou la population visée.

Seules les considérations islamiquement acceptables devraient influencer l'évaluation de la performance d'un individu. En même temps, sans décourager personne de participer activement à l'action islamique, nous devrions assigner les responsabilités en tenant compte des capacités des intéressés. L'engagement à l'Islam, composante la plus essentielle d'une personnalité islamique, devrait se doubler de la capacité d'être performant de manière à être efficace.

'Amr ibn Ma'di Karab et Tulayha ibn Khaled étaient des guerriers remarquables mais n'avaient aucun don pour l'habileté politique ou l'administration. Lorsque 'Omar les envoya à la conquête de l'Irak sous le commandement Al Nu'man ibn Muqrine, il donna l'ordre à Al Nu'man de ne pas leur donner de poste administratif puisqu'ils n'étaient que des soldats. 'Ammar ibn Yasser était un compagnon qui inspirait la plus grande estime et le respect pour sa piété, mais il n'avait aucune aptitude administrative ni de discernement en matière de politique. 'Omar le nomma gouverneur de Koufa à cause de la grande estime qu'on lui portait et pour d'autres raisons. Cependant, 'Omar ne tarda pas à le démettre de ses fonctions parce que 'Ammar ne savait pas travailler efficacement.

Voici quelques questions générales qui aident à évaluer les personnes:

1. Les groupes pour qui le programme a été conçu en sont-ils satisfaits? L'ont-ils trouvé d'une quelconque utilité?
2. Le programme bénéficie-t-il d'un soutien adéquat des responsables à la direction de l'organisation et dans la communauté?
3. Les volontaires concernés peuvent-ils travailler ensemble à ce programme d'une manière efficace? Chacun d'entre eux sait-il ce qu'on attend de lui?
4. Ceux qui sont engagés à participer à ce programme lui donnent-ils assez de temps à la fois en tant qu'individus et en tant que groupe?

Qui évalue qui?

De la même façon que tous ceux qui sont affectés par un projet devraient contribuer d'une manière quelconque à sa préparation, tous ceux qui sont concernés devraient également participer, dans une certaine mesure, à son évaluation. Ils pourraient comprendre le comité chargé du programme, les participants principaux et les communautés concernées.

En général, c'est le directeur du comité de planification qui devrait superviser les évaluations. Occasionnellement, il se peut qu'un observateur extérieur soit plus efficace dans son évaluation du travail des personnes, surtout lorsqu'un programme a rencontré des difficultés, que le personnel et les volontaires ne s'entendent pas, ou que la communauté exprime son mécontentement. Avoir recours à quelqu'un qui n'est pas directement concerné par le programme et les gens, ni même par l'organisation elle-même, pour évaluer ce programme et ces gens, peut contribuer à obtenir le feed-back impartial d'un expert dans certains cas.

La clef du contrôle efficace (l'évaluation étant sa phase la plus cruciale) est l'élaboration d'un contrat psychologique satisfaisant entre l'exécutant et son surveillant, ou sa surveillante. Ce 'contrat' doit prendre racines dans un engagement à l'excellence que l'Islam exige de tous les Musulmans et à sa réalisation qui est encouragée par des méthodes de motivation islamiquement acceptables.

Il est également important que la personne qui fait l'évaluation et le contrôle soit investie d'un pouvoir adéquat. Prendre les mesures correctives qui conviennent concernant les personnes et les programmes exige un pouvoir suffisant pour exécuter la tâche.

IV. L'évaluation de la formation

A. Le but

L'objectif de la formation dans une organisation islamique est d'accroître l'engagement des individus à la *da'wa*, de développer leur personnalité islamique et de les munir des compétences nécessaires pour atteindre, avec excellence, les buts de l'organisation.

L'efficacité de la formation elle-même doit être évaluée pour garantir que l'objectif est atteint en utilisant au maximum les ressources matérielles et humaines. Dans ce but, on peut utiliser l'évaluation pour:

a. Déterminer si la formation atteint ses objectifs; si oui, dans quelle mesure.

b. Évaluer le coût des cours, des séminaires et des ateliers de travail.

c. Identifier les secteurs du stage qui nécessitent une amélioration.

d. Nous aider à décider de continuer ou d'éliminer un stage.

e. Identifier le public qui convient aux stages de ce type et, de la même façon, le stage qui convient au public donné.

f. Réviser et renforcer les aspects les plus importants du stage.

g. Convaincre les leaders et les participants au stage.

h. Aider à mieux gérer l'activité pédagogique.

B. Les critères et les outils

Les outils que nous concevons et adoptons pour évaluer l'efficacité de notre stage de formation peuvent être basés sur un ou plus parmi les critères relatifs au public visé par l'activité pédagogique. L'objectif est de déterminer certains paramètres qui indiquent le progrès. Certains de ces critères sont:

⇒ LA REACTION: Déterminez la réaction des participants au stage. En étaient-ils satisfaits?

⇒ L'ACQUIS: Déterminez ce que les participants ont appris. De quelles nouvelles connaissances ou compétences ont-ils fait preuve et ont-ils acquises?

⇒ LES ATTITUDES: Déterminez si le stage a affecté l'attitude des participants. Comment le stage a-t-il changé leurs opinions, leurs valeurs et leurs croyances?

⇒ LE COMPORTEMENT: Déterminez les changements dans le comportement. Comment le stage a-t-il affecté la manière dont les participants exécutent leur travail?

⇒ LES RESULTATS: Déterminez l'impact du stage de formation sur l'organisation. Comment a-t-il contribué à atteindre les buts et les objectifs de l'organisation?

C. Les méthodes de test

Comparer des dizaines de stagiaires au moyen de tests donnés avant et après un stage de formation est un moyen efficace d'évaluer la formation. Des scores plus élevés obtenus pour la même question après le stage de formation indiquent un accroissement des compétences ou des connaissances, ou des changements souhaitables dans le comportement, de la part du stagiaire. Les méthodes de test peuvent être de trois sortes:

⇒ QUI SE REFERENT A LA NORME: Ces tests comparent les scores du stagiaire à ceux de la performance moyenne du groupe, c'est-à-dire, la norme du groupe. Le groupe doit être assez grand pour avoir des moyennes statistiquement significatives. Les résultats d'un test peuvent classer chaque individu comme étant meilleur ou moins bon que la norme.

⇒ QUI SE REFERENT AUX CRITERES: Ces tests mesurent la performance selon des objectifs pédagogiques bien définis. Ils s'attachent à déterminer ce que les participants ont appris sur la base de niveaux de performance relatifs à ces objectifs. Les individus qui réussissent à atteindre ce niveau auront maîtrisé les compétences telles qu'elles sont spécifiées dans le stage de formation. Par exemple, pour un orateur stagiaire, l'objectif pourrait être de faire un discours impromptu de cinq minutes dans lequel il n'y ait pas plus d'une faute de grammaire, un cas d'idées décousues etc. Ces derniers points deviennent alors les critères qui servent à déterminer si l'orateur a reçu une bonne formation ou non.

⇒ LA PERFORMANCE: Ces tests demandent qu'on donne une preuve physique des compétences ou des connaissances. Ils peuvent être utilisés pour faire preuve de compétences dans un type de formation ayant trait à un travail particulier (comme l'utilisation d'un ordinateur ou la production d'un dessin d'illustration) ou pour tester la performance sous forme de jeux de rôles et d'exercices de pratique des compétences (tels que la résolution de problèmes ou la communication).

D. Les questions de test

Les tests destinés à évaluer les stages de formation peuvent contenir un ou plusieurs types de questions. Une liste partielle de ces types comprendraient:

⇒ QUESTIONS A CHOIX MULTIPLE: On demande aux participants de choisir la réponse la plus exacte parmi une liste de réponses possibles.

⇒ QUESTIONS OUVERTES: Aucune réponse précise n'est suggérée et on permet aux participants d'écrire à volonté pour répondre à la question ou résoudre le problème énoncé.

⇒ AIDE-MEMOIRE: On présente aux participants une liste de points qui peuvent s'appliquer ou non à la situation donnée ou qui peuvent s'associer aux points correspondants d'une autre liste. Ils doivent choisir ceux qui s'appliquent au cas donné.

⇒ QUESTIONS 'VRAI OU FAUX': Ces questions sont présentées avec les réponses correctes et des réponses incorrectes. Il faut cocher la bonne réponse.

⇒ ECHELLE DE CLASSEMENT: Une liste de points est présentée aux participants à qui on demande de classer les points selon des critères donnés et une échelle donnée.

E. Les méthodes d'évaluation

Les méthodes utilisées pour évaluer la formation acquise par les stagiaires comprennent les méthodes suivantes:

⇒ LES INTERROGATIONS ECRITES sont données en classe pour mesurer combien les participants progressent dans leurs études.

⇒ LES ETUDES DE COMPORTEMENT sont utilisées pour recueillir des renseignements sur l'attitude des participants en ce qui concerne les habitudes de travail, les valeurs, les relations avec autrui etc... Menées avant et après le stage, ces études peuvent évaluer l'amélioration du comportement.

⇒ LA SIMULATION ET LES OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN aident à déterminer si les participants ont amélioré les compétences dont ils font preuve.

⇒ LES RAPPORTS DE PRODUCTIVITE mesurent l'amélioration réelle de la performance sur la base de données sûres relatives au travail et de rapports statistiques.

⇒ LES ANALYSES FAITES APRES LE STAGE DE FORMATION, à intervalles réguliers, mesurent le progrès continu et l'amélioration de la performance au travail.

⇒ LA COMPARAISON ENTRE LES BESOINS, LES OBJECTIFS ET LE CONTENU est faite par les instructeurs et les dirigeants de l'organisation ainsi que par les stagiaires pour déterminer si les objectifs du stage s'apparentaient aux besoins de formation analysés et si le stage avait été d'aucune utilité aux participants.

⇒ LES FICHES D'EVALUATION, lorsqu'elles sont remplies par les participants à la fin du stage, indiquent ce qu'ils ont aimé ou détesté dans le stage. Leurs recommandations peuvent être de grande valeur.

⇒ L'AVIS PROFESSIONNEL, donné par ceux qui ont une certaine expertise dans la conception du matériel d'instruction, évalue le stage.

⇒ L'EVALUATION DU MONITEUR, faite par des instructeurs professionnels, aide à déterminer la compétence du moniteur, ses capacités techniques et son efficacité.

⇒ L'ANALYSE DES COUTS se fait en calculant par stagiaire le coût des matériaux, de l'équipement, des compensations, des déplacements etc.., et en estimant la valeur du stage de formation pour l'organisation.

⇒ L'ANALYSE DU RAPPORT COUT/PERFORMANCE est une analyse comparative des méthodes de formation et des types de stages de formation.

V. L'évaluation: Comment obtenir des renseignements sur la performance

On peut obtenir des renseignements sur la performance par plusieurs moyens, parmi lesquels on peut citer:

⇒ LES OBSERVATIONS PERSONNELLES: L'approche des observations personnelles signifie se rendre sur le champ d'activités et observer ce qui se fait.

⇒ LES COMPTES-RENDUS ORAUX: Les comptes-rendus oraux conservent certains éléments de la méthode d'observation personnelle en ce que l'information est transmise oralement et le contact personnel est compris.

⇒ LES COMPTES-RENDUS ECRITS: Les comptes-rendus écrits se prêtent aux renseignements détaillés et s'adaptent aux statistiques qui sont quelque peu compliquées et détaillées. Les comptes-rendus écrits constituent également un dossier permanent auquel on pourra se référer à une date ultérieure pour faire des comparaisons ou des études. Les comptes-rendus sont fréquemment complétés par des comptes-rendus oraux et des observations directes.

⇒ LES ETUDES: Les études peuvent être efficaces lorsque les informations doivent être recueillies auprès d'un grand nombre de gens. Une fiche d'évaluation conçue pour obtenir du feed-back sur des questions précises concernant une activité de l'organisation constitue un moyen de mener une telle étude d'évaluation.

Comment utiliser et améliorer l'évaluation

Il n'est nul besoin de le dire, l'évaluation est une perte de temps et d'argent si les résultats ne sont pas utilisés. Cependant, il n'est pas rare qu'on fasse faire une évaluation approfondie puis qu'on la range dans un tiroir sans lui donner de suite. Pour empêcher que cela ne se produise, on doit:

a. NE PAS GARDER les résultats pour soi-même, mais informer toutes les personnes importantes qui participent à ce stage.

b. DISCUTER l'évaluation en ayant recours à la *choūrā*, utilisant les techniques de discussion de groupe, les séances de brainstorming etc.

c. TRACER un plan d'action pour renforcer une bonne performance et corriger des déficiences, puis METTRE ce plan EN ACTION;

d. NE PAS CLASSER le compte-rendu d'évaluation.

Pour améliorer l'évaluation, nous devrions évaluer notre propre usage des techniques et des instruments d'évaluation. Avons-nous reçu l'information qui convient? Etait-ce trop, trop peu ou trop tard? Avons-nous utilisé des moyens acceptables du point de vue islamique pour recueillir l'information? Si nous posons ce genre de questions, cela peut nous aider à choisir le type d'évaluation qui convient et à identifier n'importe quelle défaillance dans la manière dont nous l'utilisons.

Il est conseillé d'évaluer régulièrement nos stages et nos projets au lieu d'organiser une évaluation cérémonieuse annuelle. Ceci nous aidera à bénéficier de l'évaluation au fur et à mesure que nous avançons. N'évaluez pas seulement les 'mauvais' stages. Procédez également à une évaluation pour déterminer pourquoi les 'bons' fonctionnent bien et prenez les mesures qui s'imposent pour les rendre encore plus efficaces.

Nous devons également organiser une évaluation complémentaire pour mesurer les résultats durables de la formation inculquée et identifier les domaines dans lesquels les étudiants font preuve de la plus grande ou de la plus petite amélioration. La comparaison entre les réponses obtenues à une évaluation organisée à la fin d'un stage et les réponses obtenues à une évaluation complémentaire organisée à des moments importants ultérieurs fournit des renseignements précieux sur le degré de rétention de l'acquis des stagiaires.

Avertissement sur l'évaluation

Il en est qui prétendent que les statistiques sont partiales, trompeuses et mal employées. Le fait est que les informations statistiques sont neutres, mais qu'il se peut que les politiciens les utilisent abusivement et qu'ils les citent incorrectement hors contexte. Il s'ensuit qu'il est vital de faire extrêmement attention lorsqu'on tire des conclusions d'informations provenant d'une évaluation. Par exemple, si le public se montre très satisfait de la séance 'spectacle' et peu satisfait de la séance sur l'Islamisation de la sociologie, cela ne veut pas dire que nous allons allonger la première séance et éliminer la seconde. Notre objectif n'est pas seulement de plaire à notre public. Il se peut que ce soit là le but d'un système laïc, simplement d'obtenir l'approbation et les voix des gens. Nous devons diriger l'opinion publique dans la bonne direction et ne pas nous contenter de la suivre, puis de nous laisser mener par elle.

Par ailleurs, nous devons tenir compte des informations fournies par l'évaluation. Ces informations sont extrêmement précieuses pour améliorer notre performance. Mais nous ne devrions pas perdre de vue notre perspective et nous laisser piéger, emprisonner ou tromper par les renseignements révélés par l'évaluation au point de les considérer sacrés.

Exercice d'évaluation

Supposez que vous êtes un visiteur qui vient d'arriver à une réunion. Evaluez la réunion. Soyez précis dans vos observations.

1.Points positifs

2. Points négatifs

Autres commentaires

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quel rôle les normes jouent-elles dans l'évaluation?
2. Comment des contrôles préventifs peuvent-ils améliorer la performance?
3. Quelles sont les différences entre le contrôle préventif et le contrôle d'évaluation?
4. Quels sont les facteurs marquants de l'évaluation de la performance des personnes?
5. Pourquoi est-il parfois utile que ce soit 'quelqu'un d'extérieur' qui organise l'évaluation?
6. Quelle est la différence principale entre la méthode de test qui fait référence aux normes et celle qui fait référence aux critères?
7. En quoi la 'réaction' et les 'résultats' diffèrent-ils en tant que critères de l'évaluation d'un stage de formation?
8. Quels avantages y a-t-il à partager les résultats de l'évaluation avec d'autres personnes également concernées?
9. Quelle sorte d'information l'évaluation 'complémentaire' donne-t-elle?

EXERCICE DE COMPREHENSION

LE COMITE EXECUTIF VOUS A DEMANDE D'EVALUER LA PERFORMANCE DE LA PROCHAINE REUNION ANNUELLE DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE. VOUS DECIDEZ DE PLANIFIER A L'AVANCE ET DE METTRE EN PLACE DES MECANISMES D'EVALUATION ET DE CONTROLE. VOUS VOULEZ EVALUER LES ETAPES PRINCIPALES AU FUR ET A MESURE QU'ELLES SERONT FRANCHIES, ET DONNER UN FEED-BACK CORRECTIF AUX PLANIFICATEURS DE LA REUNION. PUIS VOUS EVALUEREZ LA PERFORMANCE SUR LE TERRAIN.

1. *Concevez 'les normes' que vous utiliseriez pour 'contrôler' les étapes principales de la planification de la réunion.*

2. *Définissez les paramètres mesurables et qualifiables qui vous permettront de réduire les informations produites par l'évaluation à des rapports qu'on pourra facilement suivre.*

3. *Elaborer un diagramme qui permette de contrôler la performance et de localiser les déviations des normes.*

Chapitre

11

La formation d'une équipe et les réalisations du groupe

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les qualités qui distinguent les équipes efficaces
- constituer des équipes de travail pour réaliser un travail particulier
- constituer des groupes de travail spécialisés pour atteindre des objectifs précis
- reconnaître les secteurs où les comités peuvent être le plus efficace

«يَدُ اللّهِ مَعَ الجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شَذَّ إلى النَّار»

La Main d'Allah est avec la djama'a. Alors, quiconque se démarque de la djama'a sera démarqué pour le feu de l'enfer.[1]

I. Comment bâtir une équipe

A. Qu'est-ce qu'une équipe?

Bâtir une équipe est un moyen de faire travailler les gens les uns avec les autres en unité harmonieuse. L'organisation de telles unités, ou équipes, est l'une des fonctions d'un bon leader. Travailler ensemble est une directive islamique. Les individus bénéficient de bienfaits, plus d'une efficacité opérationnelle, à travailler ensemble en équipe.

Une équipe n'est pas un groupe d'individus rassemblés au hasard et concernés par des ordres du jour différents. C'est un groupe de gens qui travaillent ensemble à une mission continue et qui ont des objectifs communs. La mission est accomplie en exécutant des tâches précises et bien définies qui peuvent être simultanées ou séquentielles et qui peuvent changer de temps en temps. Les membres de l'équipe peuvent représenter l'organisation tout entière ou peuvent provenir de différents secteurs de l'organisation de manière à représenter une variété de formations, de compétences et de connaissances en rapport avec la mission. Parfois, une grande équipe peut être divisée en sous-équipes. Tous ceux qui font partie de l'équipe sont censés assumer la responsabilité du succès de l'équipe tout entière – l'exécution d'une tâche précise ou l'accomplissement de la mission.

Le travail et la performance de chaque membre de l'équipe ainsi que de l'équipe tout entière doivent se rapporter à un objectif clairement défini. Il se peut que la composition de l'équipe et la tête de l'équipe passent toutes les deux d'une tâche particulière à une autre. Alors que chaque membre de l'équipe apporte des compétences et des connaissances précises, l'équipe tout entière ainsi que chacun des membres, est responsable de la tâche sur laquelle elle se focalise. La responsabilité opérationnelle de prendre des décisions et de donner des ordres revient au membre qui possède les connaissances et les compétences requises pour la tâche particulière. La responsabilité du leader consiste à déterminer qui serait ce membre et non pas à prendre le commandement et à s'arroger le pouvoir de décider de chaque question.

Pour être efficaces, les membres de l'équipe doivent être formés à communiquer au sein de l'équipe, à connaître leur rôle au sein de cette équipe et à former un consensus. Ils doivent également comprendre les sources de pouvoir qui complémentent le pouvoir en place. Par exemple, un membre qui a des connaissances ou des compétences, ou un autre qui a des chances d'être consulté, attire le pouvoir de motiver l'action. Les membres de l'équipe doivent également recevoir une formation théorique sur la manière dont changent les organisations et la manière de traiter l'opposition et la collaboration.

1. *Sounan* al Tirmidhi

B. Comment faire fonctionner les équipes efficacement

Les équipes fonctionnent à tous les niveaux, mais sont le plus utiles aux échelons supérieurs de la direction et de la gestion. A ce niveau, l'efficacité repose sur une bonne compréhension de la nature de la tâche et de l'identité de la personne responsable ainsi que sur un engagement envers les deux. L'adhésion à certaines règles de base contribue au succès de l'équipe. Par exemple:

1. Le membre de l'équipe qui a des responsabilités primordiales dans un domaine donné détermine la décision finale et est censé la prendre.
2. Inversement, un membre ne prend pas de décision concernant des questions dont il n'est pas fondamentalement responsable.
3. Les membres de l'équipe ne se dénigrent pas les uns les autres en public même s'ils ne se plaisent pas, ou même s'ils sont en désaccord sur certaines questions ou opinions.
4. Une équipe est différente d'un comité qui prend des décisions par vote. Le chef d'équipe dirige, plutôt qu'il ne préside, l'entreprise.
5. Les membres d'une équipe ont des liens de communication intensive et systématique entre eux.

C. La performance: L'individu contre l'équipe

Le succès de l'équipe dépend des caractéristiques de ses membres – les joueurs de l'équipe. Certains individus très talentueux ne sont pas des joueurs d'équipe, par nature ou par manque de formation. Outre les compétences et les connaissances nécessaires, des équipiers efficaces doivent être prêts à se sacrifier dans l'intérêt de l'équipe. Tout en apportant leur meilleure contribution en tant que membres, ils doivent être disposés à laisser le chef d'équipe diriger. Ils doivent avoir la capacité de voir les choses clairement et de résoudre facilement les problèmes. Ils doivent être disposés à essayer quelque chose de nouveau dans leurs rapports avec les autres membres. En bref, ils doivent se tourner vers la tâche et non vers les gens.

II. L'approche du groupe de travail spécialisé

A. Outil nécessaire au travail de groupe

Le groupe de travail spécialisé est l'un des moyens de véhiculer une action de groupe efficace. On forme un groupe de travail spécialisé lorsque le problème qui nous occupe requiert la collaboration et la consultation de personnes ayant des intérêts divers et provenant de différents milieux. Les groupes de travail spécialisés fonctionnent le mieux lorsqu'ils font face au défi d'un objectif bien défini et qu'ils sont investis de pouvoirs pour chercher une solution qu'ils aient des chances d'accepter.

Pour former un groupe de travail spécialisé, on doit:

a. définir la tâche: fixer l'objectif en vue duquel le groupe de travail spécialisé est censé travailler;
b. élaborer un plan de travail, comprenant une date limite et des points repères jalonnés le long du parcours;

c. publier un document de nomination qui contienne les éléments cités ci-dessus ainsi qu'une liste de membres;
d. préciser un budget.

Pour optimiser la performance du groupe de travail spécialisé, on doit s'assurer que la tâche en question est communiquée clairement et qu'elle est comprise par tous les membres de la même façon. On doit soutenir le travail du groupe de travail spécialisé en lui permettant d'avoir facilement accès à l'information en consultant des dossiers ou des individus. On doit encourager le groupe de travail spécialisé à publier régulièrement des rapports, surtout si la tâche est longue et qu'elle a un impact de grande envergure. Les membres du groupe ont des chances de bénéficier du feed-back qu'ils reçoivent des critiques de leurs rapports intérimaires.

Il ne convient pas de faire gérer par un groupe de travail spécialisé tout le travail destiné à être accompli par un groupe plutôt que par un individu. Le groupe de travail spécialisé est un outil efficace pour le travail de groupe lorsque ce dernier partage la même compréhension et est uni par le même sens de direction. Ce sur quoi le groupe de travail spécialisé se concentre n'est pas de soupeser les alternatives à ce niveau mais, une fois qu'on lui donne un soutien, d'établir une ligne de conduite qui permette de se diriger dans cette direction.

B. Etude de cas

Un exemple de groupe de travail spécialisé nous est fourni par le groupe de travail spécialisé de la Société Islamique d'Amérique du Nord dont le thème était la structure de l'action islamique, formé en 1977, et qui a fait le travail de base servant à la création de l'ISNA. Ce groupe de travail spécialisé présentait le profil suivant:

a) Tâche

Formuler la structure d'une nouvelle organisation envisagée pour réaliser l'action islamique en Amérique du nord.

b) Membres

1. Des militants musulmans importants qui travaillent pour la MSA.
2. Des militants musulmans importants dont on connaît l'engagement pour l'action islamique mais qui ne participaient pas nécessairement aux activités de la MSA à ce moment-là.
3. Des membres es-qualités, tels que d'anciens présidents.

c) Réunions

Réunion générale du groupe de travail spécialisé suivie de réunions de trois comités qui se concentrent sur des sujets précis.

d) Rapports

1. Questionnaire publié dans le bulletin mensuel pour solliciter l'opinion publique.
2. Procès-verbaux de chacun des comités du groupe de travail spécialisé.
3. Rapport final sur les conclusions du comité.

e) Recommandations

Il faut former une organisation continentale pour intégrer les organisations suivantes: la MSA, la MCA (nouvelle organisation de communautés musulmanes) ainsi que les trois associations professionnelles existantes de médecins, de savants, d'ingénieurs et de spécialistes des sciences sociales.

III. Comités fonctionnels

Les comités fonctionnels sont la façon la plus populaire de bénéficier du potentiel de réussite des groupes. Par définition, de tels comités ont des fonctions assignées. La nature, la composition et la gestion des comités ont été discutées ailleurs dans ce *Guide*. Voici une liste de prescriptions concernant le fonctionnement d'un comité du point de vue de l'efficacité du travail de groupe:

CE QU'IL FAUT FAIRE:

1. Faire une déclaration d'objectifs pour le comité;
2. Désigner un 'produit' et une limite de temps pour le comité;
3. Préciser la place du comité dans la structure de l'organisation.

CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE:

4. Utiliser le comité pour légitimiser les actions d'individus;
5. Contourner le comité en prenant des mesures qui sont du ressort de la juridiction du comité;
6. Soumettre la réalisation du comité à l'examen d'un autre comité à moins qu'il n'y ait une raison particulière de le faire.

IV. Comités constitués par un seul homme

Un comité constitué par un seul homme est un moyen de faire faire le travail dans un cadre institutionnel dans les cas où il ne serait peut-être pas pratique de l'accomplir au sein d'un plus grand groupe. Ce comité, qui n'est constitué que par un seul homme doit avoir un profil d'emploi précis et doit avoir la responsabilité de faire des comptes-rendus. Il doit également se lancer dans la *choūrā* avec ceux qui ont des connaissances et de l'expérience le cas échéant. On doit le tenir responsable de ses actions et de l'obtention des résultats escomptés.

V. Rôle des individus dans la performance de groupe

La plupart des groupes consistent en des individus qui ont des compétences, des personnalités et des intérêts variables. Chacun d'entre eux joue un rôle déterminé soit par sa personnalité inhérente soit par une fonction assignée. Etre conscient de ces rôles aide à faire comprendre pourquoi le groupe exécute sa tâche comme il le fait. Certains de ces rôles apparaissent dans la liste ci-dessous:

ROLES CORRESPONDANT AUX TACHES ASSUMEES PAR UN GROUPE	
Initiateur collaborateur	Propose de nouvelles idées ou de nouvelles façons d'envisager la résolution de problèmes; la personne qui joue ce rôle peut suggérer une approche, un procédé ou une méthodologie différents pour exécuter la tâche de résolution de problèmes.
Chercheur d'informations	Demande qu'on clarifie les suggestions; un chercheur d'informations demande également des faits et d'autres informations qui peuvent aider le groupe à traiter les problèmes en cours.
Chercheur d'opinions	Demande qu'on clarifie les valeurs et les opinions exprimées par d'autres membres du groupe.
Diffuseur d'informations	Fournit des faits, des exemples, des statistiques et autres preuves qui touchent au problème que le groupe tente de résoudre.
Donneur d'opinions	Fait part de ses croyances ou de ses opinions sur les idées qui sont en cours de discussion.
Commentateur	Fournit des exemples basés sur l'expérience, qu'elle soit la sienne ou celle d'autrui, qui aident à montrer comment une idée ou une suggestion réussirait si le groupe acceptait une ligne de conduite particulière. Essaie de clarifier et de noter les rapports entre les idées et les sugestions qui ont été fournies par d'autres.
Orienteur	Tente de résumer ce qui s'est passé et essaie d'encourager le groupe à se concentrer sur la tâche du moment.
Critique juge	S'efforce de juger les preuves et les conclusions que suggère le groupe.
Dynamo	Essaie d'inciter le groupe à passer à l'action et tente de le motiver et de le stimuler pour qu'il produise davantage.
Technicien	Aide le groupe à atteindre son objectif en exécutant des tâches telles que distribuer des papiers, changer la manière de placer les gens ou faire des courses pour le groupe.
Rapporteur	Note les suggestions et les idées des autres. Consigne par écrits l'évolution du groupe.

ROLES QUI CONTRIBUENT A BATIR ET A CONSERVER LE GROUPE	
Encourageur	Loue, comprend et accepte les autres.
Harmonisateur	Se fait le médiateur entre les membres du groupe qui sont en désaccord.
Transigeur	Tente de résoudre les conflits en essayant de trouver une solution acceptable aux désaccords entre les membres du groupe.
Fixeur de normes	Aide à fixer des normes et des buts pour le groupe.
Observateur du groupe	Consigne par écrit le développement du groupe et utilise l'information.
Gardien et activateur	Encourage les membres du groupe les moins bavards à participer.
Suiveur	En général, suit les suggestions et les idées des autres membres du groupe. Sert de public dans les discussions et les prises de décision de groupe.
ROLES INDIVIDUELS	
Agresseur	Détruit ou rabaisse le statut d'autres membres du groupe. Peut essayer de s'attribuer le mérite de la contribution apportée par quelqu'un d'autre.
Gêneur	Est généralement négatif, entêté et désagréable sans raison apparente.
Chercheur de considération	Cherche à être en vedette en se vantant et en faisant part de ses réussites personnelles.
Auto-confesseur	Utilise le groupe comme public pour faire part de ses sentiments personnels et de ses observations.
Solitaire	Ne participe guère aux activités du groupe; son manque d'intérêt peut résulter en cynisme, nonchalance ou toute autre attitude qui indique un manque d'enthousiasme pour le groupe.
Dominateur	S'efforce d'affirmer son autorité en manipulant les membres du groupe ou en tentant de remplacer le groupe tout entier. Peut utiliser la flatterie ou la fermeté pour dominer la discussion.

Chercheur d'aide	Essaie de susciter une réaction de sympathie chez les autres. Exprime souvent ses sentiments d'insécurité ou de piètre opinion de soi.
Plaideur en faveur de causes spéciales	Parle pour un groupe particulier ou une organisation particulière qui réponde le mieux à ses propres penchants ou à un besoin individuel.

VI. Les rudiments du travail d'équipe

Le travail d'équipe ne se produit pas spontanément. Il doit être organisé et nourri par une direction et une gestion efficaces. Dans des sections précédentes, nous avons discuté de plusieurs façons d'envisager la manière de bâtir une équipe. Dans cette section, nous nous concentrons sur quelques remarques pratiques qui aident à obtenir des résultats en travaillant en groupe au jour le jour. D'abord, il nous faut des renseignements sur le groupe lui-même.

A. Qui sommes-nous et que voulons-nous?

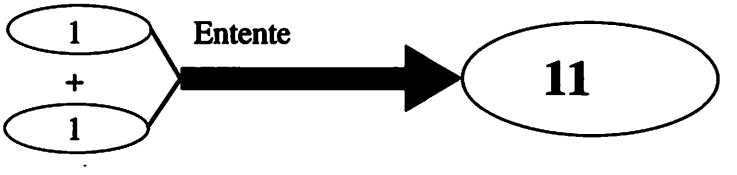
Il peut être facile de répondre à cette question au singulier, à savoir,'Qui suis-je et que veux-je?'. Mais au pluriel, c'est une question qui pose un défi. Essayez de la poser durant une séance de groupe. Il ne suffit pas de dire que nous sommes Musulmans; nous sommes plus d'un milliard. Comment pouvons-nous justifier la formation d'une organisation distincte? En quoi sommes-nous différents d'autres Musulmans? Nous devons avoir une bonne raison. La deuxième partie de la question "Que voulons-nous?" est plus compliquée que la première partie. Vous serez surpris de voir à quel point les objectifs de notre organisation manquent de clarté, comme ils sont flous, comment nous différons dans notre manière de les comprendre, et chose plus importante, à quel point nous différons dans nos priorités et notre perception d'un plan d'action. Ceci vous fournira un étalon avec lequel vous pourrez mesurer le degré de manque d'unité dans votre pensée. La cause principale pour laquelle des membres quittent l'organisation est la différence d'opinions et de pensée.

En réfléchissant ensemble, on finit par trouver des objectifs communs et une orientation commune. Puis vient la tâche d'aller de l'avant. Qui doit mener la marche?

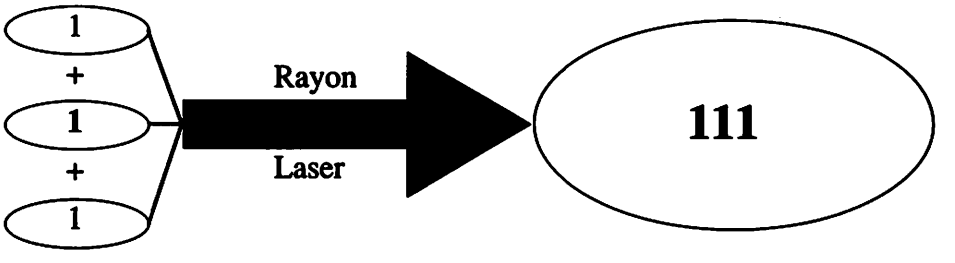
B. Qui peut arriver jusqu'au sommet?

Les gens répondent à cette question de différentes manières. Ils peuvent dire: le plus intelligent, le plus fort, le meilleur communicateur, le manipulateur, le plus pieux, le mieux informé et ainsi de suite. Un sondage auprès de ceux qui occupent les échelons supérieurs a révélé que le trait le plus important commun à tous était la capacité de bien travailler avec les autres. Ceci implique qu'on soit un bon équipier, qu'on ait l'esprit d'équipe et qu'on soit capable de s'entendre avec les supérieurs, les collègues et les

subordonnés. Une telle personne tolère les différences, écoute et essaie de comprendre les autres. Elle modifie sa position si elle est convaincue que c'est nécessaire et elle admet facilement ses erreurs. Elle a l'esprit ouvert et ne se comporte pas comme un stéréotype. Elle recherche la sagesse et la saisit même si cette dernière lui vient de son adversaire. Une personne qui s'entend bien avec une autre dans son travail n'équivaut pas seulement à deux personnes; à elles deux, elles deviennent onze personnes.



En outre, trois personnes deviennent:



C'est ce qui fait la différence entre un faisceau de rayons lumineux qui se dispersent dans toutes les directions et le rayon laser qui est cohérent. Un laser n'est rien de plus que des rayons lumineux qui fonctionnent à des fréquences semblables pour créer une énergie intense. Ce rayon laser peut pénétrer d'épais murs de fer et de béton.

Arriver au sommet ne veut pas dire y arriver seul. La délégation, la confiance et le feed-back sont les moyens clefs de faire participer le groupe. Aussi brillant soit-il, le leader a lui aussi besoin qu'on l'aide pour donner de son mieux.

C. La maladie de la surcharge

'La surcharge' est devenue une maladie chronique dans nos organisations. Soit le leader fait égoïstement tout lui-même soit ceux qui l'entourent sont paresseux. Chaque fois que des symptômes de surcharge apparaissent chez un leader, le groupe doit faire une pause, repenser la situation et résoudre le problème de surcharge. La personne la plus efficace et la plus surchargée peut devenir improductive et désorganisée si elle est lourdement surchargée.

Pour remédier à la surcharge, il ne s'agit pas d'avoir davantage de muscles mais de répartir convenablement la charge, de former la deuxième ligne de leaders et de mieux planifier et mieux classer les priorités. On doit alléger le travail des leaders surchargés et leur donner l'occasion de prendre des vacances afin qu'ils puissent refaire le plein d'énergie et de vitalité. Autrement, ils peuvent devenir las, malades et finir par s'effondrer. Si les leaders perdent leur énergie et leur lustre, le mouvement en souffrira énormément.

Comment détecte-t-on qu'il y a surcharge? Cela devient apparent lorsque le leader n'est pas totalement conscient des principaux aspects de tous les projets dont il est responsable et qu'il commence à perdre contrôle de la situation. Il n'est pas censé assurer le suivi des détails au jour le jour mais il devrait être maître de tous les facteurs importants. S'il ne l'est pas, c'est qu'il est surchargé et il doit alors soit réduire ses responsabilités soit se faire aider.

Parfois, le leader et le groupe sont tellement absorbés par leurs objectifs qu'ils peuvent passer trop rapidement sur la distinction entre ce qui est bien et ce qui est mal. Attention à ne pas tomber dans ce piège!

D. Toujours faire ce qu'il convient de faire

Dans votre organisation, il se peut que vous vous trouviez dans une situation où le groupe doit prendre une décision défavorable contre quelqu'un. Il peut faire partie du groupe ou non. Rappelez-vous la règle d'or énoncée dans le Coran:

﴿٨﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ (سورة المائدة)

Ô croyants! Soyez fermement dévoués à Dieu, témoins de la vérité en toute équité. Et que l'aversion d'autrui ne vous incite pas à ne pas faire l'équité. Faites l'équité: c'est plus proche de la piété. Et craignez Dieu. Oui, Dieu est bien informé de ce que vous faites (Coran 5:8).

Cherchez toujours à être juste et équitable lorsque vous prononcez un verdict contre quelqu'un.

Il est bon de prendre l'habitude de vous mettre à sa place et de prononcer votre jugement avec circonspection. C'est ce qu'on appelle la communion d'idées. Ne vous laissez pas tromper par les émotions ou l'euphorie collective pour vous forger une opinion hâtive. Vous le regretterez plus tard. A un certain moment de l'avenir, il se peut qu'Allah vous mette dans la même situation. Toute injustice que vous causez vous reviendra en nature. Assurez-vous que, dans tous ces cas, vous suivez l'éthique et l'étiquette musulmanes. Ne vous en écartez jamais. Vous découvrirez qu'Allah sera toujours de votre côté, si seulement vous avez assez de patience, de *ṣabr*.

Avez-vous remarqué comment les dictateurs, les tricheurs, les criminels, les voleurs et les bandes de criminels se débarrassent injustement d'un membre, puis d'un autre et d'un autre jusqu'à ce qu'ils s'entre-dévorent? En général, les pratiques injustes dont use le groupe contre les étrangers au groupe finissent par être utilisées contre les membres du groupe tout pareil. Evitez d'employer deux poids deux mesures; on finira par les appliquer à vous!

Pour apprécier le mérite de l'opinion des autres, imaginez que vous vous trouvez de leur côté de la table.

A mesure que le groupe avance, qu'il se connaît, qu'il connaît son leader et qu'il agit correctement, il doit s'occuper des détails en planifiant soigneusement.

E. La responsabilité de tout le monde n'est la responsabilité de personne

Ceci arrive lorsque nous laissons à tout le monde la responsabilité de faire quelque chose. C'est chose courante dans nos réunions où les tâches ne sont pas assignées à des individus précis. Elles finissent par ne pas être exécutées parce que chacun pense que quelqu'un d'autre est responsable de leur exécution. Rappelez-vous l'histoire du roi qui aimait le miel cher et voulait tester combien les gens l'aimaient. Il fit mettre un tonneau vide sur la place publique et il annonça que quiconque l'aimait devait verser une tasse de miel pur dans le tonneau. Quelqu'un pensa que puisque tout le monde allait verser du miel, il pouvait mettre de l'eau à la place. Après tout, une tasse d'eau ne se remarquerait pas dans un tonneau de miel. Lorsque le roi ouvrit le tonneau plus tard, il était plein d'eau. Il semble que tout le monde avait eu la même idée.

Cette histoire nous apprend que la responsabilité est personnelle. On ne peut pas y échapper en pensant que les autres l'assumeront. Le Prophète exprima ce fait ainsi:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

Chacun d'entre vous est un berger et chacun est responsable de ce dont il est berger.[2]

2. *Sounan* al Tirmidhi, *Sounan* Abou Daoud, *Ṣaḥīḥ* al Boukhari et *Ṣaḥīḥ* Mouslim.

Action

TIRER LE MEILLEUR DES GENS!

Ce qui fait principalement obstacle à notre travail d'équipe, c'est le sentiment qui se fait sentir chez presque tout le monde, qu'à moins que nous ne soyons d'accord à 100% avec quelqu'un, nous ne pouvons pas travailler avec lui. Comme ceci n'existe pas en réalité, nous trouvons que très peu de groupes parmi nous travaillent harmonieusement. Dans la majorité des cas, une personne domine et dicte sa façon de penser et son approche au groupe. Nos institutions sont victimes des styles de gestion exercée par un seul homme. Aucune nation ne peut progresser avec cette sorte de mentalité. Nous devons nous rendre compte que chaque personne est différente. En général nous nous entendons sur 90% des choses. Alors nous devrions faire de cette entente le fondement de notre coopération. De nos jours, nous utilisons ces 10% de différence comme base solide de notre manque d'unité.

En outre, personne n'est parfait. Chacun a des points forts et des points faibles. Le mouvement devrait se concentrer sur les points forts et mettre de côté les points faibles. Ainsi, l'équation dynamique de l'effort total fourni par le groupe devient la somme de tous les points forts des individus – il s'agit, en vérité, d'une force résultante très puissante.

Rappelez-vous qu'on ne trouvera pas de militant ou de leader excellent qui soit exempt de tout défaut. Si l'on pense que quelqu'un a toutes les qualités, cela veut dire qu'on n'a pas encore découvert les aspects négatifs de sa personnalité!

Nous devons engendrer une nouvelle attitude en notre sein, c'est-à-dire nous concentrer sur les points forts de nos frères, travailler avec eux et les compléter pour minimiser leurs points faibles. Ce genre d'attitude est une condition nécessaire pour l'esprit d'équipe et le travail de groupe.

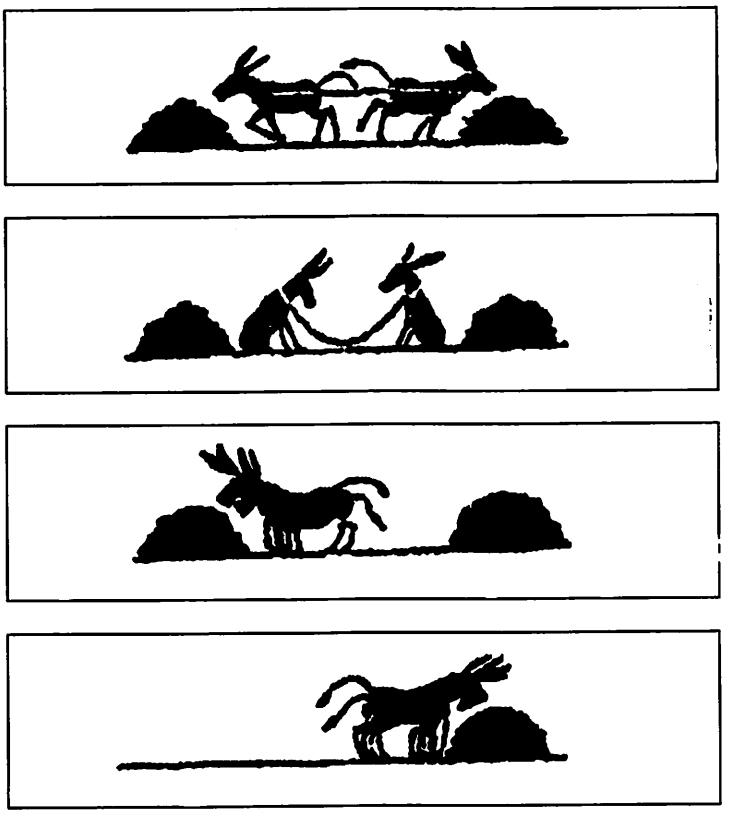
RAPPELEZ-VOUS!

SI DEUX PERSONNES SONT TOUJOURS D'ACCORD VOUS N'AVEZ BESOIN QUE DE L'UNE D'ENTRE ELLES!

LE DEFI EXTRAORDINAIRE DU QUINZIEME SIECLE DE L'HEGIRE.

Le seul aspect de l'action islamique qui fût le plus important par sa déficience au 14ème siècle de l'Hégire était L'ESPRIT D'EQUIPE!

L'esprit d'équipe exige bien davantage que le savoir, la sincérité, le dévouement et l'esprit de sacrifice. Il se nourrit d'un niveau beaucoup plus élevé de compréhension, d'appréciation et de *ḥikma*. Il fonctionne chez les individus qui sont capables de sacrifier leurs propres différences personnelles et d'apprendre comment travailler avec les autres de manière cohérente. Lorsque les Islamistes auront développé l'esprit d'équipe, nous pourrons annoncer l'amorce d'une véritable civilisation islamique moderne. Rien ne pourra l'arrêter à ce moment-là! Ce ne sera qu'une question de temps parce qu'Allah accorde Sa bénédiction et Sa miséricorde aux frères et sœurs qui ont l'esprit d'équipe!



Question: Quel thème voyez-vous se développer ici?

Réponse: _____

(12 mots ou moins)

SUJETS DE DISCUSSION

1. Qui prend les décisions dans une équipe? Pourquoi?
2. Quelles qualités peuvent aider le membre d'une équipe à être efficace?
3. Quelles différences y a-t-il entre une équipe, un groupe de travail spécialisé et un comité?
4. Quand un comité constitué par un seul homme convient-il au travail de groupe?

EXERCICE DE COMPREHENSION

IL EST EVIDENT DEPUIS QUELQUE TEMPS QUE LES MEMBRES DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE NE SONT PAS SATISFAITS DE LA MANIERE DONT FONCTIONNENT LES SERVICES DESTINES AUX ADHERENTS TELS QUE LES ORATEURS, LES PUBLICATIONS, LA DOCUMENTATION, LES ANNONCES, ETC. VOUS ETES DETERMINE A DECOUVRIR CE QUI NE VA PAS, POURQUOI ÇA NE VA PAS ET CE QU'ON PEUT FAIRE POUR SATISFAIRE LES MEMBRES. VOUS VOULEZ FORMER UN GROUPE POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF. IL N'Y A PAS DE RESTRICTIONS CONSTITUTIONNELLES.

1. *Décidez quel type de groupe vous devrez former pour obtenir les meilleurs résultats.*

2. *Rédigez un modèle de lettre de nomination à ce poste contenant tout ce qui est requis pour que le groupe fonctionne efficacement.*

3. *Préparez un tableau des membres et des non membres possédant des qualifications semblables et qui ont un rapport avec le type de groupe que vous avez choisi.*

TROISIEME PARTIE

L'amélioration des compétences et le développement personnel

Pour être efficaces dans l'accomplissement de leurs objectifs, les leaders, ainsi que les Musulmans engagés, doivent acquérir certaines compétences. Certaines sont individuelles, telles que l'art oratoire, l'art de rédiger, de donner des conseils, d'écouter et de gérer son temps. D'autres sont des compétences collectives telles que former et présider des comités, arranger et présider des réunions, utiliser du matériel audio-visuel, parler à la presse et créer des organisations locales. Toutes ces compétences sont examinées dans cette partie du *Guide*.

Cet inventaire est loin d'être un inventaire complet des compétences qui distinguent un *dā'iya* efficace des autres. On doit toujours être disposé à apprendre afin d'identifier et d'acquérir ce qu'il faut pour terminer le travail.

Le dernier chapitre de cette partie traite des aspects supplémentaires de la formation personnelle. A l'aide d'une série vivante de conseils pratiques, il rappelle à l'utilisateur les nombreuses facettes de la personnalité musulmane. Le stagiaire consciencieux l'utilisera pour développer son propre plan d'action destiné à assurer son épanouissement et sa formation personnelle.

TROISIEME PARTIE: L'AMELIORATION DES COMPETENCES ET LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Chapitre

12

De l'art oratoire

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments d'un bon discours
- savoir comment améliorer les points faibles de votre exposé
- prononcer un discours public efficace
- faire une analyse critique des discours des autres

Parler en public à un auditoire amical ou hostile est l'une des tâches les plus importantes des leaders. Le but du discours peut varier entre communiquer l'information, changer les opinions et motiver l'action. Les principes de base qui sous-tendent la préparation et la lecture d'un discours sont communs à toutes les situations. Ils seront examinés ci-dessous.

I. Mise au point d'un plan et préparation du contenu

A. L'approche point par point

1. Considérations préliminaires

a) Connaître l'auditoire

La première chose à faire lorsqu'on prépare un discours est de connaître son auditoire. Par exemple on doit connaître le groupe ou les causes représentées dans l'assistance, savoir qui leur a déjà parlé et quelles sont leurs différentes positions sur le sujet qui va être discuté. On doit chercher à savoir s'il y a des "fauteurs de trouble" dans l'auditoire, ainsi que des "amis" bien disposés envers les opinions du conférencier.

Pour développer un bon rapport avec l'auditoire et par conséquent améliorer la communication, il faut arriver tôt et partir tard. Ceci permet de faire la connaissance de ceux qui arrivent tôt et peut-être de découvrir des alliés dans l'assistance. Nous pouvons également parler à ceux qui nous sont vivement opposés, ce qui nous permettra de mentionner leurs noms et leurs préoccupations, faisant ainsi preuve de respect pour leurs opinions. Nous pouvons ainsi profiter de cette occasion pour renforcer les points qui seront soulevés dans le discours.

b) Etablir sa crédibilité

Notre auditoire aura une bonne réaction envers nous si nous sommes crédibles à ses yeux. Pour établir sa crédibilité, le conférencier doit être compétent dans le sujet qu'il traite, être crédible dans son exposé et agir d'une manière qui le fait aimer de l'assistance. Lorsque le Prophète fut prêt à annoncer aux habitants de La Mecque qu'il avait été choisi pour leur transmettre le Message d'Allah, il leur demanda de se réunir autour d'un endroit élevé de La Mecque. Puis, il dit: "Dites-moi, si je vous apprends la nouvelle qu'une armée est sur le point d'arriver du pied de cette montagne, me croirez-vous?" Ils dirent tous: "Oui," car jusqu'alors, ils ne l'avaient jamais vu mentir d'aucune façon. Ayant ainsi établi sa crédibilité, il dit: "Je vous avertis d'une punition sévère qui vous attend si vous mécroyez."[1]

2. Comment structurer le discours

Ce qui suit est un modèle général de canevas de discours. Toutefois, il se peut qu'il ne soit pas toujours adéquat. Une occasion particulière ou un sujet particulier peuvent dicter une structure différente. Dans chaque cas, le but doit être de préparer un discours harmonieux et intégré qui transmette clairement le message.

1. *Ṣaḥīḥ* al Boukhari.

a) Présenter le sujet

Présentez le sujet, décrivez ses éléments et expliquez le thème. Expliquez pourquoi le problème est important pour la *Oumma* et pourquoi l'auditoire devrait se sentir concerné. Dites ce qu'on espère accomplir dans le discours.

b) Analyser le sujet

Expliquez le contexte historique et mentionnez les leçons du passé. On produit plus d'effet en arrangeant les éléments du discours dans un ordre thématique et non chronologique. L'assistance doit bien comprendre ce qui fait que le problème est un problème aujourd'hui.

c) Rendre compte des solutions précédentes

Analysez des cas particuliers, si possible, qui se sont produits dans le passé des Musulmans ainsi que des non Musulmans et discutez des solutions qui avaient été suggérées alors, sur le plan de leurs succès et de leurs échecs. Si le problème est tout à fait nouveau, discutez de ses similarités avec d'autres problèmes.

d) Diagnostiquer et suggérer des solutions

Commencez à diagnostiquer le problème d'une manière créative en invoquant les principes coraniques qui doivent sous-tendre la recherche d'une solution. Cherchez dans la Sounna de quoi clarifier ou élaborer ces principes. Examinez leur applicabilité au présent ainsi qu'à la *Oumma* ou aux individus musulmans. Songez à réinterpréter (*ijtihad*) le patrimoine coranique pour tenter de parvenir à une solution. Si besoin est, suggérez de nouveaux éléments créatifs qui permettent d'en trouver une.

e) Conclure

Il convient normalement de terminer l'exposé sur trois notes. **Premièrement:** l'expression islamique d'humilité, couronnement de la disposition d'esprit critique, qui consiste à reconnaître que la connaissance humaine n'est vraiment pas grand–chose. **Deuxièmement:** l'optimisme qui vient de ce qu'Allah a donné une cause à tout et, qu'avec Son aide et Sa guidée, la *Oumma* découvrira cette cause et changera le monde qui en sera affecté pour le mieux. **Troisièmement:** faire ses salams et remerciements aux organisateurs et à l'auditoire qui nous a prêté l'oreille.

Un discours bien préparé commence par une introduction satisfaisante, traite des points principaux, tire une conclusion ou fait un résumé convenable, et se termine dans le temps qui vous est imparti. Il faut planifier son temps pour pouvoir présenter tout son discours, supprimant quand c'est nécessaire des idées et des données dans chaque partie du discours.

B. Comment accroître son efficacité

1. La continuité

Quand nous préparons notre discours, nous devons réfléchir à la manière dont nous passons d'une idée à une autre. Notre discours devrait avoir de la continuité et devrait couler aisément du début à la fin. Cependant, le besoin de ménager des transitions n'est pas seulement artistique. Bien que nous sachions nous-mêmes que ce que nous disons s'enchaîne logiquement avec notre dernière remarque et comment se fait l'enchaînement, cette relation peut ne pas être aussi évidente pour notre auditoire. Il a plus de chances de saisir ce que nous disons s'il peut voir comment notre information se tient au lieu d'avoir à prendre la peine de le découvrir lui-même.

On peut utiliser deux sortes de transitions: la transition rhétorique, qui est une phrase ou une expression qui relie ce qui a été dit auparavant avec ce qui vient, et la transition vocale qui s'effectue principalement en changeant le volume et le ton de la voix. La transition aménagée entre le premier paragraphe et le second dans l'exemple cité ci-dessous servira d'exemple de transition rhétorique:

> "Ceci nous amène à la conclusion que la faim est une préoccupation primordiale pour la majorité de la population mondiale."
> "La faim, toutefois, n'est pas seulement le résultat de la pénurie de vivres . . ."

2. La diction

Utilisez toujours la meilleure diction possible. Rien ne nous stigmatisera plus rapidement comme manquant de maturité que le langage qui manque de maturité— les mots tels que "chouette", "type" et "truc". L'emploi de la langue vernaculaire contemporaine peut parfois être un moyen efficace de créer un bon rapport avec un auditoire qui est familier avec ce language, mais elle doit être utilisée avec discernement.

Il y a quelques techniques de rhétorique qui donnent des résultats lorsqu'elles sont utilisées judicieusement:

⇒ répétition des arguments-clefs (de préférence, en répéter trois);
⇒ usage d'un tempo cadencé dans le choix des mots;
⇒ des allitérations pour donner du rythme au discours;
⇒ des bons mots qui expriment un point de vue; les gens s'en souviennent;
⇒ des images, des métaphores et des analogies pour faire passer des idées complexes;
⇒ des statistiques qui puissent conférer de l'authenticité à la position;
⇒ la voix active et les verbes d'action qui fassent appel aux émotions ainsi qu'à l'intellect;
⇒ des remarques d'entrée qui attirent l'attention et qui soient dynamiques et des conclusions mémorables qui fassent comprendre le message central.

Par ailleurs, certaines formules doivent être évitées. Par exemple, on ne devrait pas utiliser les expressions suivantes à moins de vraiment vouloir dire ce qu'elles signifient:

"Je n'en suis pas sûr, mais je crois que . . . "
"Toujours"
"Je crois que . . ."
"On devrait savoir . . . "
"Autant que je sache . . . "
"Tout le monde"
"Personne"

3. Les notes

Si on prend des notes pour s'aider à prononcer le discours, il vaut mieux ne pas s'en éloigner même si on a l'impression que l'exposé marche bien. Il y a de grandes chances pour que l'on se trouve en train de bredouiller, soit parce qu'on a donné des informations non confirmées, soit parce qu'on a utilisé des figures de rhétorique trop élaborées, par exemple des métaphores incohérentes.

On ne doit pas lire ses notes sans arrêt mais on n'a pas non plus besoin d'essayer de les cacher. On doit partir du principe qu'on a pris la peine de préparer son discours et qu'on couvre tous les aspects que l'on désire couvrir. En plus, si l'on éprouve des difficultés à savoir quoi faire de ses mains, on peut résoudre le problème en tenant les notes à la main.

II. Techniques oratoires: Remarques importantes

Les meilleurs discours peuvent être gâchés par une élocution médiocre. En se préparant à s'adresser à la cour du Pharaon, le Prophète Moussa pria Allah:

﴿٢٥﴾ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِى صَدْرِى ﴿٢٦﴾ وَيَسِّرْ لِىٓ أَمْرِى
﴿٢٧﴾ وَٱحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِى ﴿٢٨﴾ يَفْقَهُوا۟ قَوْلِى (سورة طه)

«Seigneur! Détends-moi ma poitrine, et rends-moi aisée ma tâche et dénoue le nœud de ma langue, afin qu'ils comprennent ma parole (Coran 20:25-28).

Prononcer un discours engage toute la personne de l'orateur.

Il faut que nous fassions attention à notre corps, à notre voix et à nos yeux et que nous orientions notre être tout entier vers la tâche de communiquer avec l'auditoire. Ceci nécessite l'observation de quelques règles et beaucoup d'entraînement. Certaines considérations sont discutées ci-dessous.

A. L'entraînement

Nous pouvons passer des heures à faire de la recherche pour trouver la matière du discours et à préparer notre canevas pour ne donner par la suite qu'un discours médiocre parce que nous avons omis de prendre la mesure la plus facile de toutes: exercer notre élocution. Peut–être avions-nous le sentiment que répéter un discours transformerait notre exposé, qui était une communication honnête au départ, en "représentation" ou "en jeu théâtral". Un bon discours doit être naturel et doit refléter honnêtement notre personnalité. Néanmoins, rappelez-vous que l'art oratoire est structuré et que le but de la communication structurée est de transmettre efficacement le plus d'informations dans le temps le plus court. Nous ne rendons aucun service à notre auditoire en prenant son temps avec des

discours ennuyeux et interminables; et il ne nous écoutera probablement pas si nous le faisons. C'est pourquoi la pratique de l'art oratoire structuré nous sera également d'une grande utilité dans les discours dénués de formalité et de structure. Plus nous pouvons dire ce que nous avons à dire clairement et succintement, sans trop nous écarter du sujet, plus les gens nous écouteront avec intérêt dans n'importe quelle situation donnée.

De temps en temps, enregistrez l'exposé tout entier pour l'analyser et en tirer des leçons. Vous serez agréablement surpris de découvrir combien de choses vous pouvez apprendre en écoutant votre propre discours. Essayez! Enregistrer vos discours présente un autre avantage. Vous pouvez donner la cassette à d'autres pour qu'ils l'évaluent.

B. Le langage corporel, la voix et le contact visuel

1. La position du corps

a) Les gestes

Tout comme nous n'avons pas besoin de nous sentir vissés au même endroit, nous ne devons pas avoir l'impression que nos coudes sont collés à nos côtes. Si nous le pouvons, nous devrions répéter notre discours en face d'un miroir. Expérimentez avec différentes sortes de gestes pour voir l'effet produit. Ne prévoyez pas de les faire coïncider avec des endroits particuliers du discours. Si vous les exécutez à ce moment-là, c'est exactement l'effet qu'ils produiront: un effet artificiel. L'important, c'est de surmonter la répugnance que nous pouvons éprouver à utiliser seulement des gestes.

b) La station debout

Nous devons apparaître sûrs de nous, spécialement au moment très important où nous approchons de la tribune. Pendant le discours, le langage corporel devrait être compatible avec les paroles qu'on prononce. Surtout, nous ferions mieux d'apprendre à nous tenir debout—sur les deux pieds. Il n'est pas défendu de nous tenir debout en répartissant notre poids sur une jambe. Toutefois, ce faisant, nous avons tendance à nous appuyer sur l'autre jambe à son tour et nous avons des chances de finir par nous balancer d'un côté à l'autre sans nous en rendre compte. Notre auditoire en sera conscient. Si nous nous tenons solidement sur nos jambes, nous avons moins de chances de nous distraire nous-mêmes ou de distraire notre auditoire par des poses maladroites.

Il y aura certainement des occasions où nous pourrons parler à un groupe tout en étant assis ou même perché au bord d'un bureau ou d'une table. Néanmoins, en règle générale, résistez à la tentation de vous appuyer sur quelque chose. Les tables, les chaises et les pupitres ne sont pas des béquilles. Pour parler efficacement, nous devons faire preuve d'une certaine dose de vitalité physique; et nous appuyer sur les meubles donne l'impression que nous ne pouvons vraiment pas rassembler l'énergie nécessaire. Une fois derrière le pupitre ou le bureau, ne pensez pas que vous y avez pris racine. Sentez-vous libre de vous déplacer tant que le mouvement a un objet. N'arpentez pas le plancher juste pour dépenser de l'énergie mais bougez lorsqu'il y a une raison de le faire. Il se peut que

vous vouliez aller écrire quelque chose au tableau ou vous tourner de temps en temps pour faire face à une partie de l'auditoire qui ne peut pas bien voir l'orateur.

L'une des raisons particulières pour lesquelles vous pouvez vouloir sortir de derrière le pupitre et vous diriger vers l'auditoire est que vous voulez attirer l'attention sur un point important. On sait depuis longtemps que l'efficacité de la communication varie en fonction de la distance entre l'orateur et l'auditoire. A mesure que la distance diminue entre l'orateur et l'auditoire, une plus grande impression d'intimité et un effet spécial sont créés.

2. Le contact visuel

On nous donne toutes sortes de conseils sur la manière dont on maintient un bon contact visuel mais la seule manière dont on puisse vraiment le faire, c'est en regardant les gens dans les yeux. Nous devons le faire dans les limites de la modestie islamique qui nous demande de ne pas fixer notre regard lorsque nous faisons face à des personnes du sexe opposé. Lorsque nous faisons face à notre auditoire, nous regardons directement chaque personne; aussitôt que la personne que nous regardons nous regarde à son tour, nous passons à la suivante. Ne focalisez pas votre regard au-dessus des têtes des gens et n'ayez pas le regard perdu dans le vague. Votre regard lointain leur donnera l'impression que vous n'êtes pas vraiment en contact avec eux. Surtout, nous ne devons pas fixer nos yeux sur nos notes ou sur le pupitre. Gardez en tête que nous parlons à des gens, que nous ne nous contentons pas de projeter notre voix dans la salle. L'une des choses à laquelle nous devons nous habituer, c'est que l'art oratoire exige plus de volume que nous n'en utilisons normalement. Il se peut que nous marmonnions parce que nous ne sommes pas vraiment sûrs de notre matière, et que nous craignions que quelqu'un nous entende. Si cela est le cas, nous ferions bien de ré-examiner notre matière.

Gardez le contact visuel avec l'auditoire. Essayez de parler à chaque personne ou au moins à chaque partie de l'auditoire, tel un présentateur de télévision qui semble parler à travers l'écran à chaque individu de son auditoire. Il est utile d'écrire "CV" (Contact Visuel) sur deux ou trois lignes dans le haut de nos cartes aide-mémoire ou de nos notes de conférence pour nous rappeler ce support de communication très important.

Dans certaines circonstances, il peut être utile de maintenir un contact visuel avec ceux des membres de l'auditoire que l'on croit favorables ou neutres, et d'éviter ceux dont on sait qu'ils nous sont les plus vigoureusement opposés.

3. La voix

a) Le volume

Les discours sont faits pour être entendus. Que nous utilisions un microphone ou non, nous devons chercher à mesurer à quel volume nous devons élever la voix pour qu'on nous entende clairement. Une marque de rappel sur nos notes de conférence peut nous faire penser à adresser nos premières phrases aux personnes assises au fond à gauche et à droite de la salle. Elles sont les plus éloignées de l'orateur.

b) Le ton

Les problèmes de ton peuvent être difficiles à surmonter, mais la première chose à faire, c'est de les identifier. Ils sont fondamentalement de deux sortes: la voix monotone et la voix à deux tons. La première est fatigante à écouter, comme la même note que l'on joue mille fois sur un piano. En conséquence, il devient difficile de se concentrer sur ce qu'on dit même lorsque la matière de l'orateur est bonne. Un orateur qui a une voix à deux tons a ce qu'on appelle une voix chantante. Elle s'élève puis s'abaisse à intervalles réguliers, et l'auditoire a tendance à se concentrer sur le thème produit plutôt que sur les paroles qu'il entend. Ce problème surgit souvent lorsqu'on a appris le discours par cœur. Il est très utile d'avoir recours à un magnétoscope pour identifier le thème et s'exercer à s'en débarrasser. L'accentuation vocale peut être importante pour obtenir des effets oratoires mais elle est souvent essentielle pour clarifier ce que nous voulons dire. L'accentuation vocale entraîne une sorte de changement vocal pour faire ressortir ce que nous accentuons de ce qui l'entoure.

c) Le débit

On peut écouter plus vite qu'on ne peut parler (en moyenne 800 mots à la minute contre 250), et si on laisse l'assistance trop longtemps sans lui donner quelque chose à écouter, son attention se dispersera. On doit probablement parler plus vite qu'on ne le fait habituellement dans la conversation courante. Il n'existe pas de débit qui soit meilleur pour tous les orateurs, mais on doit parler aussi vite qu'on le peut sans trébucher sur des mots ni avaler des syllabes. Pour ce, la clarté est importante; chaque mot et chaque syllabe doivent être compris.

L'articulation est au cœur d'une bonne élocution. On doit prononcer chaque mot distinctement et éviter les bouche–trous habituels tels que "je veux dire", "vous savez", "euh", "heum" et "em".

d) Les pauses

La plupart des gens ont l'habitude d'absorber des détails et de nouvelles informations lus dans la presse écrite, ce qui fait qu'il est particulièrement important de permettre à votre discours de respirer. Si vous faites une remarque particulièrement importante, marquez une pause légèrement plus longue à la fin de la phrase pour permettre à l'auditoire d'absorber l'information. Les pauses aménagées aux endroits critiques peuvent ajouter de la vigueur et faire de l'effet.

C. S'arrêter de parler

Pour une raison ou pour une autre, beaucoup de gens qui se lancent à contre-cœur dans un discours s'arrêtent de parler avec un regret égal lorsque leur conférence touche à sa fin. Ils veulent s'assurer que l'auditoire a totalement compris et apprécié les différentes remarques qu'ils ont faites et se relancent dans le même discours en disant : "ce que j'ai essayé de dire, c'est que . . .". Alors qu'une brève récapitulation des points principaux, de préférence au moyen d'un schéma, peut être des plus utiles, un résumé décousu et

impromptu, truffé de maintes répétitions de "Pour finir, mes frères et sœurs," peut gâcher un discours qui a par ailleurs été réussi. Nous devons donc nous en tenir à notre discours tel qu'il était préparé et nous abstenir de dire "pour finir" ou "en conclusion" plus d'une fois. Le moyen d'éviter cela, c'est de préparer un début et une fin bien précis pour le discours, en ménageant des effets bien marqués.

D. La personnalité de l'orateur

Maintenant que nous avons quelques idées sur la manière de faire passer notre discours, réfléchissons un peu aux facteurs en jeu lorsqu'il s'agit de nous mettre en valeur. Le message que notre auditoire reçoit et son empressement à l'accepter va être déterminé dans une large mesure par la perception qu'il a de l'orateur en tant que personne. Pour être un orateur efficace nous devons non seulement posséder les qualités qui nous feront respecter par l'assistance mais nous devons également les projeter. Les caractéristiques du génie sont insaisissables, mais il y a certains points fondamentaux sur lesquels l'auditoire basera son jugement, tels que la sincérité, l'affabilité et l'énergie.

La communication implique l'interaction de toutes les parties du corps. Il est essentiel que l'être tout entier – son corps, sa voix, ses expressions – communique un sentiment d'exaltation, d'intérêt et d'enthousiasme. Si nous ne sommes pas exaltés, intéressés et enthousiasmés par le sujet, c'est que nous avons choisi le mauvais sujet ou que nous ne sommes pas les bonnes personnes pour en parler. L'assistance repère vite cette carence et perd contact avec l'orateur et, dans un sens, se déconnecte du discours.

Notre but n'est pas seulement de parler mais de communiquer.

Si nous ne communiquons pas avec notre auditoire, c'est notre problème. En tant qu'orateurs, nous faisons partie de chaque discours que nous faisons et c'est à nous qu'il appartient d'élaborer le style individuel qui nous rendra aussi efficaces que nos paroles.

III. Questions et réponses: Défi et occasions

Le moment de répondre aux questions de l'auditoire après un discours peut être une occasion stimulante d'atteindre les objectifs de l'exposé qui restent encore à réaliser. Si nous menons à bien la tâche de rassembler "des renseignements" sur l'auditoire, nous pouvons souvent anticiper certaines questions.

Pour neutraliser l'hostilité, reformulez la question en la dépouillant des mots chargés d'émotion. Bien qu'en temps normal les réponses doivent être courtes, si une question donne l'occasion de présenter une nouvelle information, faites-le. Pour avoir une perspective plus large sur ce sujet, voir le chapitre sur Comment présider une réunion.

IV. Modèles de styles oratoires efficaces

Le Prophète a créé des modèles à émuler. Ses capacités oratoires n'ont pas eu une mince importance dans la transmission du message qu'il portait. Parmi les nombreux exemples mémorables à étudier, on peut citer son Dernier Sermon et le discours qu'il fit aux Ansars après les batailles de Hunayn et de Ta'if. Ses compagnons parlaient aussi brillamment. L'un des nombreux bons exemples à étudier est le discours du leader des émigrés musulmans à la cour de l'empereur d'Abyssinie. On trouve ces discours et d'autres dans les ouvrages islamiques publiés. On peut s'y référer aisément dans *la Vie de Mohammed* (*Life of Muhammad*) de M. Haykal. Lisez ces discours et analysez-les à lumière de ce chapitre.

Action

DE LA PURE MALHONNETETE

En 1973, à la Conférence Annuelle de FOSIS (Fédération des Sociétés Islamiques d'Etudiants) à Manchester, en Angleterre, un frère traduisait le discours d'un orateur. Le traducteur dit plusieurs fois: "L'orateur a tort et c'est ce que je dis qui est vrai". Il ne transmettait pas une traduction véritable et fidèle du discours. Il torpillait le discours avant même de le transmettre à l'assistance. Il s'agit là d'une malhonnêteté choquante et d'un abus de confiance. Le travail d'un traducteur consiste à traduire exactement le contenu quelles que soient ses propres opinions. S'il tient à exprimer ses opinions, il doit l'indiquer clairement et donner à l'orateur toutes les possibilités de lui répondre.

L'organisation du Discours:
D'UNE FAÇON GENERALE IL FAUT:

- *Leur dire ce que vous allez leur dire;*
- *Le leur dire;*
- *Leur dire que vous l'avez dit!*

V. Aide-mémoire: La performance oratoire

Utilisation: Vous pouvez utiliser l'aide-mémoire pendant votre répétition ou après avoir prononcé le discours, soit en ayant recours à votre mémoire soit en regardant un enregistrement vidéo du discours. Vous pouvez aussi demander à quelqu'un d'autre qui écoute votre discours de remplir le formulaire. Cette dernière solution pourrait être plus efficace et objective car il se peut que vous ne soyez pas capable d'évaluer avec justesse votre propre comportement et style.

Comment marquer les points: 1 pour oui ou 0 pour non dans les cases prévues ci-dessous. Un total de 17 ou plus indique une bonne préparation du discours et une bonne technique d'élocution. Un score de 11 ou moins nécessite de sérieux efforts pour mettre sur pied un plan d'amélioration.

1. LA PREPARATION

Mon discours est-il bien préparé en ce qui concerne les points suivants:

[ ] Une conclusion satisfaisante?
[ ] Le traitement des points principaux?
[ ] Une conclusion ou un résumé convenables?
[ ] Le temps imparti?

2. LA PRESENTATION

a) L'assurance

Est-ce que je donne l'impression d'avoir de l'assurance sur les plans suivants:

[ ] Ai-je l'air détendu et maître de la situation?
[ ] Est-ce que je me tiens droit, sans raideur, en répartissant mon poids équitablement et en écartant confortablement mes pieds?
[ ] Suis-je habillé d'une manière confortable et adéquate pour l'occasion et l'auditoire?
[ ] Est-ce que je m'approche de la tribune calmement et est-ce que je marque un temps de pause avant de commencer?

b) Les mouvements

Est-ce que je donne l'impression d'avoir confiance en moi sur les plans suivants:

[ ] Est-ce que je fais des mouvements corporels amples et délibérés pour changer de ton, attirer l'attention sur le matériel visuel, renforcer des idées et est-ce que j'évite de faire des mouvements nerveux et au hasard?
[ ] Est-ce que je fais des gestes naturels pour renforcer des remarques et est-ce que je me retiens de faire des gestes raides et nerveux?
[ ] Est-ce que j'ai des expressions du visage animées?

3. LA VOIX ET LE CONTACT VISUEL

Est-ce que j'utilise ma voix et mes yeux pour communiquer sur les plans suivants:

[ ] Est-ce que je parle d'une manière audible?
[ ] Est-ce que je parle sur un ton agréable et chaleureux?
[ ] Est-ce que je varie le débit et le ton à un degré efficace?
[ ] Est-ce que j'évite de parler trop lentement ou trop vite?
[ ] Est-ce que je garde la contact visuel avec l'auditoire?
[ ] Est-ce que je regarde l'assistance tout entière?

4. PROJECTION DE SOI

Est-ce que je passe la rampe efficacement sur les plans suivants:

[ ] Est-ce que je parle d'une manière expressive et enthousiaste?
[ ] Est-ce que j'utilise les notes efficacement?
[ ] Est-ce que j'utilise du matériel visuel lorsque c'est justifié?
[ ] Est-ce que je remarque de bons ou de mauvais maniérismes?
[ ] Est-ce que je parle d'une manière résolue?

EVALUATION DES ORATEURS - FORMULAIRE SIMPLIFIE

Répondez à chaque question en donnant une note allant de 1 à 5 au comportement indiqué, 5 étant le niveau le plus désirable pour le comportement indiqué. Entourez la note d'un cercle.

1. Hauteur de la voix	1	2	3	4	5
2. Contact visuel	1	2	3	4	5
3. Projection physique	1	2	3	4	5
4. Mouvement corporel	1	2	3	4	5
5. Matière	1	2	3	4	5
6. Gestion du temps	1	2	3	4	5
7. Commencer et conclure	1	2	3	4	5
8. Netteté de la tribune	1	2	3	4	5
9. Tenue vestimentaire	1	2	3	4	5
10. Motivation de l'auditoire	1	2	3	4	5
11. Performance générale	1	2	3	4	5

Action

NE VOUS TIREZ PAS DANS LA JAMBE!

En 1973, j'étais invité à parler de l'Islam dans une église, à Logansport, en Indiana. Sept prêtres parlèrent d'abord de leurs confessions, puis un professeur en mécanique hindou parla de l'hindouisme. Il commença par dire: "Bien que je sois Hindou, je ne connais rien à l'hindouisme. Alors, je vais vous lire quelques chapitres d'un livre écrit par une Américaine chrétienne qui a passé quelques années en Inde." Vers la fin, il dit: "Finalement, je vais vous lire ce chapitre ... Finalement, je vais lire un autre chapitre ... Finalement, je vais vous lire une page de plus." Lorsqu'il dit "finalement, je vais vous lire ce paragraphe," personne ne le crut parce que son "finalement" voulait en fait dire "pas finalement". L'auditoire trouva son discours extrêmement ennuyeux.

Ce qu'il faut retenir de tout cela, c'est que, quelles que soient les circonstances, vous ne devez pas juger ou faire des aveux au sujet de votre présentation, tels que: Je suis désolé, je n'ai pas eu le temps de me préparer, mon discours ne vas pas être bon, ce n'est que maintenant que les organisateurs m'ont dit de parler, je ne connais pas grand-chose sur le sujet, vous l'auditoire pouvez faire un meilleur discours etc . . . Evitez toutes ces excuses, entrez directement dans le sujet et faites de votre mieux. Ne vous donnez pas de note devant les gens; ce sont eux qui vous notent. Il se peut que vous prononciez le meilleur discours sans le savoir.

On a rapporté qu'une fois le troisième *khalīfa*, 'Othman ibn 'Affan, fut dans l'impossibilité de donner la *khoutba* du vendredi du *minbar*. En descendant du *minbar*, il dit: "Allah accomplit par le moyen du dirigeant des choses qu'on ne peut pas accomplir juste au moyen du Coran". En entendant ceci, l'assistance s'exclama: "S'il avait dit cela du *minbar*, cela aurait été l'une des meilleures *khoutbas* jamais prononcées."

Action

APPRENDRE AUX GENS
A NE PAS PARLER

Normalement, avec les stagiaires nous mettons l'accent sur la manière de parler. Parfois, il est plus important de nous apprendre à nous arrêter de parler. Par exemple, si on prononce un discours et que quelques personnes se trouvent sous la pluie, ou exposées au soleil brûlant, on doit être très bref et raccourcir son discours au maximum. De même, si la climatisation ne fonctionne plus et que l'atmosphère suffoque l'auditoire, on doit s'arrêter de parler ou si nous sommes en retard et que le président de séance nous demande de nous arrêter, nous devons en tenir compte et nous y conformer. Malheureusement, certains d'entre nous s'entêtent et insistent pour prononcer le discours en entier sans tenir compte des changements de situation. Voilà où la réflexion dynamique et la mise à jour continuelle du programme sont essentielles. On manque souvent l'objectif. Ce qui importe, ce n'est pas de transmettre le message mais que l'auditoire le reçoive. Si l'on a un paquet à livrer et que l'on ne trouve pas le bon destinataire, on ne s'en débarrasse pas. On le garde et on le livre à un autre moment convenable pour être sûr qu'il arrivera à son destinataire.

Action

"Je ne sais parler que de mort-aux-rats."

Un spécialiste de la mort-aux-rats se rendit à une soirée avec son épouse. Après quelque temps, il se trouva seul dans un coin. Sa femme s'approcha de lui et lui dit: "Pourquoi ne bavardes-tu pas avec les autres? Va leur parler". Il répliqua: "Chaque fois que je leur parle de mort aux rats, ils se détournent et me laissent".

Malheureusement, il ne savait parler que de sa spécialité et rien d'autre. Le *dā'iya* doit avoir plusieurs centres d'intérêt et être cultivé. Il devrait être capable d'amorcer et de continuer une bonne conversation sur une variété de sujets outre ses domaines principal et secondaire de spécialisation. Ceci donnera de lui l'image qui convient d'un membre de la société intéressé et bienveillant. Il doit vivement s'intéresser à ce qui se passe autout de lui. Il devrait avoir des passe-temps, des activités sportives et faire partie de plusieurs organisations.

EXERCIE

Demandez à quelqu'un de prononcer un discours rempli de fautes dans le contenu comme dans la performance orale, et mettez l'auditoire en compétition pour compter le nombre maximum de fautes.

Utiliser le schéma suivant pour identifier les fautes et les remèdes. Accordez un point pour chaque faute et un point pour chaque remède identifié.

CONTENU:

Faute # 1 _____

Remède _____

Faute # 2 _____

Remède _____

Faute # 3 _____

Remède _____

PERFORMANCE ORALE:

Faute # 1 _____

Remède _____

Faute # 2 _____

Remède _____

Faute # 3 _____

Remède _____

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quel rôle joue la crédibilité dans la prononciation d'un discours?
2. Qu'est-ce qu'une manière efficace de terminer un discours?
3. Qu'est-ce que la transition rhétorique? Donnez un exemple.
4. Quels inconvénients la répétition d'un discours peut-elle présenter? Comment pouvez-vous les minimiser?
5. Pourquoi le contact visuel est-il important lors de la présentation d'un discours?
6. Comment le ton affecte-t-il la présentation? Donnez des exemples.

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE NOUVEAU PRESIDENT DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE, VOUS DEVEZ VOUS ADRESSER A LA PREMIERE REUNION DES MEMBRES. LE GROUPE EST EN GENERAL AMICAL MAIS PEU DE MEMBRES VOUS CONNAISSENT BIEN. VOUS DEVEZ TRAITER NON SEULEMENT DES AFFAIRES INTERESSANT L'ORGANISATION MAIS AUSSI DU BIEN-ETRE GENERAL DE LA COMMUNAUTE. C'EST VOTRE CHANCE DE CREER LA CONFIANCE EN VOS QUALITES DE LEADER ET DE SOLLICITER UN SOUTIEN FINANCIER. VOUS N'AVEZ QU'UN PETIT MOMENT POUR VOUS PREPARER ET PARLER.

1. *Faites une liste des mesures particulières à prendre pour préparer votre discours.*

2. *Faites une liste des mesures particulières à prendre pour faire la connaissance de votre auditoire avant le discours et pour établir votre crédibilité pendant ce temps.*

3. *Notez trois remarques principales que vous voudriez faire. Dites comment vous faites ressortir chaque remarque comme il convient en utilisant l'une des techniques d'élocution.*

4. *Ecrivez une fin concise à votre discours.*

Chapitre

13

Pour une meilleure rédaction

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments d'une bonne rédaction
- écrire d'une manière plus efficace
- faire une analyse critique de ce qu'écrivent les autres

I. Le but

L'écriture est un outil à facettes multiples. Nous écrivons pour informer, persuader, inspirer ou même menacer d'autres personnes. Il est important de bien écrire parce que l'écriture, peut:

⇒ Rendre les idées et les renseignements permanents, sous une forme à laquelle on ait facilement accès pour s'y référer ou pour les copier.

⇒ Faire agir les autres en accord avec le message contenu dans le texte.
⇒ Libérer le temps de l'écrivain en permettant à ses idées d'être copiées et distribuées à de plus larges auditoires.
⇒ Guider et diriger les étudiants en leur communiquant des idées nouvelles ou différentes d'une manière précise.
⇒ Établir la crédibilité et l'autorité de l'écrivain en le présentant au lecteur.
⇒ Augmenter les chances de succès en expliquant bien clairement d'une façcn permanente et précise les choix ou les lignes de conduite.
⇒ Etre un moyen de *da'wa* très efficace.

En tant qu'outil de communication avec les autres, l'écriture doit être aiguisée par l'entraînement. Le choix des mots et du sujet sont très importants pour rendre nos écrits non seulement clairs et précis, mais également compréhensibles et intéressants.

II. Les problèmes

Parmi les fautes les plus communes que commettent les écrivains, on relève:
⇒ Faire trop de recherches ou pas assez, recueillir trop d'informations ou pas assez.
⇒ Mal organiser le contenu.
⇒ Négliger de réviser le premier brouillon.
⇒ Utiliser des mots ou des phrases qui sont trops longs.
⇒ Exprimer un point de vue qui est exclusivement celui de l'auteur.
⇒ Se tromper quant à l'auditoire pour lequel on écrit.

En plus de ce qui précède, on relève des fautes de grammaire et de style qui comprennent:
⇒ Des pléonasmes.
⇒ Des phrases qui ne sont pas terminées et séparées.
⇒ Des clichés et des expressions dont on fait un emploi abusif.
⇒ Un manque de structure.
⇒ Un langage archaïque.
⇒ Une introduction et une conclusion inadéquates.
⇒ Des transitions faibles.

Nous ne parlerons que de la manière dont on devrait rédiger, laissant le commentaire des points de grammaire et de style aux ouvrages classiques de ce domaine. L'écriture est un outil efficace et puissant et un moyen de *da'wa* très important. C'est pourquoi nous devrions accorder une attention personnelle au développement de notre aptitude à bien écrire.

III. Le processus de rédaction

L'écriture est un processus qui paraît compliqué mais qui n'exige que l'acquisition de quelques automatismes de base. La tâche peut être facilitée si nous comprenons notre sujet, notre but et notre auditoire. Ceci fait, nous pouvons minimiser les frustrations associées à l'écriture en divisant le processus en étapes faciles à franchir. Ces étapes sont décrites ci-dessous:

A. La préparation

La rédaction commence par la préparation. Ceci signifie réfléchir à ce qu'on peut écrire et à ce qui peut s'écrire sur le sujet en question. Cela peut aussi vouloir dire prendre des notes, faire des listes ou un schéma grossier d'idées présentées. On note les idées et les détails qui les soutiennent de manière à ne pas omettre de points ou à présenter les idées d'une manière organisée. Le travail de réflexion, de formulation et d'imagination qui précède l'écriture du premier mot est tout aussi important que le processus de rédaction du texte entier.

B. Le brouillon

Pour commencer à écrire, nous préparons le premier jet sous une forme concise, sans utiliser plus de mots que nécessaire et en évitant les mots vagues qui ne peuvent qu'embrouiller les idées qu'ils doivent exprimer. Ce faisant, nous gardons à l'esprit les lecteurs et leur aptitude à saisir les idées principales. L'emploi d'exemples descriptifs peut souvent clarifier des idées complexes.

Le temps qu'on consacre au brouillon n'est pas du temps perdu puisque le brouillon est la base du texte écrit. Une fois qu'il est prêt, on le revoit pour en discerner les éléments utilisables – les idées, les exemples, le style – afin de pouvoir les développer durant l'étape de révision. On devrait être prêt à jeter certaines parties du brouillon ou tout le brouillon, si ce premier jet ne marche pas.

C. La révision

La révision peut apporter une amélioration énorme à notre brouillon. On le relit pour éliminer des détails sans importance et pour clarifier des idées vagues. Toutefois, la révision ne doit pas être considérée seulement comme un mécanisme servant à fixer le premier jet mais elle devrait être traitée comme un moyen de créer le produit final. Au cours de cette étape de la rédaction, il n'est pas inhabituel de changer une portion importante de notre travail, son ton ou l'angle sous lequel il est écrit. C'est aussi le moment d'éliminer tout ce qui prête à confusion.

D. La correction

Lorsque le texte final est prêt à la suite d'une ou plusieurs révisions du brouillon, ou premier jet, on corrige le manuscript final, en vérifiant la grammaire, l'orthographe et la ponctuation. On devrait avoir pour règle que si l'on n'a pas le temps de corriger, on n'a pas le temps d'écrire.

IV. Le blocage de l'écrivain

'Blocage de l'écrivain' est le terme employé communément pour décrire l'état dans lequel on se trouve lorsqu'on 'sèche' et qu'on ne peut pas penser à un autre mot à écrire sur le sujet. Plusieurs stratégies peuvent aider à triompher de cet état. Par exemple, on peut:

⇒ Se forcer à continuer à écrire, de manière à ce qu'une idée mène à une autre et qu'on se trouve en train de revenir tout doucement au sujet;
⇒ Parler à quelqu'un de son dilemme et, ce faisant, donner naissance à de nouvelles pistes ou manières d'aborder le sujet;
⇒ Laisser son texte de côté pendant un certain temps et y revenir plus tard avec un œil neuf.

V. Conseils

Pour bien écrire, on peut donner les conseils suivants:

⇒ Basez votre texte sur des faits; restez simple, bref et exact.
⇒ Evitez le jargon du métier, les expressions et les termes trop usités.
⇒ En mettant au point l'article, essayez de rendre le style plus vif et plus dépouillé; raccourcissez les phrases.
⇒ Consolidez le texte en employant davantage de verbes que de noms.
⇒ Eliminez les mots inutiles.
⇒ Utilisez la voix active.
⇒ Evitez la répétition de mots; utilisez des synonymes.
⇒ Commencez votre premier brouillon en notant sur une feuille de papier toutes vos idées et mots-clefs qui se rapportent au sujet. Au début, ne vous préoccupez pas du classement et de la séquence. Vous pouvez grouper des sous-sections plus tard.
⇒ Rappelez-vous ce qu'a dit le Prophète: "Les meilleurs mots sont ceux qui sont précis et concis."

L'écriture crée et transmet . . .

On raconte qu'une fois l'ancien président d'une institution scientifique au Pakistan parlait au chef d'une famille très riche qui se trouvait dans les affaires. Dans le cadre de la campagne énergique qu'il menait pour promouvoir l'alphabétisation et l'éducation il essayait de convaincre la mère d'encourager son fils à aller à l'école et à l'université au lieu de devenir apprenti dans la firme familiale à un jeune âge. "Qu'est-ce que l'université lui apprendrait?", voulait-elle savoir. "L'université lui apprendra, par exemple, à bien écrire" dit le président. "Pourquoi voudrait-il écrire?" lui lança la vieille dame. "Il aura toujours un secrétaire!"

Bien sûr, l'écriture ne saurait se résumer à ce qu'on peut déléguer à un secrétaire. L'écriture est un outil pour un leader. C'est un moyen de transmettre une partie de soi-même, ses priorités, son centre d'intérêt et son sens de direction à ceux que l'on dirige. Réfléchissez aux nombreuses formes sous lesquelles on peut faire cela, par exemple:

⇒ des notes de service pour le personnel et les travailleurs volontaires;

⇒ des discours aux membres du public;

⇒ des lettres de nomination ou d'orientation adressées aux comités;

⇒ des accords avec d'autres individus et organisations;

⇒ des mises au fait, des documents de travail ou des propositions adressées aux supérieurs;

⇒ des résolutions ou des comptes-rendus de réunions.

N'écrivez pas juste pour noircir du papier. Utilisez la formule CEA. Soyez:

Créateur

Exact

Axé sur les résultats

SUJETS DE DISCUSSION

1. En quoi l'écriture diffère-t-elle du discours comme moyen de communication?

2. Nommez les quatre étapes qui divisent le processus d'écriture. Quelles sont les principales fautes que vous pourriez commettre à chaque étape?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE RESPONSABLE DES RELATIONS PUBLIQUES DANS VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE, ON VOUS A DEMANDE DE PREPARER UN LIVRE BLANC SUR SA FONDATION ET SA CROISSANCE. LE LIVRE SERA UTILISE POUR APPUYER UN APPEL DE FONDS ADRESSE A UN GRAND DONATEUR AINSI QUE POUR AIDER LES NOUVEAUX MEMBRES A S'ENGAGER A ASSURER LE BON DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION. VOUS DETERMINEREZ LE CONTENU, LE STYLE ET LA LONGUEUR DU LIVRE.

1. *Tracez les grandes lignes de votre plan qui vous servira à rédiger ce livre blanc.*

2. *Ecrivez une note à quelqu'un à qui vous avez demandé de mettre au point et d'améliorer votre premier jet. Indiquez au rédacteur ce qu'il devrait rechercher pour améliorer votre brouillon.*

3. *Nommez cinq choses que vous NE ferez PAS en achevant ce projet particulier d'écriture.*

Chapitre

14

Naṣīḥa ou l'art de conseiller

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments du processus consistant à conseiller
- donner des conseils d'une manière recommandée en Islam
- recevoir des conseils d'une manière acceptable en Islam

I. La nature de *naṣīḥa*

L'un des attributs les plus importants d'un *dā'iya* consiste à se faire une habitude de donner des conseils à ses coreligionnaires, comme l'exprime le terme coranique d'ensemble *"naṣīḥa"*. *Naṣīḥa* est un outil essentiel du vrai feed-back fidèle dans une société islamique. En effet, le Prophète parla de la religion comme étant la coutume de conseiller les Musulmans en disant:

«الدِّيْنُ النَّصِيْحَة»

"La religion, c'est le conseil sincère.[1]

1. *Ṣaḥīḥ* Mouslim

Ce qui rend l'importance de cet attribut manifeste, c'est le fait que le Prophète reçut l'hommage de Jarir ibn 'Abd Allah pour ces trois actions: instituer les prières, donner la *zakāt* et donner des conseils à chaque Musulman. Par chaque Musulman, on comprend aussi bien le dirigeant que celui qu'il gouverne.

Si nous prétendons aimer nos coreligionnaires, une façon de mesurer cet amour est de voir combien de conseils sincères nous pouvons leur prodiguer. Etre attaché aux autres signifie accepter la responsabilité de leur signaler leurs fautes. Si nous ne le faisons pas, il se peut que notre amour ne soit qu'une prétention verbale et superficielle et non un sentiment chaleureux qui vient du cœur.

Donner des conseils a toujours été la mission des messagers d'Allah.

﴿٦٨﴾ أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ (سورة الأعراف)	**Je [Houd] vous communique les messages de mon Seigneur et je suis pour vous un conseiller sincère, sûr (Coran 7:68).**
... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ ... (سورة الأعراف)	**... je [Cho'aïb] vous ai communiqué les messages de mon Seigneur et conseillé sincèrement (Coran 7:93).**

II. *Naṣīḥa* en tant que feed-back

En tant qu'êtres humains, nous exécutons tous nos actes sans avoir la possibilité de nous observer durant l'action. Ceci est sans aucun doute une limite de nos capacités, mais Allah a compensé notre limite en faisant de nos frères et sœurs en Islam des miroirs les uns pour les autres. Dans un sens, nous pouvons observer nos propres actions à travers eux, tout en les exécutant.

Selon les enseignements prophétiques, le croyant est un miroir pour son frère. Rappelez-vous qu'un miroir nous donne un reflet fidèle, rien de plus, rien de moins. Nous devons faire de même lorsque nous transmettons l'image à nos coreligionnaires en leur donnant des conseils.

Un homme avisé bénéficie de la critique exprimée par ceux qui s'opposent à ses actions en corrigeant les fautes que les autres voient mais que lui ne remarque pas. En vérité, un ami fidèle qui nous prodigue des conseils est un compagnon indispensable ici-bas. Une fois, 'Omar s'exclama: "Qu'Allah accorde sa miséricorde à celui qui m'envoie mes fautes comme cadeau!"

Conseiller, c'est communiquer dans les deux sens; celui que l'on conseille doit l'accepter volontiers avec un cœur sincère et un esprit ouvert, un visage souriant et une expression d'appréciation et de gratitude, suivis d'une détermination à commencer à s'améliorer. D'un autre côté, celui qui donne des conseils doit être patient, faire preuve de tact en employant des mots appropriés, et il devrait choisir le contexte émotionnel qui convient. Il ne devrait pas s'offenser ni se décourager s'il ne détecte pas un changement immédiat dans le comportement de la personne conseillée. De tels changements nécessitent souvent un décalage entre la détermination et l'application.

Pour être le plus efficace possible, le conseiller doit faire preuve d'amour, d'affection et de sincérité. Le ton ne doit laisser voir aucune supériorité, aucune critique, aucune raillerie ni aucune condamnation.

L'éthique islamique exige que nous communiquions les conseils en privé, pas en public, de manière à ne susciter aucune sorte de ressentiment. On donne des conseils dans le but de corriger les défauts des individus plutôt que dans le but de rendre publiques leurs mauvaises actions.

Tout en étant réceptifs aux conseils, nous devrions veiller à ne pas être trompés.

﴿٢١﴾ وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

Et il [Iblis] leur [Adam et son épouse] jura: "Oui, vraiment je suis pour vous deux du nombre des bons conseillers" (Coran 7:21).

... وَإِنَّا لَهُۥ لَنَٰصِحُونَ (سورة يوسف)

«. . . nous [frères de Youcef] ne lui voulons que du bien» (Coran 12:11).

III. *Naṣīḥa* en tant qu'obligation

Donner des conseils est obligatoire pour nous quelle que soit la manière dont ils sont reçus. Des sociétés entières, nous a rappelé le Prophète, furent détruites faute de ne pas tenir compte de conseils. Surtout, on doit se proposer de conseiller juste pour l'amour d'Allah, et non pour une quelconque raison temporelle. A cet égard, chaque *dā'iya* doit être un bon exemple de pratique correcte de cette vertu islamique qu'est la *naṣīḥa*.

Il ne faut pas être rebuté par ceux qui ne semblent pas réceptifs à nos conseils sincères. L'expérience a montré que même ceux qui ont été par moments contrariés par les conseils correcteurs et francs les ont appréciés à leur juste valeur et ont éprouvé de la reconnaissance dans leur cœur des mois ou des années plus tard.

Pour finir, il convient de donner ici un avertissement. Le fait que nous transmettions nos conseils à quelqu'un ne signifie pas forcément que notre opinion sur la question soit correcte. Il se pourrait que nous soyons dans l'erreur et que la personne conseillée ait raison. Dans de tels cas, la pratique de dispenser des conseils ne doit pas tourner en dispute futile; elle devrait plutôt devenir une discussion fraternelle. Cette responsabilité revient à la fois au conseilleur et à la personne conseillée.

Parfois, les conseils sont mal reçus.

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

Ô mon peuple, je [Salih] vous ai certes communiqué le message de mon Seigneur, et je vous ai conseillé sincèrement. Mais vous n'aimez pas les conseillers sincères! (Coran 7:79).

Récapitulons les principes coraniques:

1. Donner des conseils a été la mission des messagers d'Allah.
2. Les conseils sont parfois mal reçus.
3. Nous devrions prendre garde à ne pas être trompés par les conseils.
4. Il est de notre responsabilité de donner des conseils, mais ils ne seront profitables qu' avec la permission d'Allah.

IV. *Naṣīḥa* en action

A. Des généralités aux détails

Les rappels profitent aux croyants. Allah dit:

﴿٥٥﴾ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ (سورة الذاريات)

Et rappelle; car en vérité, le Rappel profite aux croyants (Coran 51:55).

Rappeler n'est pas éduquer; cela suppose que le savoir est déjà là. Le savoir est impératif, mais il ne suffit pas! Tantôt nous faisons des oublis; tantôt nous sommes inconscients de notre comportement. Lorsque nous accomplissons un acte, nous ne nous voyons pas nous-mêmes; ce sont les autres qui nous voient. S'ils ne nous disent pas comment nous 'agissons', nous demeurons inconscients de nos points forts et de nos points faibles. Ceci constitue chez nous un handicap mais Allah y a prescrit une solution. Elle vient de notre engagement dans la 'communauté du rappel'.

Premièrement, il y a le rappel continuel d'Allah. L'Islam l'a institutionalisé au moyen du *dhikr*.

﴿١٩١﴾ ٱلَّذِينَ يَذْكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَـٰمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِى خَلْقِ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَـٰذَا بَـٰطِلًا سُبْحَـٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ (سورة آل عمران)

... qui, debout, assis, couchés, se souviennent de Dieu et méditent sur la création des cieux et de la terre: "Seigneur! Tu n'as pas créé cela en vain. Pureté à Toi! Garde-nous donc du châtiment du Feu" (Coran 3:191).

La deuxième solution se situe au niveau du comportement des croyants. Elle vient par l'intermédiaire du 'croyant miroir' dans le hadith:

«المُؤمِنُ مِرآةُ المُؤمِنِ»

Le croyant est le miroir du croyant.[1]

Dans le miroir physique, nous nous voyons nous-mêmes et le miroir nous parle visuellement. Dans le miroir fraternel, le croyant doit parler tout haut à son frère. C'est là que se produit la rupture et que nous manquons à nos devoirs les uns envers les autres. Nos frères sont en général disposés à corriger leurs fautes s'ils les connaissent. Mais si les frères-miroirs n'identifient pas leurs fautes pour eux, les premiers continuent de les commettre. En outre, il ne suffit pas de dire à un frère d'être propre; il sait qu'il doit être propre. Vous devez passer des généralités aux détails. Vous devez lui faire remarquer qu'il sent mauvais, que ses pieds sentent, qu'il a mauvaise haleine, qu'il y a une traînée de crasse sur son col de chemise, que ses vêtements sont sales etc.

1. *Sounan* Abou Daoud et *Sounan* al Tirmidhi

B. Du savoir au comportement

Lorsque nous travaillons sur le terrain, nous devons passer du niveau des généralités au niveau des détails, au fur et à mesure qu'ils se présentent. Ainsi, celui qui est conseillé se rend compte où est le problème et commence à agir pour le corriger. Une fois que nous remarquons une faute, il est de notre devoir de la signaler; autrement, le jour de *qiyāma*, le frère concerné nous en tiendra responsables. 'Omar ibn al Khattab a dit: "Que la Miséricorde d'Allah soit sur celui qui m'envoie mes fautes comme cadeau".

Il perçoit ses fautes comme des cadeaux et en effet ce sont non seulement des cadeaux précieux mais également indispensables. C'est particulièrement vrai de nos jours où nous avons perdu cette belle coutume. Cette coutume provient de l'amour et de l'intérêt que nous portons aux autres. Si nous les aimons, nous devrions leur signaler leurs fautes à eux, les concernés, et non aux autres. Ils devraient agir de même à notre égard. Autrement, selon le hadith suivant, *l'imān* est mis en question:

«لا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

Vous n'atteindrez pas *l'imān* tant que vous n'aimerez pas pour les autres ce que vous aimez pour vous-mêmes.[1]

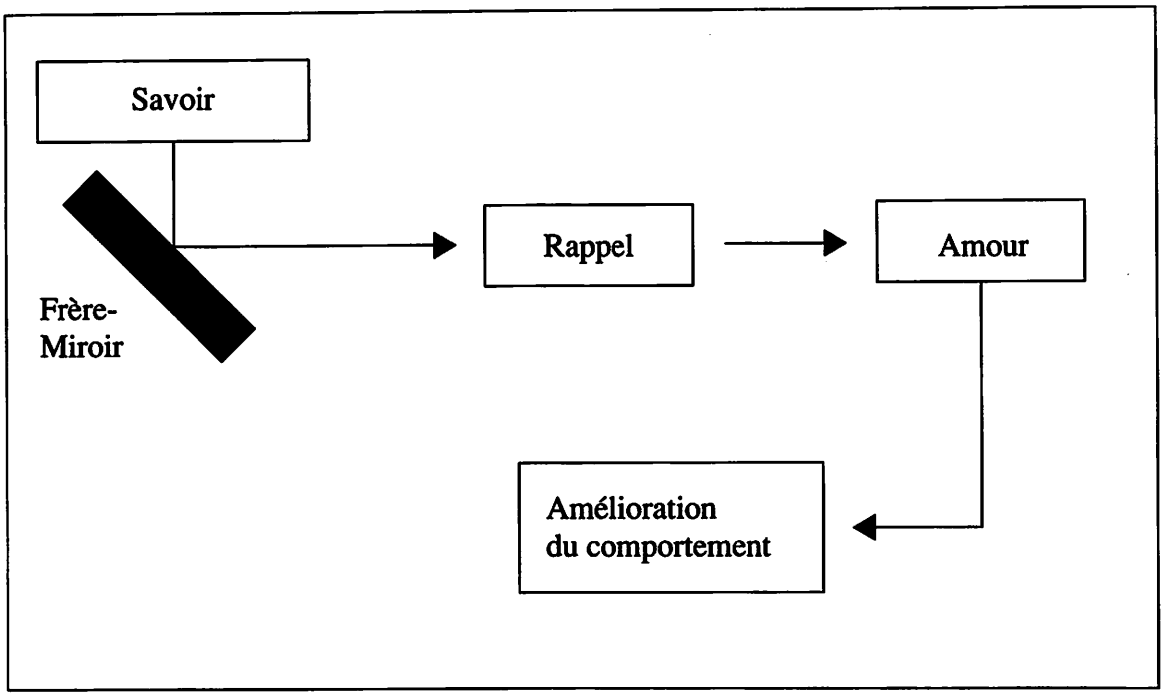
C'est le contraire de l'égoïsme que nous trouvons dans les sociétés matérialistes. Là, les gens ne s'occupent que d'eux – mêmes. Leur objectif est la liberté personnelle de jouir de ce qu'ils convoitent et désirent. Il s'ensuit qu'ils n'ont pas à dire aux autres ce qu'ils n'aiment pas entendre.

Notre objectif est d'établir la vérité dans la société, même si nous devons dire aux autres ce qu'ils n'aiment peut-être pas entendre.

Ainsi, la prochaine fois que vous verrez votre frère avec une chemise déboutonnée, une cravate de travers, la braguette ouverte, de la saleté sur son visage, un lacet défait ou en train de parler haut et fort, soyez sûr de le rappeler à l'ordre, à part et tout de suite. Il devrait vous être extrêmement reconnaissant de ce grand cadeau. Si nous faisons une habitude de ce rappel de *naṣīḥa* particulier et 'sur le champ', avec amour et considération dans nos stages de formation, notre performance augmentera de plus de 50%. Nous ressentirons les bienfaits de notre rapprochement de 'la communauté du rappel'.

1. *Ṣaḥīḥ* al Boukhari et *Ṣaḥīḥ* Mouslim.

Cela fonctionne comme suit:



Voilà les conseils en action. Ils convertissent le savoir théorique en un comportement meilleur par l'intermédiaire des catalyseurs de la réflexion fraternelle et de l'amour bienveillant.

Naṣīḥa
En pratique

Donner et recevoir des conseils demande de la force de caractère. Comme il en est avec d'autres traits de la personnalité islamique, la détermination et l'entraînement nous aideront à devenir de meilleurs conseillers et conseillés. Peut-être pouvons-nous nous fixer un objectif. Dans les trois mois à venir, nous pouvons au moins une fois donner des conseils à plusieurs frères et sœurs pour qui nous avons de l'affection dans le travail pour l'Islam et analyser notre comportement pendant et après ce processus selon ce qui a été discuté dans ce chapitre.

UN EXERCICE EN *NAṢĪḤA*

Divisez votre petit groupe local (*ousra* ou *halaqa*) en groupes de deux personnes chacun. Laissez-les exercer *naṣīḥa* l'une envers l'autre en privé pendant cinq minutes. Puis échangez les leçons de cette expérience et discutez les mécanismes et les procédés de *naṣīḥa* dans une réunion.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Dans quel but rappelle-t-on leurs fautes aux autres?

2. Comment un Musulman fonctionne-t-il comme miroir d'un autre Musulman?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN PARCOURANT LES RAPPORTS DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE EN QUALITE DE NOUVEAU PRESIDENT DU COMITE D' EVALUATION, VOUS DECOUVREZ PLUSIEURS IRREGULARITES. L'UNE D'ENTRE ELLES CONSISTE A TROP DEPENSER SIMPLEMENT PARCE QUE LE TRESORIER NEGLIGE DE PROGRAMMER LES DEPENSES SUFFISAMMENT A L'AVANCE. VOUS NE VOULEZ PAS ENCORE EN FAIRE UN PROBLEME ADMINISTRATIF MAIS VOUS VOUDRIEZ ATTIRER L'ATTENTION DU TRESORIER SUR LA QUESTION. VOTRE OBJECTIF EST DE RATIONALISER LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES.

1. *Ecrivez les grandes lignes d'un scénario qui permette le mieux de donner des conseils dans ce cas.*

2. *Ebauchez le script d'un dialogue possible entre vous et le trésorier.*

3. *Nommez trois raisons possibles pour lesquelles votre appréciation de la situation pourrait être erronée.*

Chapitre

15

De la communication

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- comprendre le besoin de communiquer avec les autres
- reconnaître les traquenards de la communication
- mieux comprendre et vous faire mieux comprendre

Allah dit:

Le Très Miséricordieux
Il a enseigné le Coran
Il a créé l'homme
Il lui a appris à s'exprimer.
(Coran 55:1-4)

﴿١﴾ ٱلرَّحْمَٰنُ ﴿٢﴾ عَلَّمَ ٱلْقُرْءَانَ
﴿٣﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ ﴿٤﴾ عَلَّمَهُ ٱلْبَيَانَ
(سورة الرحمن)

Allah nous a appris la communication. Notre rôle consiste simplement à communiquer le message avec clarté et pureté. De nombreux obstacles barrent la route à la communication efficace. De nos jours, on rend la communication responsable de bien des choses, que ce soit divorcer d'un époux, licencier un employé ou abandonner ses études. La communication engage les gens; on prétend parfois que tout le monde s'occupe 'd'encadrer des gens'. Ainsi, contrairement à ce qu'on pense en général, tout le monde est un cadre. Les enfants se font écouter de leurs parents, les étudiants se font écouter de leurs enseignants et les secrétaires se font écouter de leurs patrons.

Malheureusement, on ne nous apprend pas exactement à être honnêtes depuis notre enfance. Il s'ensuit que lorsque nous communiquons, nous nous cachons derrière mille et un masques. Les gens vivent une vie artificielle et craignent que les autres ne les découvrent, les ridiculisent et les rejettent. Nous ne devrions pas être bernés par ce que les autres disent, mais 'écouter' attentivement ce qu'ils ne disent pas! Mieux vaut être rejetés pour ce que nous sommes que d'être acceptés pour ce que nous ne sommes pas. Une fois, lors d'un sondage, on demanda à un groupe d'étudiants ce qu'ils regrettaient le plus au monde. La majorité d'entre eux répondirent: "Je ne sais pas qui sont mes parents". Bien qu'ils vécussent tous sous un même toit, ils ne se connaissaient ni ne se comprenaient bien.

I. Qu'est-ce que la communication?

Communiquer, c'est laisser les gens vous connaître et leur permettre de parvenir à une compréhension mutuelle avec vous. S'ils y parviennent, ils vous respecteront. Toutefois, ce processus implique que vous partagiez honnêtement vos idées et vos sentiments avec les gens.

A. Le jugement et l'interprétation

L'un des plus grands obstacles lorsque l'on traite avec les gens est de les juger d'avance et d'interpréter ce qu'ils disent ou font. Si Allah ne juge pas un individu tant que sa vie n'est pas terminée, pourquoi devrions-nous le faire? Le Prophète nous a appris que les actions sont jugées selon leurs objectifs.

Nous devrions remplacer notre évaluation des gens et le jugement que nous portons sur eux par une description concrète de leur conduite. Par exemple, ne dites pas que quelqu'un est sale; dites qu'il sent mauvais, qu'il crache par terre ou qu'il jette des papiers dans la rue. Personne ne peut contester ces déclarations reposant sur des faits. Un bon critère consiste à se restreindre à décrire des exemples de comportement qui puissent supporter un examen serré dans un tribunal. Ce n'est pas ce qui s'est passé qui met les gens mal à l'aise mais plutôt l'interprétation de ce qui s'est passé. Par exemple, si quelqu'un ne vous salue pas au cours d'une soirée, vous vous sentez mal à l'aise si vous pensez qu'il a fait exprès de ne pas vous accorder son attention. Mais si vous pensez qu'il ne vous a pas vu, vous vous sentirez bien. Ainsi, le même événement peut donner lieu à deux interprétations et jugements complètement différents.

B. Le mode de communication du Prophète

Les gens se donnent une façade parce qu'ils craignent d'être découverts et rejetés. Pour

contrecarrer ceci, nous devrions les recevoir avec amour et les accepter tels qu'ils sont. Nous devons être honnêtes, francs et spontanés. Traitez les gens avec égards, douceur et encouragez-les. Soyez sensibles à leurs besoins et montrez-leur de la sympathie et de l'affection. Nous devons être compréhensifs. Allah a décrit le Prophète:

﴿١٢٨﴾ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ (سورة التوبة)

Assurément, un messager vous est venu d'entre vous-mêmes; il lui coûte de vous voir peiner; il veille jalousement sur votre sauvegarde et est plein de compassion et de miséricode envers les croyants (Coran 9:128).

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ... (سورة آل عمران)

C'est par la grâce de Dieu que tu as été doux envers eux! Mais si tu étais rude, au cœur dur, ils se seraient séparés de toi (Coran 3:159).

Ceci explique comment l'amabilité du Prophète attirait les autres. Par ailleurs, ce dernier verset affirme que si le Prophète avait été sévère et avait eu le cœur dur, les gens se seraient tenus à distance.

C. "S'il vous plaît, donnez–moi de l'importance!"

On dit métaphoriquement que tout le monde est né avec une enseigne sur son front qui dit: "S'il vous plaît, donnez-moi de l'importance!". C'est ainsi qu'agissait le Prophète. Il s'adressait à tout le monde, en tournant complètement son corps vers son interlocuteur, et donnait même aux enfants un sentiment d'importance et de responsabilité comme les adultes.

Les gens détestent qu'on les néglige ou qu'on ne leur accorde pas d'attention. Chaque fois qu'ils communiquent, ils transmettent un message muet: "S'il vous plaît, accordez-moi de la valeur!", "S'il vous plaît, approuvez ma présence", "Ne passez pas à côté de moi sans me voir". Chaque fois qu'ils ne reçoivent pas de réponses à leurs lettres ou à leurs messages téléphoniques, vous montrez en fait que vous ne tenez pas compte d'eux et vous leur dites: "Vous n'existez pas!".

> CONFIANCE OU MEFIANCE
>
> Allons-nous faire confiance à tout le monde? Certainement pas! Nous devons être très vigilants puisqu'en effet les gens jouent un rôle et font semblant. 'Ali ibn Abi Talib (RA) dit: "Je ne suis pas un tricheur mais le tricheur ne peut pas me tromper".
>
> Nous devons écouter les autres mais vérifier et confirmer. Particulièrement au moment où nous prenons des décisions et des mesures, nous avons besoin de recouper l'information.

Faut-il que nous tombions toujours d'accord avec les gens? Bien sûr que non. Nous devons simplement être honnêtes et francs. Il est vrai que la similitude engendre la familiarité, mais les différences nous permettent de nous épanouir et de nous développer. Dans un cas ou l'autre, nous devons dire la vérité et ce qui est juste.

II. Façons de communiquer

Il existe autant de façons de communiquer que de raisons de le faire. Toutefois, pour les besoins critiques de la prise de décisions, certains mots et certaines phrases sont devenus courants et standardisés. Nous en discuterons plus loin après avoir donné des conseils généraux pour communiquer efficacement.

A. Conseils sur la communication

1. Une communication puissante provient d'une force intérieure. N'essayez pas de chercher à avoir du pouvoir sur les gens.
2. Développez des relations avec tout le monde dans votre travail, camp ou djamā'a. Le manque de temps n'est pas une excuse.
3. Employez chaque pause à rencontrer quelqu'un de différent. Prévoyez de partager vos repas avec d'autres. Vous établirez ainsi des relations valables avec tout le monde en peu de temps.
4. N'attendez pas les retardataires dans une réunion. Si vous le faites, vous leur apprenez qu'il est acceptable d'être en retard et vous punissez par la même occasion ceux qui sont ponctuels.
5. Paraphrasez le message que vous entendez pour assurer une transmission et réception correctes.
6. Souvenez-vous que plus on comprend, plus on peut gérer. Moins on comprend, plus on manipule!
7. Pour ce qui est de l'interprétation, le Prophète nous enseigne à trouver plus de soixante-dix excuses pour expliquer la mauvaise conduite des autres et, si aucune d'entre elles n'est correcte, à dire qu'il doit y avoir une autre interprétation dont nous n'avons pas connaissance.

B. "Dites-vous ce que vous voulez dire et voulez-vous dire ce que vous dites?"

Les 500 mots les plus usités de la langue française ont un total de 10 000 définitions dans le dictionnaire. Ceci donne une moyenne de 20 sens par mot. Lorsque vous proférez un mot, lequel de ces 20 sens lui accordez-vous?

Souvenez-vous que:

⇒ Ce ne sont pas les mots qui ont des sens, ce sont les gens!
⇒ Les mots ne sont que des symboles, pas des réalités.
⇒ Les mots n'ont pas de valeur absolue, on les apprend ou on les enseigne dans un certain contexte.
⇒ Les sens peuvent être cachés et enfouis.
⇒ Les mots reflètent des dimensions personnelles et culturelles. Ils sont chargés de connotations de différenciation sexuelle homme/femme, de connotations religieuses et raciales.

Vous trouverez ci-dessous des mots qu'il vaut mieux éviter et des mots à utiliser.

MOTS A OUBLIER	MOTS A SE RAPPELER
Je devrais, je dois	Je veux, je choisis de
J'essaierai de le faire	Je le ferai, *incha' Allah*
Un jour	Aujourd'hui, maintenant
Mais (pour contredire ce qui précède)	Et
Risque	Occasion, chance
Problème	Défi, occasion
Trop difficile	Stimulant
Inquiet	Intéressé
Je suis désolé	Excusez-moi, je regrette
Pourquoi (pour interrompre et attaquer)	Aidez-moi à comprendre
Je me sens impuissant	Je voudrais votre aide
Je suis comme ça, c'est tout	Mon aptitude au changement est
J'ai besoin que vous	Je veux que vous
Vous (réprobateur, accusateur)	Je (honnête, responsable)

Il existe des mots de catégorisation qui diminue notre perception. Ils limitent nos options à deux seulement. Par exemple:

ou/ou bien; homme/femme; noir/blanc; vieux/jeune; français/étranger; vrai/faux; patron/subalterne; intelligent/idiot

Chaque fois que vous entendez ou que vous lisez ces mots suivants, ne fermez pas votre esprit à d'autres possibilités. Nous rencontrons souvent ces mots qui sont lourds de connotations idéologiques:

Est/Ouest; capitalisme/communisme; centre/extérieur; Musulman/non Musulman; *Dar al Islam/Dar al Ḥarb*; démocratie/dictature; centralisation/décentralisation

Les mots de cette nature tendent à obscurcir notre vue et à diminuer notre compréhension. Surveillez soigneusement les mots que vous utilisez; les anges consignent toujours ce qu'on dit par écrit et avec précision:

﴿١٨﴾ مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ
(سورة ق)

Il ne prononce pas une parole, qu'il n'ait, à côté de lui, tout prêt, un observateur (Coran 50:18)

III. Recoupement de l'information

Combien de fois entendons-nous: "C'est un problème de communication, de manque de communication, de mauvaise communication ou de malentendu". C'est souvent vrai. On devrait y répondre en disant: "Arrangez ça!". Un moyen efficace d'arranger cela, justement, consiste à recouper l'information qui sert de base à la communication. A mesure que circule un message, l'on y ajoute ou l'on y retranche quelque chose; dans un cas ou l'autre, le message se trouve déformé. On emploie le terme de mécanique 'bruit' pour mesurer cette déformation. Examinez ces deux exemples:

1. Un homme conduisait en compagnie de son fils et fut tué dans un accident. Le fils devait être opéré mais le chirurgien dit: "Je ne peux pas opérer. Le patient est mon fils". Qui est le chirurgien?

2. Un homme quitta sa maison et mit les clefs dans sa poche. Un voleur arriva et déroba le contenu de la maison. Comment entra-t-il?

Dans ces deux cas, notre esprit tire des conclusions hâtives et nous donnons la mauvaise réponse. Le chirurgien était la mère du patient mais nous supposâmes à tort que le chirurgien devait être un homme. Le voleur entra dans la maison par la porte parce qu'elle n'était pas verrouillée. Nous supposâmes à tort que l'homme avait verrouillé la porte avant de mettre la clef dans sa poche. Il est surprenant de voir combien de fois nous tombons dans ce piège des suppositions, nous devenons présomptueux, inexacts et approximatifs. Dans notre travail aujourd'hui, cette tendance affecte considérablement notre performance.

Essayez cet exercice intéressant dans votre groupe. D'abord écrivez une histoire très courte. Puis formez un cercle de dix frères. Chuchotez cette histoire très brève à la personne assise à votre droite et dites-lui de la chuchoter à son voisin de droite et ainsi de suite jusqu'à ce qu'elle revienne à vous par votre voisin de gauche. Vous serez étonné de ne même pas peut-être pouvoir reconnaître l'histoire. Elle change tout à fait à cause de l'inexactitude de la transmission et de la communication.

Bien que nous ayons confiance en nos frères et sœurs, nous devrions mettre les informations 'en attente' jusqu'à ce qu'elles soient confirmées. Nous devons les vérifier d'abord, particulièrement lorsque nous devons agir sur la base de telles informations.

Il est utile de répéter les instructions à haute voix pour assurer une transmission et une réception correctes. Répétez l'heure et le lieu d'un rendez-vous pour en être sûr. Lorsque quelqu'un vous dicte un numéro de téléphone ou épelle un nom, ne dites pas 'umm', 'okay' ou 'oui'. Répétez après lui les numéros et les lettres pour éliminer la possibilité d'une erreur. Naturellement, nous ne devrions pas exagérer le recoupement. La règle directrice doit être l'intention bonne et pure de parvenir à la vérité, et non de piéger ou d'accuser les autres de nous induire délibérément en erreur. Si nous suivons le sentier du soupçon continu, les résultats de la contre-épreuve ne donneront rien.

IV. Aide-mémoire: La communication

A. Communiquer sans paroles: Comment utiliser le langage non verbal

Utilisez cet aide-mémoire pour prendre des notes sur la manière dont les différents éléments de votre 'moi' accroissent ou diminuent l'efficacité de la communication de votre message à votre auditoire. Souvenez-vous que des auditoires différents peuvent être affectés différemment par le même élément. Par exemple, un auditoire nombreux demande que l'on parle plus haut que pour un auditoire peu nombreux; il peut être acceptable de faire un laïus d'encouragement, vêtu simplement, mais la présentation d'un projet peut exiger une tenue de cérémonie.

Partie de mon MOI	Comment je vais l'utiliser pour communiquer
CORPS	
Position de la tête	_____
Visage, spécialement la bouche	_____
Yeux	_____
Epaules	_____
Posture	_____
Mouvement	_____
Actions et gestes	_____
Tenue vestimentaire	_____
VOIX	
Ton	_____
Douceur	_____
Débit	_____
ESPACE	
Distance	_____
Déplacement	_____
TOUCHER[1]	
Poignée de mains	_____
Mains sur l'épaule	_____
Tenir la main des autres	_____
Accolade	_____
Embrassade	_____

1. Le toucher n'est permis qu'entre personnes du même sexe.

B. Choses à faire et à ne pas faire dans la communication

Utilisez cet aide-mémoire pour évaluer vous-même l'usage que vous faites des techniques de communication. D'abord, ajoutez la chose à éviter de votre choix au numéro 8 dans la colonne A NE PAS FAIRE. Puis, pour chaque chose A FAIRE et A NE PAS FAIRE, donnez-vous 5 points pour 'souvent', 1 point pour 'jamais' et 2, 3, 4 pour les réponses intermédiaires.

Points A FAIRE > 4 x points A NE PAS FAIRE	Bon communicateur
Points A FAIRE > 2 x points A NE PAS FAIRE	Communicateur acceptable
Points A FAIRE ou < 2 x points A NE PAS FAIRE	Vous devez améliorer vos techniques de communication

A FAIRE	EVALUATION	A NE PAS FAIRE	EVALUATION
1. Maintenir un contact visuel (avec les personnes du même sexe seulement) lorsque vous écoutez	[ ]	1. Interrompre lorsque vous avez une remarque à faire	[ ]
2. Vérifier que vous avez compris et paraphraser	[ ]	2. Ridiculiser ce que disent les autres, même si cela semble idiot	[ ]
3. Affirmer avec des signes de tête et des gestes	[ ]	3. Faire des commérages	[ ]
4. Rire avec les gens	[ ]	4. Donner des opinions personnelles sur des problèmes	[ ]
5. Partager la tristesse des autres	[ ]	5. Demander 'pourquoi' sans arrêt	[ ]
6. Faire participer les autres à la conversation	[ ]	6. Mener la conversation tout seul	[ ]
7. Avoir la bonne grâce d'accepter les opinions différentes	[ ]	7. Critiquer les idées des autres sans qu'on vous le demande	[ ]
8. Faire des compliments aux autres	[ ]	8. _____	[ ]

MOTS IMPORTANTS

Les **6** mots les plus importants	*"J'apprécie ce que vous faites"*
Les **5** mots les plus importants	"Je suis fier de vous"
Les **4** mots les plus importants	**"Quelle est votre opinion?"**
Les **3** mots les plus importants	**"Je vous remercie"**
Les **2** mots les plus importants	**"Pourriez-vous?"**
Le mot le PLUS important	**"NOUS"**
Le mot le MOINS important	"Je"

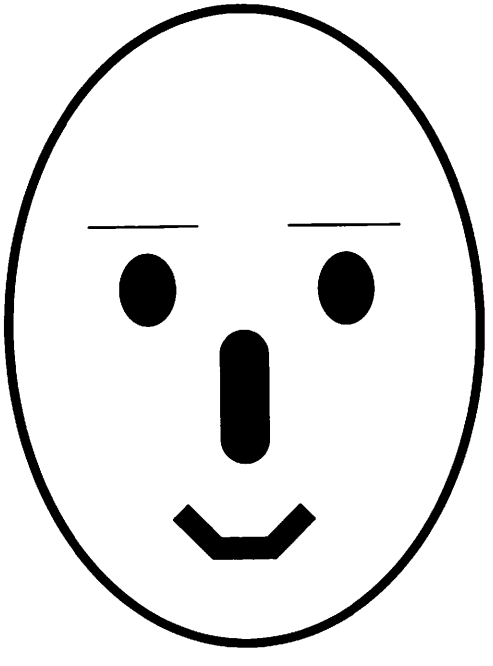
S Z
O E
U I
R

Cela favorise la communication . . .

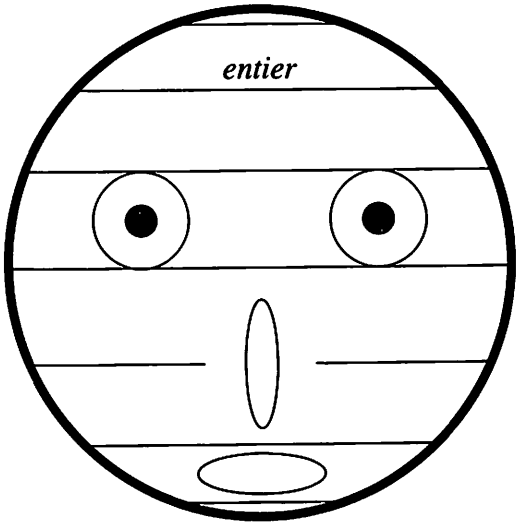
En prime: Vous en serez récompensé selon le hadith:

«تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»

Le sourire que vous adressez à votre frère est un acte de charité (*Ṣadaqa*). (*Sounan* al Tirmidhi)



"Le monde



a tort

sauf

MOI"

Vraiment? Réfléchissez-y!

SUJETS DE DISCUSSION

1. Citez deux éléments de la communication du Prophète avec les croyants? Comment ont-ils favorisé la communication?
2. Quelle approche devrions-nous adopter si nous tombons en désaccord avec quelqu'un?
3. En quoi les mots que vous devez éviter sont-ils différents de ceux que vous devriez employer?
4. Quelles sont les trois techniques couramment utilisées pour recouper l'information?
5. Quelles suppositions devrions-nous faire en recoupant l'information?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS ADMINISTREZ LE PERSONNEL D'UNE ORGANISATION ISLAMIQUE NATIONALE. VU LES RENOUVELLEMENTS FREQUENTS DE PERSONNEL, VOUS AVEZ PLUSIEURS SUBORDONNES QUI NE VOUS CONNAISSENT PAS ET QUI NE CONNAISSENT PAS LA CULTURE DE L'ORGANISATION. LA REUNION ANNUELLE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EST TRES PROCHE ET PRESQUE TOUT LE MONDE EST SOUS PRESSION POUR DONNER DE SON MAXIMUM. UN GROUPE DE MEMBRES A SIGNIFIE QU'IL PRENDRA LA PAROLE POUR CONTESTER LE RAPPORT ANNUEL.

1. *Inscrivez deux éléments communs et deux différents dans la manière dont vous communiquerez avec les trois groupes intéressés: les subalternes, les supérieurs et les membres.*

2. *Ecrivez une note aux subalternes expliquant la stratégie que vous adopterez pour faire face au défi de l'assistance. Rédigez-la en termes simples et concentrez-vous pour qu'elle soit comprise et exécutée sans ambiguïté.*

3. *Ecrivez une note à votre supérieur le conseillant sur la manière de recouper l'information venant des membres dissidents.*

Chapitre

16

Comment gérer votre temps

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier et minimiser les habitudes principales qui font gaspiller du temps
- identifier et cultiver les habitudes qui font gagner du temps
- faire davantage de travail dans le temps disponible
- faire un travail plus productif et mener une vie plus productive

I. La nature du temps

Peut-être connaissez-vous le dicton: "Qu'est-ce qui est le plus long, et pourtant le plus court; le plus rapide et pourtant le plus lent? Qu'est-ce que nous négligeons tous, puis regrettons? Rien ne peut se faire sans lui, il avale tout ce qui est petit et accroît tout ce qui est grand?" C'est le temps.

C'est le plus long parce que c'est l'éternité mesurée; c'est le plus court parce qu'aucun d'entre nous n'a le temps de terminer le travail de la vie; c'est le plus rapide pour ceux qui sont heureux et le plus lent pour ceux qui souffrent. Le temps, c'est ce qui fait la vie! Il fait plonger dans l'oubli tout ce qui est indigne de la postérité, et il construit et préserve tout ce qui est grand et dépourvu d'égoïsme.

II. L'utilisation du temps

Les gens qui réussissent passent leur temps à faire des choses que les gens qui échouent font à contrecœur. L'individu moyen trouve plus facile de s'adapter aux épreuves de l'échec que de passer du temps à s'adapter aux sacrifices qui mènent au succès. Avoir des objectifs et des destinations dans la vie ne signifie pas grand-chose, à moins qu'il n'y ait un emploi du temps attaché à chacun d'entre eux. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'on peut commencer à se diriger vers ces objectifs et à arriver à destination.

Nous nous classons en deux catégories; d'abord nous avons le groupe de gens malheureux et désenchantés qui vont toujours commencer quelque chose demain. Puis, nous avons ce groupe de gens merveilleux qui sont toujours prêts à partir tout de suite. Pour eux, il n'y a pas de lendemain.

Tuer le temps n'est pas seulement un crime, c'est un meurtre! Si vous devez le tuer, pourquoi ne pas le faire travailler jusqu'à la mort? Chaque fois que vous dites: "je n'ai pas le temps", tout ce que vous dites, c'est qu'il y a d'autres choses plus importantes pour vous.

A. Tirer le meilleur parti de chaque journée

Chaque matin au réveil, notre agenda contient 24 heures. Le Prophète nous dit:

«مَا مِنْ فَجْرِ يَوْمٍ يَنْشَقُّ إلاَّ وَيُنادي مَلَكان، يا ابْنَ آدَمَ أنا يَوْمٌ جَديدٌ، وَعَلى عَمَلِكَ شَهِيدٌ، فَتَزَوَّدْ مِنِّي فَإِنِّي لا أعُودُ إلى يَوْمِ القِيامَةِ».

Pas une seule aube ne se lève sans que deux anges ne s'écrient: "Oh! Fils d'Adam, Je suis une nouvelle journée et je suis témoin de tes actions, alors tire le meilleur parti de moi parce que je ne reviendrai jamais jusqu'au Jour du Jugement."[1]

Chaque journée doit être remplie de choses dont on peut être fier. A moins que nous ne soyons prêts à commencer tout de suite, quelles que soient nos bonnes intentions, à la même heure demain, à la même heure la semaine prochaine, à la même heure dans dix ans, nous serons encore embourbés.

1. *Al Ma'thour* du Prophète

B. La signification du temps

QUE VAUT UNE BARRE DE FER?	
Une simple barre de fer	5$
Forgée en fers à cheval	11$
Transformée en aiguilles	355$
Transformée en lames de couteau	2 285$
Tournée en ressorts balistiques pour montres	250 000$

Pour certains, la signification du temps est le moment où les chances sont les meilleures. Ils accordent une importance capitale au choix du moment. Le moment où les chances sont les plus favorables a une signification spéciale pour beaucoup. Les publicistes nous informent qu'il n'y a rien de plus puissant dans l'industrie qu'une idée dont le moment est arrivé. Si vous pouvez apprendre à reconnaître le bon moment lorsqu'il arrive, et à agir avant qu'il ne passe, les problèmes de la vie s'en trouveront énormément simplifiés.

Pour d'autres, le temps est simplement quelque chose qui se mesure en secondes, minutes, heures et années. Lorsqu'ils pensent au temps, ils voient soit une horloge soit un calendrier; il n'a qu'une dimension, la durée. C'est le concept du temps le moins profond. Aucun grand chef-d'œuvre n'a été créé par ceux qui ont donné de l'importance à ce concept. Ce qui est tragique dans ce concept du temps, c'est qu'il détruit l'initiative, décourage les élans créateurs et ne laisse rien pour remplir le temps qui lui est imparti. Si nous avons une semaine entière pour accomplir une tâche, elle prendra une semaine. Si on nous donne 10 jours pour son exécution, elle prendra 10 jours.

Finalement, nous avons les individus qui donnent à la vie une véritable signification en donnant au temps cette grande qualité qu'est la profondeur. Pour ces gens-là, le temps n'est plus emprisonné par l'horloge ni enchaîné par le calendrier. Leurs accomplissements sont gouvernés par un esprit de dévouement et d'enthousiasme, et non par les heures et les semaines. Ils croient fortement en ce qu'ils font, ils sont attirés vers leur objectif de succès par une force spirituelle, puissante qui ne reconnaît même pas le temps. Ils ont engagé leur cœur dans une tâche qu'ils aiment et leur travail est une mission éclatante de résolution.

Cette troisième façon d'aborder le temps devrait être un défi pour nous tous. L'utilisation adéquate du temps détermine l'échec ou le succès de l'employé moyen de nos jours encore davantage que sa connaissance du produit ou du service. L'organisation convenable du temps est très certainement l'un des premiers éléments à inscrire sur n'importe quelle formule de réussite que ce soit. La tâche que les groupes ont trouvée la plus difficile est celle d'obtenir que les gens organisent leur temps. Voilà pourquoi chaque individu doit passer du temps au début de la semaine à préparer en détail l'emploi du temps exact pour cette semaine-là.

III. Le temps libre

Que faites-vous des minutes que vous n'avez pas utilisées; de votre soit-disant temps perdu? Vous rendez-vous compte que vous pouvez écrire des livres, mémoriser complètement le Coran et les hadiths et obtenir des diplômes en utilisant convenablement ce temps libre? Ce temps libre peut être les quelques minutes passées à attendre un train, un avion

ou un bus ou à voyager. Appelleriez-vous cela du temps libre ou du temps créateur? 15 minutes par jour représentent 11 journées entières par an; 30 minutes par jour représentent 22 journées entières par an, ce qui fait plus d'un mois de temps de travail. Certains hommes d'affaires commencent par avancer la prémice que personne ne peut réussir en affaires sans adopter l'équation selon laquelle le temps équivaut à de l'argent. On ne penserait jamais à laisser les gens nous voler notre argent et pourtant on laisse les gens et les choses nous voler notre temps. Nous, nous croyons que le temps est plus que de l'argent; c'est notre vie.

Un vendeur gagnait 20$ de l'heure. Il voulait peindre sa maison lui-même. Son ami lui demanda: "Si tu devais choisir un peintre, emploierais-tu un amateur à 20$ de l'heure ou un expert à 5$ de l'heure?" La réponse est évidente, et pourtant beaucoup d'entre nous prenons du temps précieux de nos propres affaires ou de notre profession pour faire du travail qui pourrait être beaucoup mieux fait par les autres à un prix bien moindre.

IV. Comment passe le temps

Ce tableau vous montre ce que vous pourriez faire de votre temps durant une vie de longueur moyenne.

ACTIVITE	TEMPS
Lacer ses chaussures	8 jours
Attendre aux feux de circulation	1 mois
Temps passé chez le coiffeur	1 mois
Téléphoner	1 mois
Utiliser les ascenseurs (dans les grandes villes)	3 mois
Se brosser les dents	3 mois
Attendre les bus (dans les villes)	5 mois
Temps passé à se doucher ou se baigner	6 mois
Lire des livres	2 ans
Manger	4 ans
Gagner sa vie	9 ans
Regarder la télévision	10 ans
Dormir	20 ans

Ce que cela signifie, c'est que si vous allez avoir le temps de faire certaines choses que vous voulez faire, il vous faudra simplement le planifier et le programmer dans votre emploi du temps très rempli. Si vous attendez que le bon moment se présente, il se pourrait que vous attendiez toute votre vie.

Lorsque vous inscrivez un rendez-vous médical, une réunion d'affaires ou un événement spécial dans votre calendrier, vous le respectez, en général. Faites de même avec le temps que vous voulez réserver pour les choses que vous voulez accomplir. Réserver un certain temps chaque jour, puis tenez-vous-y du mieux que vous pouvez.

Par exemple, en réservant une heure pour chaque journée de travail, vous gagnez jusqu'à 260 heures par an, ou l'équivalent de 32 jours de travail complets. Vous pouvez accomplir beaucoup de choses pendant une telle longueur de temps; vous pourriez:

⇒ mémoriser plusieurs parties du Coran,
⇒ apprendre des techniques de lecture rapide,
⇒ acquérir des compétences particulières,
⇒ avoir le meilleur jardin du voisinage,
⇒ écrire un livre,
⇒ obtenir un diplôme ou
⇒ gagner de l'argent en plus.

Mais vu la manière dont le temps vole – pris comme il est par mille et un événements mineurs, dont la plupart ne contribuent pas à notre succès ou à notre épanouissement en tant que personnes – nous n'avons qu'à établir un emploi du temps et nous y tenir. Et ce n'est pas facile. Le regret qu'on éprouve d'avoir gaspillé du temps peut devenir une puissance permettant la réalisation du bien pendant le temps qui reste. Et le temps qui reste est suffisant – si seulement nous mettons fin au gaspillage et nous nous arrêtons d'éprouver ces regrets inutiles et vains.

V. Conseils pour gagner du temps

Suivez ces suggestions pendant quelques jours et vous serez stupéfiés des résultats:

1. Planifiez votre journée chaque matin en inscrivant les choses à faire et cochez-les au fur et à mesure qu'elles sont faites.
2. Ne rendez jamais visite à un ami sans l'en informer par écrit ou par téléphone.
3. Ayez toujours un crayon et du papier ou un petit carnet dans votre poche pour pouvoir griffonner des plans et des idées pendant votre temps libre.
4. Prévoyez des moments de repos et essayez de les faire coïncider avec les heures de prière.
5. Utilisez votre temps libre à lire, mémoriser ou faire quelque chose de constructif.
6. Lorsque vous prenez rendez-vous, assurez-vous que les deux parties comprennent l'heure exacte.
7. Prévoyez votre temps de déplacement en fonction de la distance à parcourir, en tenant raisonnablement compte de l'imprévu de manière à ce que vous arriviez à l'heure.
8. Ayez tous les éléments à votre portée avant de commencer un travail, que ce soit la cuisine, la rédaction d'un article ou la préparation d'un discours.
9. Evitez les gens qui font preuve de suffisamment de manque de prévenance et d'égoïsme pour voler votre temps.
10. Ne vous déplacez pas en personne si vous pouvez accomplir la même chose en écrivant une lettre ou en téléphonant.
11. Faites le plein d'essence lorsque vous passez près de votre station d'essence préférée. Evitez de vous y rendre spécialement et, surtout, ne tombez jamais en panne sèche; cela vous ferait paraître stupide.
12. Ayez toujours sur vous la monnaie nécessaire pour les parc-mètres ou les communications téléphoniques.

13. Si vous avez des courses ou des achats à faire, faites une liste de toutes les commissions et planifiez vos activités de manière à ne pas vous déplacer deux fois et à parcourir le moins de distance possible.

Il y a d'autres moyens de gagner du temps que vous pouvez écrire. Finissez cette liste, en essayant d'utiliser certaines de ces suggestions. Nous ne devrions pas être contre le repos et le plaisir mais contre le gaspillage de temps. Le mot 'récréation' lui-même signifie re-créer. L'une des plus grande tragédies de la vie moderne, c'est que dans notre existence fiévreuse, nous laissons notre corps aller tellement loin au devant de notre âme qu'il est peu probable que les deux se rassemblent jamais sur cette terre. Qu'il serait merveilleux de laisser notre âme rattraper notre corps. Prenez du temps périodiquement pour prier, méditer, contempler et recharger les batteries de la foi.

VI. Ce dont il faut se souvenir au sujet du temps

A. Prenez le temps...

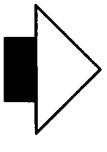
Prenez le temps de réfléchir, c'est la source du pouvoir;
Prenez le temps de jouer, c'est la fontaine de jouvence;
Prenez le temps de lire, c'est la source de la sagesse;
Prenez le temps de prier, c'est le plus grand pouvoir sur terre;
Prenez le temps d'aimer et d'être aimé, l'*imān* n'est rien d'autre que l'amour et la haine;
Prenez le temps d'être amical, c'est le chemin du bonheur;
Prenez le temps de rire, c'est le meilleur lubrifiant;
Prenez le temps de donner, la vie est trop courte pour être égoïste;
Prenez le temps de travailler, c'est le prix de la réussite; mais
Ne prenez jamais le temps de gaspiller;
Souvenez-vous de ce que dit le Prophète:

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ»

Celui qui peut dire que deux jours consécutifs de sa vie sont égaux [en accomplissements] est sûrement un perdant![1]

B. Le temps bien employé

Une bonne portion de notre vie est passée avec nos amis. A quelle sorte de conversation nous livrons-nous pendant ce temps-là? Rappelez-vous la sagesse suivante:



Les grands esprits discutent des idées.
Les esprits moyens discutent des événements.
Les petits esprits discutent des gens.
Les très petits esprits discutent d'eux-mêmes.

1. *Sounan* al Daylami

VII. Etude de cas: Combien coûte une minute?

Le problème principal: La valeur du temps

Nous parlons souvent de la valeur du temps, de son importance et de son coût. Pourtant nous calculons rarement le coût du temps dans une réunion, un camp ou une conférence. Si nous arrivons à chiffrer le coût par minute, nous nous rendrons compte que pour chaque minute que nous gaspillons, nous perdons cette somme-là. Ceci place un lourd fardeau de responsabilité sur les organisations, les engagements à tirer le maximum de chaque minute de l'activité. Prenons un cas pratique "Le séminaire sur l'islamisation des attitudes et des usages en science et technologie", qui eut lieu au siège de l'IIIT à Washington D.C. en 1987.

La situation: Le coût du séminaire

a. Calcul des frais directs occasionnés par 30 participants venus de loin:

Billets d'avion (30 x 200$/participant)	6 000$
Logement (30 x 40$/chambre x 2 nuits)	2 400$
Nourriture (30 x 8$/repas x 5 repas)	1 200$
(15 participants locaux x 8$ x 3)	360$
Transport local (2 voitures x 60$/jour x 2jours)	240$
Frais de secrétariat	1 000$
Téléphone	400$
Fournitures de bureau et reproduction	1 200$
Frais généraux	1 000$
Honoraires pour 6 x 200$	1 200$
	15 000$

b. Calcul de la durée des exposés
10 séances x 1 heure et demie — 15 heures
(vendredi 3 + samedi 5 + dimanche 2)

c. Calcul du coût direct par heure de séance
= (15 000$/15 heures) — 1,000$/h

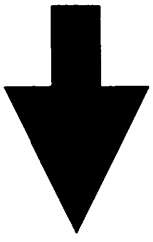
d. Calcul du coût par minute
= (1 000$/60 minutes) — 17$/mn

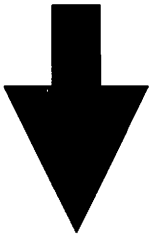
Il s'agit seulement ici des coûts directs qui ne tiennent pas compte des salaires des participants et des organisateurs pour les 40 heures qu'ils ont passées au séminaire plus leur temps de déplacement. Si nous incluons leur salaire, à savoir 45 personnes x 100$/jour x 2jours = 9 000$, le coût par heure de séance monte à

(15 000$ + 9 000$)/15 heures	1 600$
coût par minute = (1 600$/60mn)	27$

La leçon: rentabilité des réunions

Si nous apprenons à calculer le coût par minute de toutes nos activités, nous nous rendrons compte du gaspillage tragique des ressources de la *Oumma* lorsque nous faisons mauvais usage du temps des conférences, des camps, des séminaires et des réunions. Rassembler des gens est une affaire sérieuse. En fait, nous sommes responsables devant Allah de faire un usage efficace de ce rassemblement.





FAITES TOUJOURS DAVANTAGE D'EFFORTS

Nous pouvons toujours augmenter notre rendement de 10 à 15 pour cent en fournissant un petit peu plus d'efforts. Si vous prévoyiez de lire un certain nombre de pages, ou de travailler jusqu'à une certaine heure, de nettoyer un certain endroit ou de passer certains coups de téléphone, vous pouvez toujours vous forcer à en faire un peu plus. Cette habitude accroît la production et contribue à accomplir davantage. Comme les devoirs dépassent toujours en nombre le temps disponible, cettehabitude peut nous rendre plus productifs et bienfaisants.

A C T I O N

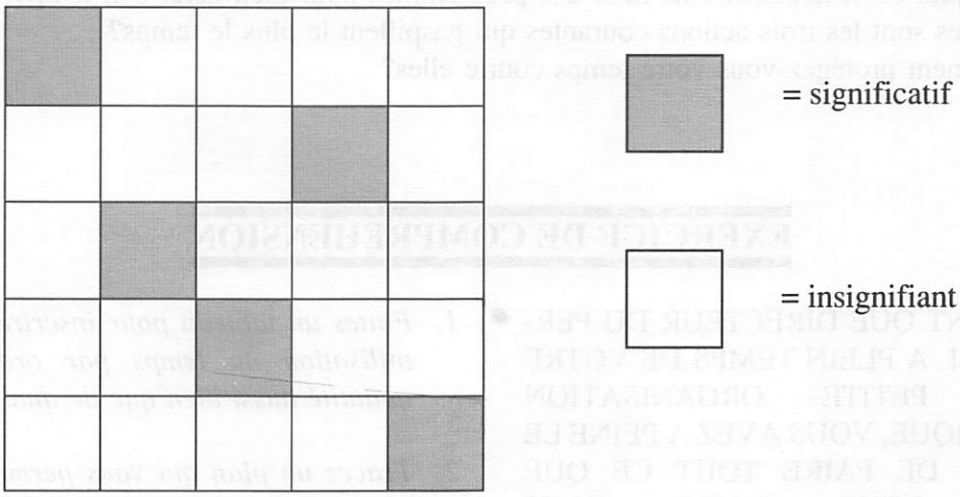
NE REMETTEZ PAS LE TRAVAIL D'AUJOURD'HUI A DEMAIN

Si vous remettez tout au lendemain, le travail n'arrête pas de s'amonceler. C'est un grand soulagement que de commencer la journée sans avoir de travail en attente de la veille. Une bonne habitude consiste à faire n'importe quelle tâche sur-le-champ si elle prend 5 minutes ou moins. Si elle prend plus de 5 minutes, programmez-la selon sa priorité. Cette règle d'or peut faire de vous un grand réalisateur dans la vie. Imaginez seulement que vous pouvez accomplir douze tâches en une heure. A vous seul, vous pouvez avoir un impact égal à celui d'une vaste organisation. S'il y a seulement dix individus comme vous dans l'organisation, votre impact total sera astronomique. En plus, Allah accordera ses bénédictions infinies pour les efforts que vous avez fournis pour l'amour de Lui!

Deux dompteurs de temps!

Le principe de Pareto (également connu sous le nom de règle des 80%/20%)

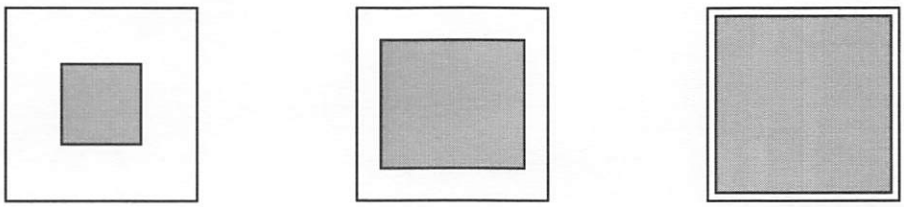
THEORIE: Les éléments significatifs d'un groupe donné constituent une portion relativement petite du total des éléments du groupe.



APPLICATION: Faites une liste de tous les éléments au sujet desquels vous devez prendre des mesures. Reconnaissez les 20% des éléments qui ont des chances de donner 80% des résultats désirés. Prenez des mesures à leur sujet d'abord.

La loi de Parkinson

THEORIE: Le travail prend de l'expansion pour remplir le temps disponible pour sa réalisation.



APPLICATION: Fixez une dernière limite pour chaque tâche et tenez-vous-y.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Pourquoi le temps disponible aujourd'hui est-il plus précieux que le temps qui sera disponible demain?
2. En quoi les gens qui réussissent diffèrent-ils de ceux qui échouent dans leur utilisation du temps?
3. Comment calculez-vous la valeur monétaire du temps? Donnez un exemple.
4. Pourquoi est-il nécessaire de faire des programmes pour bien gérer son temps?
5. Quelles sont les trois actions courantes qui gaspillent le plus le temps?
6. Comment protégez-vous votre temps contre elles?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE DIRECTEUR DU PERSONNEL A PLEIN TEMPS DE VOTRE TRES PETITE ORGANISATION ISLAMIQUE, VOUS AVEZ A PEINE LE TEMPS DE FAIRE TOUT CE QUE VOUS DEVEZ FAIRE. VOUS RECEVEZ CONSTAMMENT DES APPELS TELEPHONIQUES. DES GENS VOUS RENDENT VISITE A VOTRE BUREAU. VOTRE ASSISTANT A BEAUCOUP DE QUESTIONS A POSER. LE COURRIER ARRIVE EN GRANDE QUANTITE. MAINTENANT LE COMITE EXECUTIF VEUT QUE VOUS COMMENCIEZ UN NOUVEAU BULLETIN D'INFORMATION.

1. *Faites un tableau pour inscrire votre utilisation du temps par ordre de quantité aussi bien que de qualité.*

2. *Tracez un plan qui vous permette de gagner assez de temps sur la liste mentionnée ci-dessus afin de produire le nouveau bulletin.*

3. *Ecrivez une note à votre assistant pour lui dire comment il peut vous aider à gagner du temps.*

Chapitre

17

L'art d'écouter

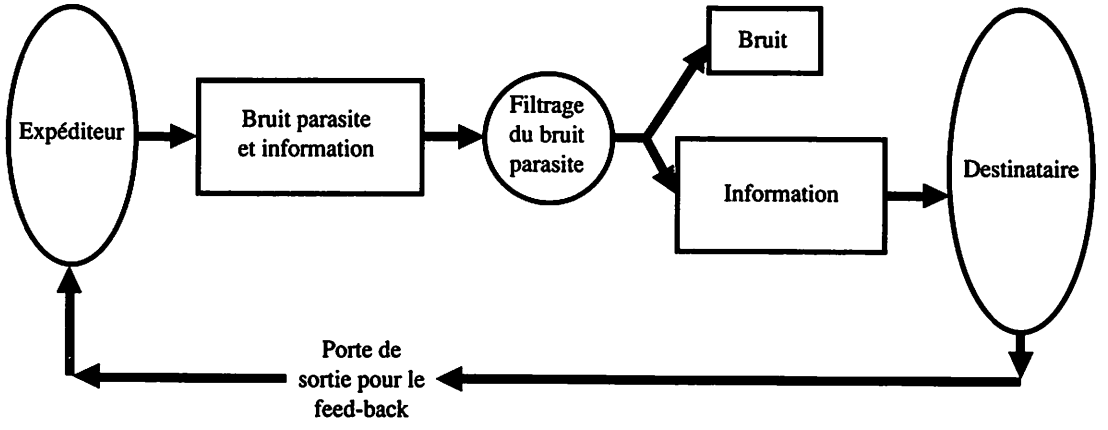
OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments qui permettent de bien écouter
- parler aux autres en ayant à l'esprit leur besoin d'écouter et d'être écoutés
- écouter les autres d'une manière qui donne de meilleurs résultats
- aider les autres à parler de manière à être mieux compris

I. Ecouter, qu'est-ce que c'est?

Ecouter est un phénomène qui se produit lorsqu'un message qui contient des informations est transmis d'une source à un receveur dans un environnement qui supprime le bruit parasite et encourage le feed-back.

Le **message**, c'est tout ce qui est communiqué et l'**information**, c'est tout ce qui diminue l'incertitude contenue dans le message. On peut se demander: "combien d'informations sont-elles contenues dans ce message?". La source est l'**expéditeur** du message et le **receveur** en est le destinataire. L'**environnement** est l'ensemble des conditions ou circonstances dans lesquelles se passe l'écoute. Le bruit, c'est tout ce qui gêne le passage de l'information entre un expéditeur et un destinataire. Le feed-back, c'est la réaction du receveur au message de l'expéditeur dès que ce message a été interprété. Vous pouvez voir tous ces éléments du processus d'écoute dans le diagramme suivant:



Ecouter est une rue à double sens. L'orateur doit suivre des règles de compréhension fondamentales pour aider l'assistance à comprendre. L'assistance doit aussi respecter des lignes directrices pour saisir le message de l'orateur. Rappelez-vous qu'un orateur peut être écouté par plus d'une personne à la fois. L'information reçue par chaque auditeur peut être ou ne pas être la même à moins que toutes les personnes concernées n'adhèrent aux principes de bonne communication.

Pour aider l'assistance à comprendre, nous devrions, en qualité d'orateurs, réfléchir à la manière dont nous allons organiser les mots et les détails de ce que nous allons dire. Nous devrions choisir l'auditoire approprié, ainsi que le temps et la structure appropriés (une période de grande activité ou un moment de relaxation) une réunion officielle ou une visite dénuée de formalité. Même le local – un lieu de travail, une salle de conférence ou un espace social – peut favoriser ou gêner la communication. Finalement, nous devons décider si oui ou non il sera nécessaire de donner suite à la conférence, verbalement ou par écrit.

Par ailleurs, en qualité de membres d'un auditoire, nous devons:

a) ne pas avoir de préjugés sur ce que dit l'orateur;
b) ne pas laisser notre attention être détournée par notre propre réaction à ce qui se dit;
c) faire attention au langage corporel de l'orateur;
d) nous concentrer sur l'information donnée;
e) être physiquement prêts à écouter.

Si nous ne pouvons pas comprendre le message, nous pouvons demander à l'orateur de répéter, de spécifier ou d'expliquer le sujet. Un meilleur moment ou un autre local peuvent aussi contribuer à une meilleure compréhension.

II. Apprendre à écouter

Nous ne sommes pas tous doués de la même capacité d'écoute, mais nous pouvons tous chercher à apprendre à écouter, si nous faisons un effort conscient pour bien écouter. Pour réussir à savoir bien écouter, nous devons nous entraîner à:

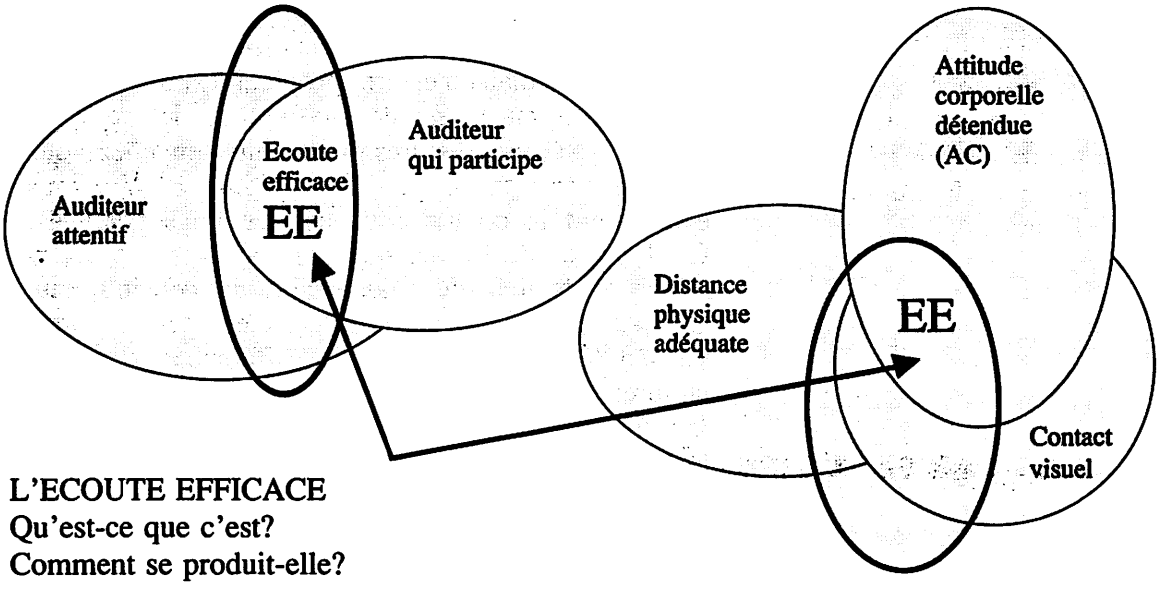
a) écouter avec une vive attention;
b) ne pas laisser notre esprit vagabonder;
c) nous concentrer sur ce qui se dit;
d) résister aux distractions;
e) garder l'esprit ouvert;
f) nous asseoir à l'avant et prendre des notes.

Nous devons réprimer notre 'moi' et ne pas penser seulement à ce que nous voulons dire lorsque l'orateur a fini de parler. Nous devons être à l'affût d'idées et juger le message d'après la valeur de son contenu et non d'après la manière dont il a été transmis. Nous devons avoir la patience d'écouter l'orateur jusqu'au bout et nous retenir de l'interrompre. Nous devons trouver un point d'intérêt à ce que dit l'autre personne et nous sentir profondément concernés. Nous devons nous entraîner à tout cela consciencieusement.

III. Vérifier le message

Il est souvent bénéfique de répondre à l'orateur et de l'informer en retour de ce que nous comprenons en tant qu'auditeurs. Nous pourrions poser des questions afin d'obtenir davantage d'informations de l'orateur ou de l'aider à aborder une question difficile. Nous pourrions réitérer ce qu'il a dit pour vérifier si c'était ce qu'il voulait dire. Nous pourrions utiliser le langage corporel et les sentiments pour transmettre à l'orateur la facilité ou la difficulté que nous avons à le comprendre. Nous pourrions également poser des questions permettant des réponses non sollicitées (quand, quoi, où, qui et ainsi de suite) pour obtenir davantage d'informations. Nous pourrions poser d'autres questions pénétrantes pour obtenir davantage de détails ou pour aider l'orateur à parvenir à un point difficile.

IV. L'écoute et l'attitude corporelle



L'ECOUTE EFFICACE
Qu'est-ce que c'est?
Comment se produit-elle?

L'écoute dépend de:

- Facteurs individuels et de
- Facteurs culturels

Elle se fait par

- Contact visuel
- Langage corporel

Quand le contact visuel est:

- **Présent**

⇒ L'orateur transmet un message plus fort et plus efficace.

⇒ L'auditeur peut entendre avec plus d'exactitude.

Absent

⇒ L'orateur évite de montrer ses sentiments.

⇒ L'orateur et l'auditeur suivent les lignes de conduite islamique concernant les relations hommes/femmes.

ACTION

EST-CE QUE L'ESSENTIEL VOUS ECHAPPE?

Il y avait un homme qui s'appelait M. Jean Bourricot. Sa femme le supplia pendant des années de changer son nom mais il refusa. Un jour, il annonça qu'il changeait de nom. Elle était transportée de joie et fêta l'événement toute la nuit. Au matin, elle lui demanda joyeusement: "Comment t'appelles-tu maintenant, Jean?" Il répondit: "David Bourricot!"

Vous serez surpris de constater combien d'entre nous ne saisissent pas l'essentiel dans leurs activités. Il faut que nous donnions beaucoup d'explications à nos associés pour empêcher cela de se produire! Un jour, un frère s'avança vers moi et me dit: "Vous dites que l'argent de l'organisation doit être protégé parce que c'est *Amwāl al Mouslimīn* (la propriété des Musulmans)? Puisque je suis Musulman, donnez-le-moi". L'essentiel lui avait certainement échappé!

LES FACTEURS DE RAJUSTEMENT SONT UNE NECESSITE

Un étudiant de notre communauté me dit: "Je ne sais pas pourquoi beaucoup de gens pensent que j'ai des notes très élevées. Je ne suis qu'un étudiant moyen". La raison, c'est que ses parents disent aux autres qu'il est un étudiant brillant! Est-ce qu'ils mentent? Non, il se trouve que c'est la manière dont ils perçoivent leur fils, comme un étudiant de premier ordre.

Lorsque vous écoutez les gens, vous devez appliquer un facteur de rajustement. Ce dernier pourrait être supérieur à 1.0 ou inférieur. Lorsque vous entendez quelqu'un pour la première fois dire: mon enfant est intelligent, la maison est très propre, il est très riche, il y avait très peu de monde à la réunion, le projet est énorme, l'aéroport est très proche etc, souvenez-vous que ces déclarations pourraient signifier pour vous exactement le contraire de ce que vous percevez. Gardez-vous de former une opinion avant de déterminer le facteur de rajustement de cet individu. Chaque personne a son propre facteur par rapport à vous. C'est le résultat de la différence de milieu culturel, de goût, de savoir, d'expérience, d'histoire familiale, de maturité etc. Faites doublement attention lorsque vous prenez des décisions ou des mesures.

Vérifiez, recoupez et confirmez!

Si quelque chose peut être mal compris cela le sera probablement!

Exercice d'entraînement à l'écoute

Nous montrons ci-dessous l'un des nombreux exercices qui peuvent être utilisés pour améliorer nos capacités d'écoute.

EQUIPEMENT

- Une bande magnétique ou un film, un magnétophone ou un projecteur, une salle de projection.

METHODE

- Divisez le groupe en plusieurs rôles, tels que ceux qui sont d'accord avec le thème principal, ceux qui sont en désaccord, ceux qui sont chargés de faire appliquer les mesures ou ceux qui expliquent les mesures aux autres; jouer ces rôles aidera les membres à écouter avec un objectif en tête.
- Demandez à chaque membre d'écouter en fonction de son rôle.
- Passez la bande ou projetez le film.
- A la fin de la séance, demandez à chaque membre de faire un rapport au groupe sur ce qu'il a entendu.
- Le cas échéant, faites un commentaire sur la divergence entre ce qui a été dit et ce qui a été entendu; repassez les parties de la cassette ou du film qui ont fait l'objet d'une communication médiocre.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quel est le rôle du feed-back dans la communication?
2. Pourquoi les "règles de compréhension" sont-elles plus importantes lorsqu'un orateur s'adresse à plusieurs auditeurs que lorsqu'il s'adresse à un seul auditeur?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS AVEZ ETE INVITE A UNE REUNION IMPORTANTE AVEC LE PRESIDENT ET LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. ILS VEULENT S'ASSURER VOTRE CONCOURS POUR PROMOUVOIR LA NOUVELLE POLITIQUE DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE ET MOBILISER LE PUBLIC MUSULMAN EN FAVEUR DE CETTE POLITIQUE. VOUS ET EUX, VOUS VOULEZ BIEN COMMUNIQUER A CAUSE DE LA NATURE DE LA POLITIQUE.

1. *Décrivez les caractéristiques de l'environnement d'écoute qui sera le plus approprié dans ce cas.*

2. *Faites la liste des pièges qui peuvent vous guetter dans cette réunion et donner les grandes lignes de votre plan destiné à les éviter.*

3. *Inscrivez trois questions que vous pourriez poser aux orateurs pour demander des éclaircissements si besoin est.*

Chapitre 18

Comment former un comité

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier le moment propice ou non pour former un comité
- écrire une charte ou un profil de poste pour un comité
- sélectionner les membres compétents pour former un comité
- créer des comités

I. Qu'est-ce qu'un comité?

On peut définir un comité comme un groupe de gens qui exécutent une certaine tâche pour l'organisation. Les comités sont indispensables. Ils semblent exister partout, même lorsqu'ils ne sont pas désignés officiellement de part le fait qu'on a besoin de jugement collectif et de consultation et qu'on les apprécie davantage que les décisions autocratiques et individuelles.

Par exemple, après avoir recueilli tous les versets du Coran des quatre coins de l'Empire, 'Omar désigna un comité pour superviser la copie du Coran tout entier en un seul volume. Sa'd ibn al 'As dicta et Zayd ibn Thabit (RA) écrivit. Anticipant des différences concernant la prononciation de certains mots, 'Omar imposa comme directive que le dialecte de la tribu des Moudars fût accepté dans de tels cas.

En règle générale, les comités peuvent être utilisés pour:

a) disséminer l'information et donner des conseils;
b) produire des idées et résoudre des problèmes donnés;
c) faciliter la coordination, la communication et la coopération, et;
d) recommander des mesures et prendre des décisions.

A. Avantages et inconvénients

Parmi les avantages de l'action de comité, on compte les suivants:

a) Elle permet le jugement collectif intégré. On peut utiliser les compétences de gens qui ont des spécialisations différentes, qui viennent de régions géographiques différentes et qui sont à des niveaux hiérarchiques différents pour s'attaquer à un problème.
b) Elle aide à franchir les lignes de démarcation dans des affaires qui impliquent l'intervention de plus d'une unité de l'organisation.
c) Elle contribue à améliorer le travail d'équipe par le biais d'interactions officielles et officieuses.

L'action de comité comporte également certains inconvénients:

a) Le coût financier des comités, sous forme de frais tels que les frais de déplacement et de logement, devrait interdire leur utilisation pour des affaires routinières et triviales.
b) Les comités peuvent produire comme résultat trop de compromis et d'indécision.
c) Il se peut qu'un nouveau membre ou une minorité domine les débats.
d) Il peut être difficile de tenir un groupe responsable de ses actions.

Avez-vous entendu ceci au sujet des comités?

- *Comité – ceux qui sont nommés à contrecœur par des incapables pour réaliser l'impossible!*
- *Les comités font des procès-verbaux minute par minute et gaspillent des heures!*
- *Le chameau est un cheval conçu par un comité!*

B. Types de comité

Les comités sont de différentes sortes, selon leur fonction, leur mandat et parfois leur taille. Certains comités sont permanents; d'autres ont une durée relativement courte. Les comités peuvent être créés pour remplir un objectif particulier et dissous lorsque leur mission est accomplie. Deux sortes de comités sont généralement utilisés dans la plupart des organisations:

a) Des commissions permanentes qui existent pour s'occuper d'affaires qui sont généralement de nature continue et qui demande un jugement collectif, plutôt qu'individuel, telles que la planification, les adhérents, les finances etc.
b) Des commissions ad hoc, qui existent pour s'occuper d'affaires précises, de par leur nature aussi bien que de par leur durée et pour accomplir des tâches qui, en général, ne se répètent pas et ne sont pas controversées, telles qu'étudier une situation ou faire des préparatifs pour une réunion à venir.

II. La formation du comité

A. La tâche assignée

La création de certains comités est prévue par la constitution et le règlement de l'organisation. La tâche qui leur est particulièrement assignée est indiquée dans ces documents. D'autres comités sont nommés par le conseil d'administration de l'organisation. On doit leur donner des instructions, une charte ou un mandat qui expliquent bien clairement ce qu'on attend d'eux. Ce document définitif devrait aussi clarifier la manière dont le comité doit faire ses comptes-rendus ainsi que les autres rapports qu'il entretient à l'intérieur de l'organisation. Aucun comité ne devrait être nommé sans comprendre clairement son objectif.

B. Les membres

La question de savoir qui devrait être inclus dans le comité a un rapport très étroit avec la nature de l'objectif du comité. Un comité qui s'occupe essentiellement de donner des informations, des conseils ou de résoudre des problèmes, devrait inclure des individus qui possèdent les connaissances et les compétences requises. Lors de la sélection des membres d'un comité formé pour promouvoir une meilleure coordination et coopération, la compétence fonctionnelle peut ne pas être un facteur de première importance. Un comité de coordination, par exemple, devrait inclure du personnel des différentes unités concernées de l'organisation. Les membres du comité devraient être nommés en fonction des objectifs que le comité doit atteindre et des compétences offertes par chaque membre du comité pour contribuer à atteindre ces objectifs.

La capacité qu'ont les individus de participer efficacement à des activités de groupe justifie également que l'on établisse un planning de comité avec le plus grand soin.

La grandeur du comité variera en fonction de ses responsabilités. Les grands comités peuvent être nécessaires pour s'occuper de domaines tels que le recrutement des membres, mais les petits comités sont préférables pour l'efficacité avec laquelle ils parviennent à un consensus et accomplissent leurs tâches.

En règle générale, une commission permanente devrait avoir un minimum de cinq membres et un maximum de neuf, bien qu'il y ait des exceptions justifiables, bien sûr. La raison pour laquelle le minimum doit être de cinq est qu'il implique une majorité suffisante de trois, ce qui représente un éventail minimum suffisant pour fonctionner dans une situation qui demande un jugement collectif. Le maximum de neuf constitue une limite moins rigide, mais comme la plupart des commissions permanentes doivent se

réunir régulièrement sans le stimulus d'une urgence, la difficulté qu'il y a à programmer des réunions pour un plus grand nombre de personnes suggère que la limite maximum doive tourner autour de ce chiffre. Ce sera le cas général à moins que ce qui occupe la commission ait une importance telle qu'aucun de ses membres ne risque de se trouver face à des obligations contradictoires. Les membres d'une commission permanente devraient être aussi largement représentatifs que le permet la grandeur de la commission, en ce qui concerne leur ancienneté dans l'organisation, leurs caractéristiques personnelles et les affiliations à une faction ou une autre.

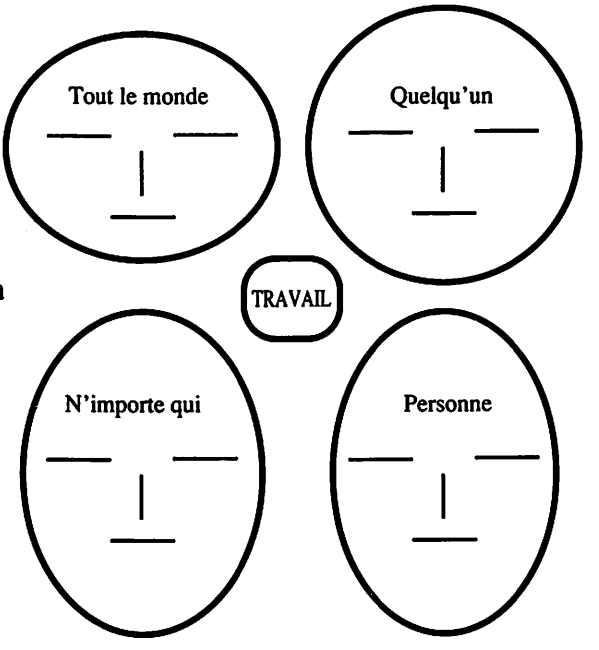
Un grand nombre de commissions ad hoc ont trois membres; certaines n'en ont que deux; cinq constituent plus ou moins le maximum pratique. Il est important que les membres d'une commission ad hoc soient compatibles les uns avec les autres et compétents en ce qui concerne la tâche assignée à la commission. Ils n'ont pas besoin d'être représentatifs de l'organisation d'une quelconque autre manière et, généralement, peu importe lequel d'entre eux est nommé président.

C. La présidence

La clef d'une commission efficace est un président efficace; c'est lui qui donne le ton, l'allure et qui fixe les stratégies pour toute la commission. Même si un comité a des membres capables et des objectifs clairs, la capacité de son président à diriger et orienter le travail du comité est essentielle pour son succès. Pour être efficace, le président devrait lui-même en accepter la responsabilité tout en encourageant les autres à donner leur contribution. Il doit avoir une connaissance profonde des objectifs de l'organisation et du rôle que son comité joue dans la réalisation de ces objectifs.

Spécialement dans le cas d'une commission ad hoc, le président devrait pouvoir solliciter la coopération des membres et leur allouer du travail de temps en temps. Il ou elle ne devrait pas être une personne extrême dans ses opinions en ce qui concerne le domaine de responsabilité de la commission ad hoc, ou quelqu'un de nouveau dans l'organisation qui ne comprend pas ses normes officieuses et sa culture. Un président de comité efficace entretient une bonne entente avec les membres du comité et le conseil d'administration lui-même, et communique avec eux en toute clarté.

QUI DOIT FAIRE CE TRAVAIL?



Voici l'histoire de quatre personnes nommées Tout le monde, Quelqu'un, N'importe qui et Personne.

Il y avait un travail important à faire et on demanda à Tout le monde de le faire.

Tout le monde était sûr que Quelqu'un le ferait.

N'importe qui aurait pu le faire mais Personne ne le fit.

Quelqu'un se mit en colère parce que c'était le travail de Tout le monde.

Tout le monde pensa que N'importe qui pouvait le faire mais Personne ne se rendit compte que Tout le monde ne le ferait pas.

Finalement, Tout le monde blâma Quelqu'un alors que Personne n'avait fait ce que N'importe qui aurait pu faire.

QUI

devait

faire

ce

travail

?

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quand est-ce qu'on ne devrait PAS former une commission, même si on a besoin d'une décision collective?
2. En quoi une commission ad hoc est-elle différente d'une commission permanente?
3. Pourquoi une commission de cinq membres peut-elle être plus efficace qu'une de trois ou sept membres?
4. Dans quel genre de commission le rôle du président est-il le plus crucial – ad hoc ou permanente? Pourquoi?

EXERCICE DE COMPREHENSION

LE MOMENT EST VENU D'ORGANISER L'ELECTION D'UN NOUVEAU CONSEIL EXECUTIF DANS VOTRE ORGANISATION. LA CONSTITUTION EXIGE LA DESIGNATION D'UN COMITE DES CANDIDATURES MAIS VOUS VOULEZ EGALEMENT DESIGNER UN AUTRE COMITE POUR ENCOURAGER LES MEMBRES A PARTICIPER ACTIVEMENT AU PROCESSUS ELECTORAL.

1. *Rédigez un profil de poste pour les deux comités; indiquez le type de comité, le nombre de membres, les tâches assignées, la présidence et la durée du mandat.*

2. *Etablissez un plan d'interaction entre les deux comités.*

Chapitre 19

Comment présider un comité

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments du rôle du président de comité
- diriger votre comité dans l'action et la productivité
- aider votre comité à réaliser ses objectifs

La tâche de présider un comité revient à exercer le leadership. La clef d'une présidence de comité réussie est l'aptitude du président à diriger, motiver, déléguer et à communiquer avec les membres. Le comité, en tant qu'unité de l'organisation, c'est davantage que les réunions, bien que les réunions constituent la forme la plus visible et la plus courante du comité en train de diriger ses affaires. Le comité fonctionne à travers bien d'autres moyens formels d'interaction et sans cérémonie, tels que rédiger des rapports, faire des observations, évaluer des activités en cours, surveiller de près la performance, remplir des fonctions cérémoniales etc. Par-dessus tout, le comité est un groupe dont l'existence continue en tant que groupe lui-même doit être maintenue pendant les périodes de

difficultés et de différends. Le président doit diriger le comité en bien plus de choses que ses réunions.

I. Les devoirs du président

Les présidents de comité devraient prendre leur tâche au sérieux parce que leur poste est une marque de confiance de la part de l'organisation et de ses dirigeants. Ils ne devraient pas faire le travail du comité tout seuls. Ceci aurait un effet contraire à l'effet recherché puisque l'objectif du comité est d'exploiter les différentes ressources de ses membres. Un bon président devrait diriger tout en sachant écouter.

On peut classer les devoirs du président comme suit:

1. Planifier le travail du comité;
2. Diriger les réunions du comité;
3. Faire des comptes-rendus et procurer des renseignements;
4. Pousser les membres du comité à agir;
5. Evaluer les résultats de l'action de comité.

A. Planifier le travail du comité

La première responsabilité du président consiste à comprendre totalement la tâche du comité. Sur la base de cette compréhension, il devrait élaborer une stratégie d'action provisoire qui peut comprendre:

1. Un calendrier préliminaire des réunions;
2. Les tâches assignées à des membres individuels;
3. Le travail de recherche de fond donné au personnel;
4. La coordination avec d'autres comités;
5. L'approbation d'un budget, ou;
6. D'autres actions autorisées par les organes compétents;
7. Les délais et les dates importantes des réalisations prévues;
8. D'autres affaires de relations publiques ou logistiques.

En réalité, le comité est une mini-organisation à l'intérieur d'une plus grande organisation. Le président devrait consacrer toutes ses compétences de gestion et de leadership à faire avancer le comité vers l'objectif qui lui a été assigné.

B. Diriger les réunions de comité

Une bonne réunion de comité est le résultat d'un plan tourné vers l'action. Elle a pour base un ordre du jour solidement établi, et remplit toutes les conditions nécessaires à la prise de décisions. L'ordre du jour et la documentation de fond devraient être envoyés aux membres bien avant la date de la réunion. Il est préférable de se mettre d'accord sur un calendrier de réunions pour l'année entière avant ou pendant la première réunion. Il se peut que tous les membres ne puissent pas assister à toutes les réunions, mais l'absence d'un membre à une réunion ou plus devrait être traitée sérieusement dans les limites du mandat

du président et de ses limitations. (La manière de présider une réunion est discutée dans un autre chapitre de ce *Guide*.)

C. Faire des comptes-rendus et amasser de la documentation

On a besoin de comptes-rendus de mesures prises dans le passé, de procès-verbaux de réunions antérieures, de rapports de comité exécutant des tâches connexes, un profil de poste de travail du comité, et autres documents similaires pour prendre des décisions fondées sur la connaissance des faits. En plus, le comité peut avoir besoin de créer une base de données pour mettre en mémoire et gérer des informations sur les membres et le public qui ressent l'impact de son travail. En général, le président devrait déléguer la rédaction des comptes-rendus à un membre du comité désigné comme secrétaire. Toutefois, il appartient au président d'encourager les membres à appliquer toutes les informations disponibles d'une manière créatrice pour servir les objectifs du comité.

D. Pousser les membres du comité à agir

Les membres du comité agissent en groupe lorsqu'ils se réunissent pour prendre des décisions sur des plans et des activités. A d'autres moments, chaque membre doit assumer la responsabilité d'actions particulières. Dans un cas ou l'autre, le président doit aider les membres à se procurer des ressources et les assister en général dans l'exécution de leurs engagements. Ceci demande l'aptitude de diriger, de motiver, de déléguer et de communiquer avec les membres. Est également requise la capacité de reconnaître des failles dans la performance et de prendre des mesures correctives. Le président doit donner l'exemple en s'acquittant de sa tâche avec promptitude et sérieux.

E. Evaluer les résultats de l'action du comité et en faire un rapport

Les comités doivent produire des résultats, que ce soit organiser avec succès une réunion, trouver une solution à un problème, ou tracer les grandes lignes d'une politique à suivre. En tout cas, le directeur doit s'assurer que les résultats sont évalués aussi bien pour des raisons de qualité de contrôle que pour le feed-back. Dans le cadre du processus de planification discuté ci-dessus on devrait allouer du temps et des ressources à l'évaluation. En fait, la performance du président et des membres devrait également être évaluée pour aider à améliorer la performance à venir.

Dans la plupart des cas, le résultat du travail du comité doit être rapporté à l'autorité chargée des nominations ou à l'organe directeur de l'organisation. Le directeur doit diriger le processus de préparation du rapport et s'assurer que ce dernier reflète vraiment les points de vue et les réalisations de tous les membres. Le rapport doit atteindre son objectif qui consiste à établir clairement si les objectifs du comité ont été atteints, à recommander des mesures à prendre s'ils ne l'ont pas été. Présenter le rapport du travail du comité constitue l'une des responsabilités principales du président.

II. Les limites

Un président de comité doit obtenir des éclaircissement complets sur le mandat, l'étendue et les limites de son pouvoir en ce qui concerne la direction du comité. En règle générale, un directeur de comité ne peut faire aucune des choses suivantes:

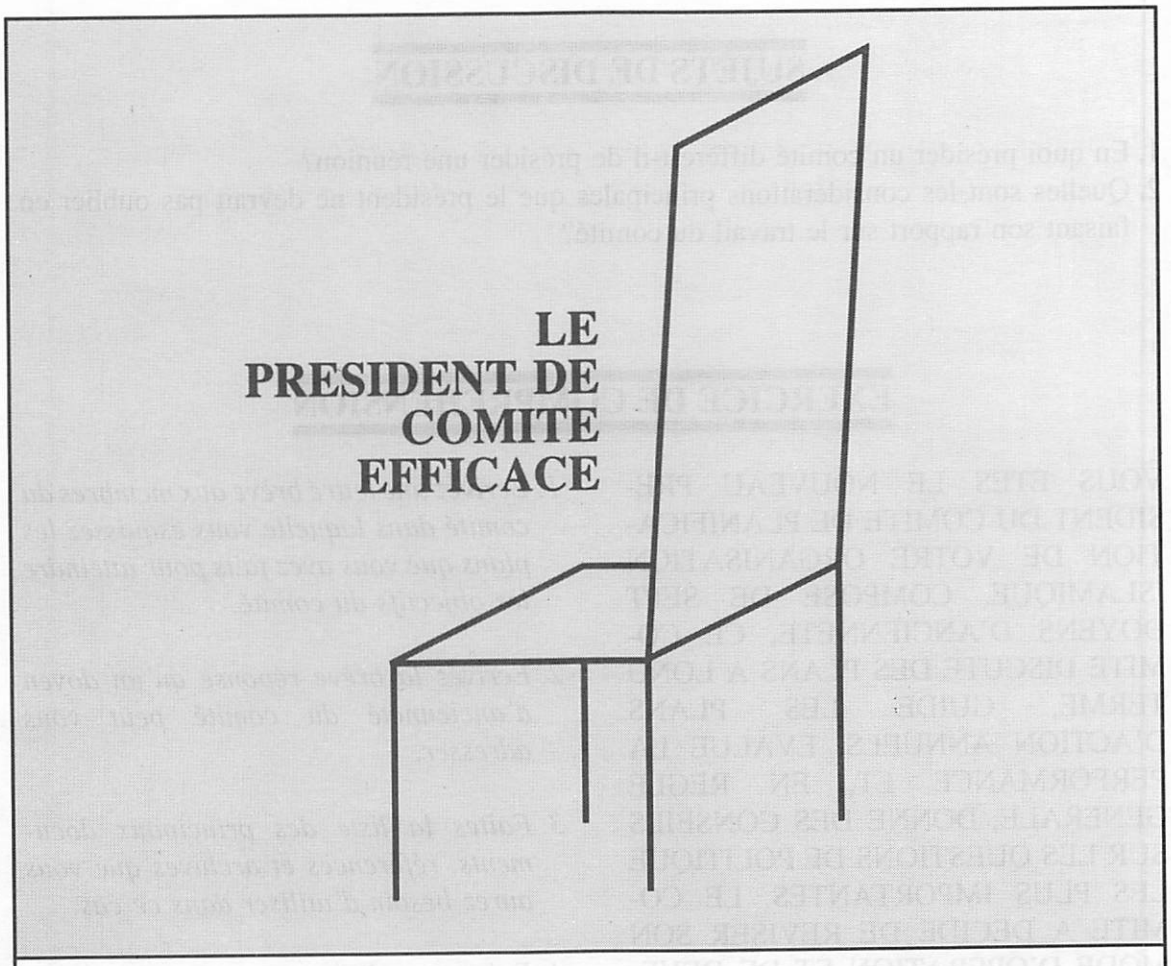
a. Nommer de nouveaux membres sans que cela ait été approuvé par qui de droit;
b. Relever un membre de ses fonctions sans consultation préalable avec l'organe directeur;
c. Impliquer l'organisation dans des engagements considérables à long terme, financiers ou autres;
d. Changer la politique de l'organisation, les procédures ou les règlements.

III. Aide-mémoire: Comment évaluer la performance d'un président de comité

Les présidents de comité peuvent utiliser cet aide-mémoire pour évaluer leur performance. Posez-vous les questions suivantes:

EST-CE QUE	OUI	NON
1. Vous communiquez efficacement avec les membres du comité?	[ ]	[ ]
2. Vous écoutez leurs points de vue avec un esprit ouvert?	[ ]	[ ]
3. Vous retenez leur attention et vous les inspirez?	[ ]	[ ]
4. Vous contrôlez le comité sans le dominer?	[ ]	[ ]
5. Vous connaissez et appliquez les procédures parlementaires?	[ ]	[ ]
6. Vous prenez l'initiative dans les affaires du comité?	[ ]	[ ]
7. Vous comprenez les relations interpersonnelles?	[ ]	[ ]
8. Vous connaissez le domaine d'étude du comité ?	[ ]	[ ]
9. Vous réfléchissez et agissez en fonction des buts du comité?	[ ]	[ ]
10. Vous créez une ambiance propice à l'action et au travail?	[ ]	[ ]
11. Vous comprenez clairement le rôle du personnel de soutien?	[ ]	[ ]

Accordez-vous 1 point pour chaque OUI et 0 pour chaque NON. Un score de 10-11 points est excellent, 8-9 points bon, 7-8 points acceptable. Un score de 6 et moins n'est pas acceptable pour un président de comité. Concentrez-vous sur l'amélioration des zones de déficience et recommencez ce test après trois mois pour surveiller votre progrès.



⇒ **P**lanifie le travail du comité.

⇒ **R**eçoit volontiers du feed-back.

⇒ **E**ntreprend une discussion sans la dominer.

⇒ **S**ait accepter de nouvelles idées sans préjugés.

⇒ **I**nforme les membres de ce qu'il fait en leur nom.

⇒ **D**écide au moment opportun.

⇒ **E**coute les autres et les consulte.

⇒ **N**e prononce pas de jugement hâtif.

⇒ **T**empère toujours ses critiques.

SUJETS DE DISCUSSION

1. En quoi présider un comité diffère-t-il de présider une réunion?
2. Quelles sont les considérations principales que le président ne devrait pas oublier en faisant son rapport sur le travail du comité?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS ETES LE NOUVEAU PRESIDENT DU COMITE DE PLANIFICATION DE VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE. COMPOSE DE SEPT DOYENS D'ANCIENNETE, CE COMITE DISCUTE DES PLANS A LONG TERME, GUIDE LES PLANS D'ACTION ANNUELS, EVALUE LA PERFORMANCE ET, EN REGLE GENERALE, DONNE DES CONSEILS SUR LES QUESTIONS DE POLITIQUE LES PLUS IMPORTANTES. LE COMITE A DECIDE DE REVISER SON MODE D'OPERATION ET DE DEVENIR PLUS VISIBLE POUR LES MEMBRES. IL VEUT EGALEMENT EXAMINER LA PERFORMANCE ACTUELLE ET METTRE AU POINT UNE STRATEGIE QUI FAVORISE LA CROISSANCE DE L'ORGANISATION.

1. *Ecrivez une lettre brève aux membres du comité dans laquelle vous esquissez les plans que vous avez faits pour atteindre les objectifs du comité.*

2. *Ecrivez la brève réponse qu'un doyen d'ancienneté du comité peut vous adresser.*

3. *Faites la liste des principaux documents, références et archives que vous aurez besoin d'utiliser dans ce cas.*

4. *Faites un diagramme servant à surveiller le progrès du travail du comité au cours de l'année.*

Chapitre

20

Comment organiser une réunion

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier divers éléments d'une réunion réussie
- préparer le plan d'une réunion qui ait un objet donné
- organiser une réunion efficace
- vous acquitter de la préparation des réunions avec un succès au-dessus de la moyenne

I. Objet d'une réunion

Les réunions de groupe occupent maintenant un rôle principal dans la performance de l'organisation. Les réunions donnent aux membres l'impression d'appartenir à une communauté et un sens d'importance, leur offrent une occasion de participer et constituent un véhicule pour diffuser l'information. A ces avantages on peut opposer les inconvénients des réunions. Seuls quelques participants apportent une contribution réelle, beaucoup d'autres viennent sans préparation significative et la discussion tend à s'éloigner du sujet. Les réunions prennent un temps considérable et donnent un avantage excessif à l'orateur convaincant qui peut ne pas forcément présenter la meilleure idée ni faire le meilleur commentaire.

Au fond, les gens assistent aux réunions généralement pour satisfaire leur intérêt personnel. Ils peuvent croire en la cause et éprouver de la satisfaction à travailler pour elle, ou ils peuvent percevoir l'organisation comme leur étant de quelque utilité particulière.

Comme exemple d'utilité spéciale, on pourrait citer le fait que les gens recherchent la compagnie, le sentiment d'appartenir à une communauté. Comprendre les raisons pour lesquelles les gens assistent à nos réunions nous aide à préparer de meilleures réunions et à assigner des tâches bien choisies aux participants potentiellement productifs. Certains participants peuvent se retirer si les tâches qui leur sont assignées ne répondent pas à leurs besoins ou dépassent leurs aptitudes.

Les réunions peuvent être de n'importe quelle taille; petite, moyenne ou grande. De toute manière, une réunion est organisée pour quatre raisons fondamentales:

1. prendre des décisions;
2. diffuser des informations;
3. développer des relations entre les gens et
4. apporter une motivation.

La taille et l'objet d'une réunion sont souvent intimement liés; par exemple, plus la réunion est grande, plus il est difficile de prendre des décisions. La présence physique d'un grand nombre de personnes ne mène pas toujours à une réflexion originale, mais contribue vraiment à produire un sentiment de camaraderie et à motiver les participants.

II. Votre rôle en tant que planificateur

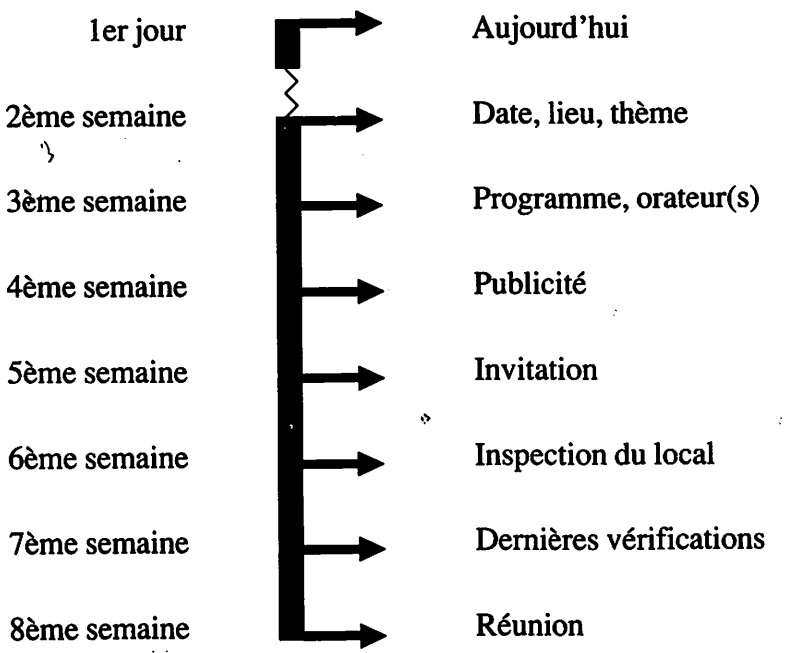
La préparation de réunions réussies demande que l'on suive des lignes directrices et des stratégies de planification qui s'appliquent à n'importe quel type d'événement. Une bonne planification peut tout changer et tourner un échec en réussite.

A. Le leadership et la gestion

Organiser une réunion efficace demande de votre part des compétences en gestion et en leadership. Le premier pas consiste généralement à nommer un comité pour préparer l'événement. Nous devons diriger d'une manière efficace en faisant travailler les membres du comité et leurs collègues en équipe et en s'assurant qu'ils font leur part. Cependant, lorsque le comité n'a pas les ressources ou les compétences dans certains domaines, nous

savoir comment utiliser les ressources d'organisations qui peuvent jouer un rôle dans ces domaines-là.

La manière la plus simple de commencer à organiser un événement est celle qui consiste à utiliser la méthode de planification linéaire. Une forme de cette méthode consiste à faire un échéancier allant d'aujourd'hui à la date de l'événement. Puis marquez tout ce qui doit être fait, et à quel moment, à des intervalles convenables sur cet axe de temps.



En qualité d'organisateurs de réunions, nous devons être capables de présenter des plans et des budgets aux autorités compétentes pour qu'elles donnent leur approbation. Ces autorités doivent prendre les décisions nécessaires au bon moment. Lorsque les réunions se tiennent en dehors de la ville, nous devons établir des procédures pour inspecter le local et réserver les chambres avec l'aide des associés locaux. Surtout, nous devons anticiper et, lorsque c'est possible, éviter les problèmes de dernière minute.

B. Le contrôle financier

Nous devons toujours nous efforcer de rentabiliser notre réunion puisque les ressources financières qui sont mises à notre disposition nous sont confiées par Allah et nos membres. Les plus grandes dépenses sont occasionnées par le transport, le logement, le local de la réunion, les repas servis sur place, l'imprimerie et le courrier. Dans chaque cas, nous devrions pratiquer la négociation concurrentielle pour obtenir les prix les plus bas qui soient en rapport avec la qualité désirée. Nous devrions nous renseigner sur les coûts

cachés de tous les articles, surtout lorsque nous négocions le prix des menus. Nous devrions comprendre ce qui est négociable dans les contrats et quelle est la pénalité encourue pour rupture de contrat. Il est nécessaire de conserver les factures et autres papiers consécutifs à une réunion pour éviter des litiges concernant le règlement avec les hôteliers et les restaurateurs.

En s'y prenant à l'avance, on peut diminuer les coûts d'imprimerie des brochures publicitaires ainsi que la documentation que l'on va distribuer et les divers matériaux composant le programme. Nous devrions mettre au point des envois postaux qui disséminent l'information dont les participants ont besoin, qui aient un bon rapport coût/performance en utilisant le bon fichier d'adresses, en partageant le coût avec n'importe quel autre envoi, en prévoyant suffisamment de temps pour une distribution plus lente mais plus économique du courrier et en maintenant la taille des envois petite mais attrayante.

Il y a toujours des participants qui annulent leur inscription à la dernière minute. Des procédures de remboursement simples et sans risque peuvent faire gagner du temps et bâtir une réputation qui sera d'un grand secours lors du prochain événement. Pour finir ne négligeons pas la nécessité d'assurer plusieurs aspects de la réunion, dont certains seront exigés par la compagnie qui gère le local. Si la réunion demande une assistance nombreuse, assurez-vous également contre les annulations de réunion si cette couverture existe.

III. Eléments indispensables à l'efficacité d'une réunion

A. L'objet

On devrait se concentrer directement sur l'objet de la réunion. On devrait faire circuler un ordre du jour écrit bien à l'avance. Il devrait toujours y avoir un moment de prévu à la fin pour mener une discussion libre. Les questions ou les arguments qui n'ont aucun rapport avec le sujet dont on discute peuvent être réservés pour ce moment-là.

B. Le cadre de la réunion

L'aménagement de la salle a une importance cruciale pour le succès de la réunion. En ce qui concerne ses dimensions, la salle devrait accueillir confortablement le nombre de gens prévu. Elle ne devrait être ni trop grande ni trop petite, bien qu'il soit prudent d'utiliser une salle légèrement plus petite pour des réunions destinées à motiver puisque l'intimité physique contribue à développer un sentiment de plus grande solidarité parmi les participants. La température doit être confortable et la salle bien éclairée, spécialement si l'on s'attend à ce que des décisions soient prises. La manière de placer les gens est importante. Un orateur qui se tient devant des rangées de gens a tendance à créer une barrière psychologique entre lui-même et son auditoire. Nous devons éviter ceci autant que possible puisque cela inhibe la participation. La salle doit être exempte de distractions telles que le bruit excessif ou les décorations mal à propos.

Même si nous ne savons pas combien de gens viendront, notre savoir et notre expérience devraient nous aider à choisir la taille qui convienne le mieux. Choisissez ce qu'il y a de mieux dans les différentes manières de placer les gens: le style théâtre, le style salle de

classe, le style conférence, le style banquet. Avant la réunion, vérifiez l'acoustique de la salle, son éclairage et le réglage de la température de manière à assurer le confort du public. Prévoyez de faire davantage de place dans une salle de réunion encombrée. Obtenez tout par écrit du responsable de l'équipement.

C. L'heure

Il est très important de commencer à l'heure, de couvrir l'essentiel de la réunion et de la terminer à l'heure; ceci ajoute une apparence organisée à une réunion, laisse une bonne impression aux participants et contribue à faire le travail avec efficacité et ordre. Il est nuisible de faire traîner la réunion en permettant à la discussion de partir dans des digressions. Les entretiens personnels peuvent avoir lieu après la réunion.

D. Le président

L'autorité du président doit être bien établie s'il doit diriger la réunion efficacement. Lorsque nous le présentons, nous devons souligner les références et les qualifications du président qui justifient sa responsabilité de président de la réunion. Ceci favorise l'acceptation de son autorité. L'apparence du président et sa manière de parler doivent donner une bonne image de lui. Il doit être neutre lorsque des points controversés sont discutés. Il doit veiller à ce que le groupe concentre sa réflexion sur la question à l'ordre du jour. Il ne doit pas demander: "Eh bien, à votre avis, que devrions-nous faire?". Au lieu de cela, il doit résumer les occasions qui se présentent et les solutions de rechange aussi impartialement que possible.

E. La participation

La participation est d'une importance capitale. Si une personne est la seule à parler, les autres sont rebutées et la réunion devient terne pour elles. Nous pouvons planifier la participation à l'avance en demandant à différentes personnes de présenter diverses questions à l'ordre du jour. Un tel engagement contribue à construire et à maintenir l'activité et l'intérêt d'un groupe. Lorsque nous donnons aux participants l'impression qu'ils font partie du centre d'intérêt de la réunion, nous augmentons leur motivation à contribuer et à accepter les tâches assignées.

Pour faire s'ouvrir les participants timides, nous pouvons utiliser n'importe quel nombre de 'brise-glace' qui feront démarrer la réunion d'une manière chaleureuse. Pour qu'elle le reste, nous devrions mettre à la disposition des participants des badges portant leur nom et les encourager à les porter.

F. L'assignation des tâches

Une réunion efficace ne doit pas se terminer sans que des tâches soient assignées aux participants. Ces tâches peuvent être aussi générales que: "Réfléchissez-y en rentrant chez vous" ou aussi spécifiques que: "Vous trois ferez de la recherche sur ce sujet et préparerez un document d'ici à la fin de la semaine". Une réunion au cours de laquelle rien ne semble avoir été accompli, ou qui n'amène pas les participants plus près de la solution d'un

problème, peut être démoralisante à la longue. En assignant les tâches, nous devons garder en tête les divers intérêts et aptitudes de ceux qui assistent à la réunion. Utilisez une fiche d'évaluation bien conçue à la fin de la réunion pour solliciter le feed-back et les commentaires. Ceci accroîtra le sentiment de participation et identifiera les embûches à éviter à l'avenir.

G. Les décisions

Toute séance d'une réunion destinée à prendre des décisions doit être bien structurée. Nous devons examiner dans tous les détails et bien à l'avance les options et les solutions de rechange possibles et les présenter comme telles à la réunion. Nous devons concentrer notre discussion sur des choix et des solutions de rechange bien précis et éviter de poser des questions telles que: "Qu'en pensez-vous?". Il y a des manières plus efficaces d'obtenir les réflexions des participants sur un sujet sans les inviter à digresser ou à entrer dans une discussion hors sujet. Par exemple, nous pourrions leur demander de critiquer un point particulier d'une solution de rechange donnée ou d'énoncer brièvement les raisons qui les poussent à préférer une solution de rechange à une autre. L'essentiel est de se préparer à l'avance si la réunion doit aboutir à des réalisations importantes.

H. L'unité

L'unité contribue à faire avancer la réunion vers son objet. Le directeur efficace doit s'efforcer de maintenir l'unité à tout moment en faisant appliquer le règlement intérieur ainsi qu'en motivant ceux qui sont présents. Nous ne devrions pas laisser une réunion se terminer alors que les gens sont divisés, bouleversés ou fâchés. Nous pouvons souvent évaluer les sentiments secrets des participants en observant attentivement les expressions de leur visage. Parfois, une histoire racontée au moment opportun, une plaisanterie ou une sagesse tirée du hadith, peuvent détendre l'atmosphère et contribuer à réunir des factions divisées. Bien souvent, il est bon de rappeler au groupe les objectifs islamiques de l'organisation. Si des factions arrivent à se créer, il est souvent judicieux de désigner un rapporteur pour chaque faction et de ne reconnaître que cette personne.

On doit faire des efforts particuliers pour que tout le monde reste dans la salle jusqu'à la fin de la réunion puisque les entrées et les sorties sont des distractions.

En général, que ce soit en qualité de président ou de participant, nous ne devrions jamais nous mettre en colère et nous devrions toujours faire preuve d'une attitude positive. Une attitude négative tend à déprimer tout le monde. Si la réunion est longue, il est important d'aménager des pauses stratégiques. Nous devrions également essayer d'insuffler aux participants un sens d'unité puisqu'ils travaillent à une même mission. Une fois qu'ils ont eu le temps de réfléchir à la réunion et ce qui en a découlé, nous devrions demander leur avis par courrier ou par téléphone, cultivant ainsi chez eux un esprit de groupe.

I. L'inattendu

Nous aurons beau bien nous préparer, l'inattendu se produira toujours. Par exemple, il se peut que l'équipement audio-visuel ne fonctionne pas ou n'arrive jamais; il se peut que l'orateur principal annule à la dernière minute; des erreurs de réservation peuvent causer un

manque de place dans les salles de réunion; le mauvais temps peut rendre les activités en plein air impossibles; ou il peut ne pas y avoir suffisamment de places pour garer les voitures à l'endroit choisi à cause d'une urgence. Nous devons prévoir les ennuis autant que possible et élaborer des plans de rechange.

IV. Elaborer un ordre du jour pour la réunion

Nous devons préparer nos réunions de manière à maximiser le fruit des efforts des participants. Ceci demande qu'on prépare soigneusement un ordre du jour qui ne soit ni trop vague ni trop restrictif. Il est vital pour le succès de toute réunion de se mettre d'accord sur la longueur de la discussion.

L'ordre du jour devrait comprendre des questions qui exigent vraiment une consultation de groupe et exclure celles qui ne demandent qu'une décision individuelle. Inscrivez les questions les plus passionnantes vers la fin de l'ordre du jour mais accordez-leur assez de temps; ce genre de discussions serviront à faire reprendre la réunion dans les toutes dernières minutes lorsque l'énergie des participants commencera à décliner. Ordonnez les questions de manière à ce qu'elles s'enchaînent logiquement; limitez-les en nombre et allouez davantage de temps aux questions qui sont complexes et controversées. L'une des méthodes les plus faciles pour bâtir un emploi du temps est de noter les heures des prières quotidiennes et des repas et de placer des séances de 90 minutes entre eux. Chargez quelqu'un de chronométrer pour vous aider à veiller au temps passé sur chaque question de l'ordre du jour. Prévoyez assez de temps pour discuter des sujets en profondeur et laissez du temps libre à la fin pour le brainstorming, ce qui sert à prévenir les problèmes potentiels.

Lorsqu'ils sont avertis de chaque réunion, les participants devraient recevoir un ordre du jour détaillé et un procès-verbal de la dernière réunion. Invitez-les à lire et à comprendre ces documents. Demandez-leur s'ils ont des questions concernant le procès-verbal de la dernière réunion. Faites-leur approuver ce procès-verbal avant de commencer la nouvelle réunion.

Exemple d'ordre du jour

1. Questions en cours
   1.1 Approbation de l'ordre du jour
   1.2 Procès-verbal de la dernière réunion
   1.3 Examen des décisions prises à la dernière réunion
   1.4 Rapports des membres
2. Questions à l'ordre du jour
   2.1 Déclaration d'objectifs
   2.2 Niveaux de performance
   2.3 Plan d'action et budget
3. Autres questions
4. Prochaine réunion
   4.1 Date et ordre du jour

V. Conseils divers

1. Pour réserver des chambres pour une réunion qui se tient en dehors de la ville, consultez d'abord la liste des hôtels que l'on trouve souvent à la bibliothèque locale.
2. Une bonne manière de juger de l'efficacité d'un hôtel consiste à vérifier la propreté des toilettes, le temps que les clients passent à la réception et la qualité des repas de son restaurant.
3. Le facteur le plus important pour déterminer le choix d'une salle devrait être que ses dimensions soient adéquates.
4. La meilleure façon de placer les gens dans une salle pour qu'ils se sentent concernés et participent est le style conférence.
5. Tous les documents doivent être imprimés suffisamment à l'avance pour accorder assez de temps à la ré-impression en cas d'erreur.
6. Pour les réunions qui ont des séances simultanées, les pauses—café devraient toutes être prévues à la même heure.

VI. Aide-mémoire: Comment organiser une réunion

Les points suivants doivent être vérifiés et testés avant une réunion (demandez également si les responsables du local ont leur propre liste faisant état de certaines particularités du local):

POINT	Responsable	Heure/date limite	Commentaire
Articles de base pour la salle de réunion			
Chaises	_____	_____	_____
Tables	_____	_____	_____
Corbeilles à papier	_____	_____	_____
Crayons	_____	_____	_____
Blocs–notes	_____	_____	_____
Badges	_____	_____	_____
Rafraîchissements	_____	_____	_____
Ecriteaux	_____	_____	_____
Articles nécessaires à l'exposé			
Estrade et lutrin	_____	_____	_____
Rideaux et écrans	_____	_____	_____
Eclairage/projecteurs	_____	_____	_____
Ampoules de rechange	_____	_____	_____
Rallonges	_____	_____	_____
Chevalets et baguettes	_____	_____	_____
Pichet d'eau à la tribune	_____	_____	_____
Schémas d'emplacement			
Emplacement de l'équipement	_____	_____	_____
Extincteurs d'incendie	_____	_____	_____
Issues de secours	_____	_____	_____
Distributeurs de boissons	_____	_____	_____
Emplacement des écriteaux	_____	_____	_____
Toilettes	_____	_____	_____
Dispositions prises pour l'auditoire			
Acoustique	_____	_____	_____
Température ambiante	_____	_____	_____
Espace adéquat	_____	_____	_____
Cintres	_____	_____	_____
Documentation pour l'auditoire	_____	_____	_____

POINT	Responsable	Heure/date limite	Commentaire
Places pour la presse/ les invités	_____	_____	_____
Prières/baby-sitting	_____	_____	_____
Les orateurs			
Invitation	_____	_____	_____
Heure/endroit exacts	_____	_____	_____
Objet et sujet	_____	_____	_____
Type d'auditoire	_____	_____	_____
Programme détaillé	_____	_____	_____
Président ou membres de la tribune	_____	_____	_____
Capacité audio-visuelle	_____	_____	_____
Transport	_____	_____	_____
Repas et chambres	_____	_____	_____
Remboursement des frais	_____	_____	_____
Demande de documentation	_____	_____	_____

Chaque fois que vous voyez une réunion réussie, vous devriez automatiquement supposer qu'on s'est donné beaucoup de mal pour la préparer. Les réunions excellentes ne se produisent jamais par accident.

Pour les organisateurs: Six façons de saboter une réunion

1. Ne faites savoir à personne à l'avance quels sujets seront discutés. (Les gens pourraient venir munis d'informations et être prêts à discuter la question intelligemment).

2. Avertissez les participants au moins plusieurs mois à l'avance. (Ils remettront leurs préparatifs à plus tard, se figurant qu'il leur reste beaucoup de temps. Il se peut même qu'ils réussissent à oublier la réunion). Ou bien, faites-les prévenir seulement quelques heures à l'avance, par un membre qui ne sait rien de la réunion.

3. Annoncez que la réunion commencera à une certaine heure 'environ'. (C'est le plus sûr moyen d'avoir des interruptions, lorsque les retardataires profiteront de l'horaire vague et pertuberont la réunion en arrivant en retard et en demandant un rapport sur ce qui s'est dit et fait jusque–là).

4. Veillez à ce que les thèmes de discussion ne soient pas étudiés à l'avance et ne préparez pas de questions importantes qui stimuleraient la discussion.

5. Encouragez tout le monde à penser qu'on va leur demander conseil et à faire des suggestions même si l'objet de la réunion n'est que de transmettre des informations. (Les participants se sentiront trahis lorsqu'on ne tiendra pas compte de leurs commentaires ou qu'on passera outre, et vous pouvez être sûrs qu'ils en auront de la rancune lors de réunions ultérieures.)

6. Invitez tous ceux que vous pouvez inviter, même si l'objet de la réunion est de prendre une décision d'orientation qui nécessite un fonds d'information sur votre organisation. (C'est le plus sûr moyen de condamner la réunion dès le début puisque des participants non informés exerceront leur influence et leur droit de vote tout comme les participants informés et les membres du comité directeur). Autre possibilité: si l'objet de la réunion est l'instruction générale destinée à élargir le fonds d'information des participants, n'invitez que ceux qui font partie d'un comité ou de comités similaires, ou ceux qui habitent au même endroit ou ceux qui déjeunent ensemble.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Qu'est-ce que la méthode de l'échéancier? Comment fonctionne-t-elle?
2. Qu'est-ce qui coûte le plus lorsqu'on organise des réunions?
3. Quel rôle l'environnement joue-t-il dans la réussite d'une réunion? Donnez des exemples.
4. Quel est l'élément le plus crucial pour assurer le succès d'une réunion, un président efficace ou un groupe de participants actifs? Pourquoi?
5. A quoi sert un ordre du jour? En a-t-on toujours besoin?
6. Comment convient-il de placer les gens pour une réunion de conseil d'administration, une réunion d'assemblée générale ou un laïus d'encouragement?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE A PRIS UNE POSITION MUREMENT REFLECHIE SUR UNE SITUATION POLITIQUE QUI S'EST NOUVELLEMENT CREEE DANS LE MONDE MUSULMAN. EN QUALITE DE RESPONSABLE DES RELATIONS PUBLIQUES, VOUS ETES CHARGE D'OBTENIR L'APPROBATION DU PUBLIC CONCERNANT CETTE POSITION. VOUS AVEZ DECIDE D'ORGANISER UNE REUNION POUR LES LEADERS DE 300 CENTRES SOCIO-CULTURELS REPARTIS DANS TOUT LE PAYS. VOUS VOULEZ QUE LA REUNION SE TIENNE DANS DEUX SEMAINES A UN ENDROIT CENTRAL. VOUS CHERCHEZ A OBTENIR QUE LES PARTICIPANTS A LA REUNION APPROUVENT LA POSITION DE VOTRE ORGANISATION.

1. *Ecrivez un échantillon de lettre ou d'annonce pour cette réunion. Rédigez également un ordre du jour.*

2. *Faites un échéancier pour la réunion.*

3. *Faites un schéma pour montrer une manière efficace de placer les participants.*

4. *Examinez l'aide-mémoire et commentez les six éléments les plus importants.*

Chapitre

21

Comment présider une réunion

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments du rôle de président
- présider efficacement une réunion
- bien gérer le temps réservé aux questions
- garantir l'exactitude du procès-verbal

I. Le rôle du président

On vous a demandé de présider une réunion. Vous avez fait votre travail préparatoire. Vous avez envoyé l'ordre du jour et autres documents associés. La réunion est sur le point de commencer. Voici quelques conseils sur la meilleure façon d'être efficace en tant que président:

1. D'abord, assurez-vous que la salle n'est pas bruyante et qu'elle n'offre pas de distractions, qu'elle est bien aérée et bien éclairée. Puis, occupez-vous de la disposition des sièges. Dans la mesure du possible, on devrait tous se voir. Voici d'autres considérations qui peuvent aider à décider de la disposition des sièges pour de petites réunions de comité.
   - Placer les gens face à face favorise l'opposition. La personne qui est assise immédiatement en face du président est celle qui est la plus susceptible de le confronter. Placez dans cette position quelqu'un qui soit plus susceptible de faciliter plutôt que d'entraver votre rôle en qualité de président. Néanmoins, nous ne devrions jamais nous servir de la disposition des sièges pour manipuler la réunion, mais seulement pour créer une ambiance productive.
   - Placer les gens à côté les uns des autres ne favorise pas le désaccord. En plaçant un participant sympathisant à côté d'un adversaire, on peut minimiser une opposition superflue.
   - Le siège qui est à la droite du président s'appelle la place du mort parce que la personne qui s'y trouve assise ne peut pas avoir de contact visuel avec le président. Donner cette place à un participant hostile peut diminuer les risques d'une confrontation.
2. Commencer la réunion par une récitation du Coran et terminez-la par un *dou'ā'*. En choisissant des versets qui ont un rapport avec l'ordre du jour de la réunion, on contribuera à créer l'ambiance psychologique souhaitable, à mettre en valeur le côté mission et à renouveler la conscience d'Allah chez ceux qui sont présents.
3. Gérez les conflits avec tact et faites appel à la noble mission des adversaires. Lorsqu'un conflit d'idées se transforme en incompatibilité de caractères, tournez-vous vers un participant neutre pour apaiser la confrontation. Référez-vous à des extraits appropriés du Coran et des hadiths pour rappeler le code de conduite islamique aux participants.
4. Prenez garde aux jacasseurs et réprimez leur bavardage. On peut contenir quelqu'un de bavard en lui suggérant de noter ses idées en vue d'une étude concertée, ou en relevant une expression qu'il vient d'utiliser, en la répétant, puis en demandant à quelqu'un d'autre de continuer la discussion.
5. Encouragez les méthodes qui permettent de résoudre les problèmes telles que le brainstorming. Pour que les idées circulent bien dans la bonne direction, rappelez au groupe le 'problème' qui se pose à lui.
6. Demandez l'opinion des participants les plus anciens en dernier. Ceci encouragera la discussion. Si leurs idées sont présentées trop tôt, elles peuvent étouffer la participation des nouveaux participants à votre réunion.
7. Choisissez les partisans les plus ardents d'une solution lorsque vous assignez des travaux qui s'y rapportent. Ils travailleront d'autant plus dur pour prouver que la décision qui a été prise était la bonne.
8. Fixez une limite de temps pour chaque point de l'ordre du jour – en proportion de son importance – et essayez de vous y tenir fermement tout en permettant suffisamment d'interaction parmi les participants. Mettez l'accent sur le fait que

l'ordre du jour est le critère selon lequel le groupe devrait mesurer son efficacité. Chaque fois que le besoin de prolonger la discussion au-delà du temps imparti se fait ressentir, cherchez à amender l'ordre du jour dans les règles. Signalez les points qui peuvent se ressentir de ce changement de programme et aidez à analyser les coûts et les avantages de cet amendement.

9. Utilisez les procédures parlementaires chaque fois que la nécessité s'en fait ressentir pour maintenir l'ordre dans la réunion; de temps en temps, résumez ce qui a été décidé jusqu'à ce point.

10. Obtenez un engagement verbal de chacun d'entre ceux à qui sera assignée une tâche. Cet engagement, pris en face du groupe, conduira à plus de sérieux dans la continuation du travail qu'un engagement pris en privé.

11. Il peut parfois être utile d'introduire des sujets controversés juste avant une pause prévue pour une prière, un repas ou des rafraîchissements. Ceci peut permettre des échanges de conversation intenses en privé en marge de la réunion, donner aux participants une chance de comprendre différents points de vue dans une ambiance plus détendue et contribuer à accélérer le processus de prise de décision lorsque reprend la réunion.

12. Choisissez une diction appropriée, en ayant soin d'utiliser les mots positifs et d'éviter ceux qui sont négatifs. Ceci permettra aux participants de sentir que les décisions auxquelles on est parvenu par le processus démocratique leur sont 'propres'.

Action

L'ECHEC DANS LA PLANIFICATION, C'EST LA PLANIFICATION DE L'ECHEC

Imaginez un vendeur qui essaie de prouver que son client a tort. S'il y réussit, son client le détestera cordialement et n'achètera rien. De toute façon, il est perdant. Le monde américain des affaires a adopté le slogan: le client a toujours raison! Nous ne sommes pas obligés d'accepter ce concept sauf dans le cadre de notre système d'éthique et de valeurs. Toutefois, nous devons nous concentrer sur chaque activité et définir clairement notre objectif particulier lorsque nous nous y engageons. Par exemple, si nous allons rencontrer le chef du parti de l'opposition au gouvernement, nous devons expliquer très clairement l'objectif particulier de la réunion et prévoir entre nous qui dira quoi et dans quel ordre! Nous devons discuter des problèmes à l'avance et obtenir un consensus sur les positions à adopter conjointement. Ne vous retrouvez pas dans des situations où quelqu'un domine la réunion de façon inattendue, ou bien vous vous querellez les uns avec les autres au cours de la réunion, ou bien encore vous finissez la réunion sans discuter de votre propre ordre du jour parce que vous êtes entraîné par l'ordre du jour de votre adversaire. Si vous ne vous préparez pas bien, vous serez étonné de voir combien de choses peuvent mal tourner!

II. Le temps réservé aux questions

A. Pourquoi est-il nécessaire?

Un temps réservé aux questions ajoute de la valeur à n'importe quelle réunion. Cela aide les organisateurs à identifier les attitudes et les centres d'intérêt des participants. Si une critique virulente ou des attitudes hostiles sont exprimées, s'adressent-elles à l'orateur, au sujet ou à l'organisation? En bref, le temps réservé aux questions constitue un puissant instrument de feed-back pour les organisateurs.

En même temps, un temps réservé aux questions donne aux participants une chance de participer à la réunion, d'éclairer certaines ambiguïtés, de trouver une réponse à certaines questions importantes, d'examiner la réaction et l'attitude des orateurs et, finalement, d'exprimer certaines de leurs opinions. Pour l'orateur, le temps réservé aux questions est un excellent outil de feed-back.

Le temps réservé aux questions ne doit pas être traité comme un événement très bref, imprévu et fortuit de la réunion; il demande autant de réflexion et de préparation que si c'était l'une des parties principales du programme.

B. Préparation du temps réservé aux questions

A cause du manque de préparation, la plupart des heures réservées aux questions ne permettent de réaliser qu'une fraction de ce qui pourrait être accompli. Les mesures suivantes contribuent à une bonne préparation:

Première mesure: Mettre les participants en train

On peut donner aux participants des questions exemples qui stimuleront d'autres questions. On peut leur donner des instructions sur l'objectif particulier de la réunion, et si le temps le permet, on peut inspirer et faire circuler un résumé des questions les plus importantes qui seront discutées. On devrait dire clairement aux participants que ce résumé est seulement suggestif et non pas restrictif. Un autre procédé consiste à diviser avant la présentation les participants en trois équipes: une équipe chargée de la clarification une autre de la critique et la dernière des projets d'action. Le président peut introduire ces équipes à la réunion en les plaçant dans la salle, à droite, au centre et à gauche.

Deuxième mesure: Noter les questions

Les questions qui viennent à l'esprit des gens au début du programme sont souvent oubliées lorsque arrive le moment de poser des questions. On peut faire passer des feuilles de papier ou des cartes aux gens pour qu'ils puissent noter les questions au fur et à mesure qu'elles leur arrivent à l'esprit. Ensuite, les questions peuvent être posées après la présentation, ou bien recueillies et triées rapidement et systématiquement, pour qu'on puisse y répondre dans un ordre logique. Parfois, on peut aménager une pause au cours de la réunion pour donner aux participants une chance d'écrire leurs questions sans rien manquer de la présentation.

Troisième mesure: Recueillir les questions les plus importantes

Il est important de recueillir les questions qui sont vraiment représentatives de tous les participants; on peut utiliser deux techniques ici, à savoir les 'buzz groups' et les discussions en petits groupes. Les 'buzz groups' sont des petits groupes de discussion de six ou huit personnes, par exemple. Les gens ont parfois de la peine à formuler et à exprimer des questions qui leur causent de l'inquiétude. Entendre les questions des autres les aide généralement à cristalliser les leurs. Diviser l'assistance d'une grande réunion en petits 'buzz groups' de cinq ou dix minutes peut aider les gens à construire leurs questions, et garantit que chacun prend part à la discussion. Des groupes de ce genre peuvent vite s'organiser en grande réunion en demandant à certaines personnes de chaque rangée de se retourner et de faire équipe avec certaines autres assises derrière elles. Ensuite, une personne de chaque groupe peut rapporter ses questions. Les discussions en petits groupes sont un autre moyen d'obtenir des questions représentatives. Ceci se fait en sélectionnant un petit groupe de représentants parmi les participants pour les inviter à venir discuter brièvement des questions qui leur semblent être les plus importantes. Si quelqu'un n'est pas d'accord, il peut le dire.

Quatrième mesure: Trier les questions

Il se peut qu'on ne puisse répondre à toutes les questions au cours d'une seule réunion. On peut recueillir les questions restées sans réponse pour de futures réunions. On peut prendre note des questions afin que les participants soient assurés qu'on ne les a pas seulement renvoyées à plus tard, mais que les questions seront reposées au cours d'une séance à venir.

Cinquième mesure: Obtenir des résultats

Cette mesure est très importante pour le président, puisque la plupart de ses activités sont concentrées sur la nécessité de motiver les gens pour qu'ils agissent et d'être mêlé à ce qui a été décidé. Une manière de renforcer ce qui a été décidé ou appris est de demander à deux ou trois participants de diriger une réunion débat à la fin de la réunion. Cette discussion devrait souligner les cours d'action possibles ou l'application potentielle des nouvelles connaissances.

III. Le procès-verbal

Le procès-verbal n'est pas seulement un document légal du travail accompli par le groupe, mais il sert également d'instrument d'information pour différents comités et pour les participants en général. Bien qu'un président délègue généralement la rédaction du procès-verbal à quelqu'un qui a été désigné comme secrétaire, il est responsable de son authenticité. Les conseils suivants vous indiquent comment faire correctement un procès-verbal.

1. Comme le participant qui fait le procès-verbal n'a pas la chance de participer totalement, c'est un bon usage que de demander aux participants de consigner le procès-verbal chacun à leur tour. Le participant chargé de l'exercice devrait écrire le texte tout entier d'après les notes, pendant que sa mémoire est encore fraîche, après la réunion.
2. Chaque question devrait avoir son propre titre ou sous-titre de manière à séparer les questions et à faciliter la tâche au lecteur qui cherche des sujets précis. Chaque proposition devrait être notée exactement de la manière dont elle a été formulée. Pour rendre ceci possible, le président devrait demander à chaque personne qui soumet une proposition de l'écrire en entier.
3. Lorsque vous rapportez n'importe quelle question, ne faites pas un rapport mot à mot sur qui a dit quoi. Un résumé des points principaux pour et contre est suffisant. A moins que la réunion ne l'exige, il n'est pas nécessaire de noter les noms des participants qui soumettent ou appuient une proposition.
4. On peut rapporter comme accepté ou rejeté le résultat des votes par 'oui' ou par non' portant sur des propositions. Si l'on procède à un vote à main levée ou par scrutin, le procès-verbal devrait indiquer le nombre exact de partisans et d'adversaires. Il faut inclure dans le procès-verbal toutes les motions principales – qu'elles aient été acceptées ou rejetées. Il ne faut pas inclure les motions qui ont été retirées.
5. Le premier jet du procès-verbal devrait être révisé par le président et, lorsque c'est justifié, par un avocat, avant d'être distribué pour être soumis à l'approbation des participants à la réunion suivante.
6. Le procès-verbal devrait être aussi concis que le permet un compte-rendu intégral : les comptes-rendus de comité devraient être présentés par écrit et peuvent être attachés au procès-verbal comme appendices, avec d'autres documents présentés à la réunion.

Pour résumer, pour être le plus utile possible aux participants d'une réunion, le procès-verbal devrait être écrit selon une structure fixe qui corresponde à l'ordre du jour. En réalité, il ne se produit que deux choses aux réunions – la communication (on transmet une information utile) et des décisions (on décide de faire quelque chose). Si la question est une question de communication, une sorte de compte-rendu devrait être attaché au procès-verbal et non pas être inclus dans le procès-verbal. Si la question est une question de décision, les trois 'Q' devraient être rapportés:

- 1. La décision prise (QUOI)
- 2. La responsabilité assignée pour passer à l'action/pour le suivi (QUI)
- 3. Les délais d'action (QUAND)

Il n'est pas utile de rapporter la discussion tout entière puisque c'est difficile à écrire, que cela prend du temps à lire et que cela n'ajoute peut-être pas grand-chose à la décision prise.

Cependant, ce qui est écrit doit être formulé à un niveau de langage approprié, qui corresponde au niveau de ceux qui reçoivent le rapport.

Sigle pour présenter les orateurs

A – Affiliation: D'où vient-il?
C – Compétence: Comment a-t-il acquis les compétences pour parler?
T – Thème: De quoi va-t-il parler?
I – Idée générale: Quels points va-t-il couvrir?
O – Originalité: Pourquoi l'auditoire devrait-il être intéressé?
N – Nom: Qui est-il?

ACTION

POUR LES PRESIDENTS: SIX FAÇONS DE SABOTER UNE REUNION

1. Répondez à tout appel téléphonique qui survient au cours de la réunion (cela morcelle les séances les mieux préparées, interrompant non seulement la personne qui est appelée mais toutes les autres également).
2. Encouragez tout orateur à employer la méthode de la conférence – qui réussit si bien avec certains professeurs – de manière à ne pas perdre de temps à tirer des idées des participants (cela contribue à donner à chacun – sauf l'orateur – le sentiment d'être inutile).
3. N'utilisez pas de graphiques, de tableaux ou autres supports visuels. (Les exposés de ce style constituent une ingérence pour ceux qui improvisent le moment venu et qui ont de la peine à utiliser plus d'un sens à la fois. En plus, ils rendent les réunions plus intéressantes, ce qui les prolonge parfois, détruisant les emplois du temps par la même occasion).
4. Ne laissez pas les participants indiquer ce qui les intéresse. Ne démordez pas de votre programme et de votre ordre du jour 'en béton'.
5. Encouragez les conversations privées entre individus. (Ces propos sont très intéressants pour ceux qui y donnent libre cours bien qu'ils soient rarement instructifs pour les autres.)
6. Discutez d'abord des solutions et des faits ensuite, lorsque vous résolvez tout problème qui peut se poser. (Cela augmente les chances d'adopter la première solution qui se présente sans prendre en considération toutes les possibilités. Cela peut même vous permettre de glisser sur quelques faits impopulaires qui ne cadrent pas avec votre solution préférée.)

Action

ETES-VOUS LE PRESIDENT OU L'ORATEUR?

Une fois, lors d'une convention de la MSA, un président de séance présenta un orateur. Son discours de présentation fut plus long que le discours de l'orateur. En outre, pendant le temps réservé aux questions, il donna spontanément des réponses contre la volonté de l'orateur. En outre, il se permit de résumer le discours dès que l'orateur eut parlé, ce à quoi l'orateur fit objection. Ce président se querella avec l'orateur, le ridiculisant et lui faisant un sermon sur *adab* et *akhlāq*. La séance tout entière fut un fiasco et l'orateur était vraiment bouleversé.

De temps en temps, nous rencontrons des personnes de ce genre qui s'acquittent mal de la responsabilité de président d'une réunion à cause du manque d'expérience ou de connaissances. Ils ont besoin d'être éduqués sur le rôle de président. Les points principaux à se rappeler sont les suivants:

1. Présentez les orateurs, en faisant ressortir ce qu'ils ont accompli en rapport avec le sujet.
2. Ne dites pas que l'orateur est connu et qu'il se présentera lui-même. C'est une insulte. Les gens respectables ne parlent pas d'eux-mêmes.
3. Avant la réunion, préparez un petit questionnaire auquel répondra l'orateur.
4. Assurez-vous que les remarques préliminaires sont brèves et à propos.
5. Ne devenez pas un obstacle qui s'interpose entre l'auditoire et l'orateur. Aidez-les à communiquer librement.
6. Avant le début de la réunion, informez l'orateur du temps disponible et des signaux que vous lui ferez pour l'avertir du temps qui reste.
7. Annoncez comment vous comptez diriger la réunion, particulièrement en ce qui concerne la répartition du temps.
8. Ne laissez pas l'orateur présider sa propre séance. Les rôles de président et d'orateur sont deux fonctions distinctes et ne devraient pas être confondues.
9. Prévoyez un verre d'eau pour l'orateur.
10. Vérifiez l'équipement audio-visuel avant la réunion.
11. Soyez à la tribune 10 minutes avant l'heure.
12. Gardez le contact visuel avec l'auditoire tout entier pendant la réunion.
13. Ne quittez pas la tribune. Assignez à quelqu'un la responsabilité d'être prêt à répondre à vos demandes lorsque vous le désignez du doigt.
14. Arrangez la table de manière à ce qu'elle soit nette et non pas encombrée de documents superflus. Elle devrait être couverte d'une nappe en tissu ou en papier.
15. Ayez un stylo et du papier à la portée de la main pour noter ce dont vous devez vous occuper.
16. Paraissez attentif et intéressé pendant tout le discours – pas de bâillement ni de rêverie sur l'estrade.

IV. La créativité: Détails pratiques

La créativité est le pouvoir ou la capacité d'inventer, c'est-à-dire de faire preuve d'ingéniosité lorsqu'on décide d'un objectif, qu'on l'élabore ou qu'on l'atteint. La créativité demande de l'originalité et de l'imagination lorsqu'on cherche à venir à bout d'une situation. Lorsque nous présidons ou dirigeons des réunions, nous pouvons accroître ou diminuer la capacité d'être créatif par ce que nous disons ou faisons ou ce que nous permettons aux autres de dire et de faire. Nous examinerons comment nous pouvons être créatifs dans notre réflexion, notre interaction interpersonnelle et notre performance innovatrice.

A. Pour une interaction efficace

Les concepts clefs pour une interaction efficace sont les suivants:

1. Soyez positif: gardez une attitude optimiste plutôt que pessimiste et voyez le bien plutôt que le mal dans les actions et les circonstances.
2. Lorsqu'un orateur est responsable: laissez les gens participer et partager leurs idées au lieu de dominer la conversation; ne poussez pas les gens et ne les laissez pas être responsables de l'action.
3. Parlez à la première personne: parlez en votre nom propre et au nom de ce que vous croyez; assumez ce que vous dites.
4. Permettez les abstentions: ne poussez pas les gens qui ont dit ou communiqué autant qu'ils le désirent; respectez leur droit de s'abstenir ou d'abandonner.
5. Les déclarations assassines: éviter les déclarations assassines telles que les rabaissements, les insultes, les sarcasmes et quoi que ce soit de négatif, faites preuve au contraire de communion d'idées et de compréhension.
6. Validation: faites des commentaires positifs autant que possible, mettez les gens à l'aise, soutenez-les, faites des louanges et des appréciations honnêtes, exprimez votre appréciation le plus près possible de l'événement, donnez votre attention et entraînez-vous à accepter.

B. Pour une pensée créatrice

Réfléchir d'une manière créative demande que l'on déclenche le processus d'appel à l'imagination pour saisir ce qui nous occupe et d'appel à l'éventail tout entier de nos connaissances et expériences. Rien ne freine plus ce processus que l'usage d'expressions de tous les jours auxquelles nous nous sommes habitués lorsque nous sommes confrontés à quelque chose dont nous n'avons jamais entendu parler ou qui nous dérange. Voici certaines de ces expressions:

Nous n'avons jamais fait cela comme ça auparavant!
Ce n'est pas prévu dans le budget!
On n'est pas encore prêt pour ça!
Trop intellectuel!
Quelqu'un l'aurait suggéré si c'était vraiment bien!
Discutons-en une autre fois!
On est trop petit/grand pour ça!
On a trop de projets maintenant!
C'est comme ça depuis vingt ans, alors ça doit marcher!
Je sais bien que ça ne marchera pas!
Ce n'est pas un gamin qui va m'apprendre à diriger cette organisation!
Cela augmentera les frais généraux!
Mais ils ne l'accepteront pas!
N'allez pas trop vite!
Prenons le temps de voir venir!
Cela entraînera davantage de travail!
Mettons cela par écrit!
Cela ne marchera pas dans notre industrie!
C'est dingue!
Nous n'avons jamais abordé la question de cette manière auparavant!
Ceci n'est prévu par aucun règlement!
Ça ne marchera pas!
Nous manquons de main – d'œuvre!
Nous avons déjà essayé ça!
En théorie, ça va, mais peut-on mettre ça en pratique?
Trop moderne!
Trop démodé!
Vous ne comprenez pas notre problème!
C'est leur responsabilité, pas la nôtre!
Quel farfelu a inventé ça!
Formons un comité!
Ce n'est pas notre problème!
C'est trop tôt!
C'est trop tard!
Vous ne ferez jamais accepter ça à...!
Pourquoi faire quelque chose de nouveau maintenant!
Nos ventes sont toujours en hausse!
Et on remet ça!
Je ne vois pas le rapport!
Le règlement ne nous permet pas de le faire!
C'est de la dynamite politique!
Ça ne figure pas dans le plan!
Ça ne figure pas dans le manuel!

C. Se garder d'étouffer les innovations

L'innovation est le travail d'esprits créateurs qui envisagent une situation sous un nouvel angle, qui n'hésitent pas à proposer une nouvelle interprétation et se risquent à aborder la question de nouvelles manières qui peuvent parfois échouer. Dans bien des cas, l'innovation constitue le seul espoir de résoudre des problèmes difficiles ou de se tirer de situations compliquées. Cependant, ceux qui sont chargés de diriger une réunion ou un projet peuvent souvent agir d'une manière qui étouffe l'innovation. Auteur de l'ouvrage *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, R. Kanters énumère les choses suivantes que nous faisons et qui ont pour conséquence d'étouffer l'innovation, au lieu de l'encourager:

Suspecter Considérer toute nouvelle idée venant de subordonnés comme suspecte – parce qu'elle est nouvelle et parce qu'elle vient d'un subordonné.

Approuver Insister que ceux qui ont besoin de notre approbation pour passer à l'action passent d'abord par plusieurs autres niveaux de gestion pour obtenir les signatures nécessaires.

Défier Demander à des services ou à des individus de mettre au défi et de critiquer leurs propositions réciproques (ceci vous épargne le travail de décider – vous n'avez qu'à prendre le survivant).

Critiquer	Exprimer librement nos critiques et garder nos louanges pour nous (cela empêche les gens de s'endormir). Faisons-leur savoir qu'ils peuvent être mis à la porte à n'importe quel moment.
Problèmes	Traiter l'identification de problèmes comme un signe d'échec pour décourager les gens de nous faire savoir que quelque chose ne marche pas dans leur secteur.
Contrôler	Tout contrôler soigneusement. Assurons-nous que les gens comptent tout ce qui peut se compter—fréquemment.
Changer	Prendre des décisions pour réorganiser ou changer des mesures en secret et en informer les gens à l'improviste. (Ceci empêche également les gens de s'endormir.)
Justifications	Assurons-nous que les demandes d'information sont totalement justifiées et assurons-nous qu'elles ne sont pas données facilement aux cadres. (Nous ne voulons pas que les données tombent dans les mauvaises mains.)
Délégation	Assigner aux agents de maîtrise, au nom de la délégation et de la participation, la responsabilité de trouver le moyen de réduire le personnel, de le licencier, de changer les gens de place, ou bien de faire appliquer d'autres décisions menaçantes que vous avez prises.
Je-sais-tout	N'oublions jamais que nous, qui sommes en haut de la hiérarchie, savons déjà tout ce qu'il y a d'important à apprendre dans ces affaires.

L'art de la *da'wa*: Leçon pratique d'unité!

L'imam Hassan al Banna était sur le point de prier *tarāwīḥ* (les prières surérogatoires du mois de Ramadan) à la mosquée lorsqu'une violente querelle éclata parmi les membres de l'assistance. Certains voulaient prier 8 *rak'a* (sections de prières) tandis que d'autres insistaient sur 20. Ils lui demandèrent: "Qui a raison et qui a tort?" Il ne répondit pas, parce que l'une ou l'autre réponse n'aurait fait qu'aggraver la situation. Au contraire, il leur demanda: "Est-ce que les prières de *tarāwīḥ* sont *farḍ* (obligatoires) ou sounna?" Ils répondirent à l'unanimité: "Elles sont sounna, bien sûr." Il ajouta "Mais l'unité des Musulmans est *farḍ*. Devons-nous violer quelque chose de *farḍ* pour établir une sounna? Nous ferions bien mieux de prier à la maison et de préserver notre unité et notre fraternité."

V. Formulaire d'évaluation générale pour les réunions de comité

Veuillez cocher la case qui se trouve à gauche si vous désirez répondre 'oui'. Ne faites aucune marque si vous répondez 'non'.

Partie A

[ ] 1. Le comité comprend-il les tâches qui lui sont assignées?
[ ] 2. Les membres ont-ils dressé un ordre du jour ou les grandes lignes de ce qui doit être discuté?
[ ] 3. L'ordre du jour a-t-il été soigneusement préparé et mis au point après mûre réflexion par le comité tout entier?
[ ] 4. A-t-on averti les membres suffisamment à l'avance pour qu'ils se préparent?
[ ] 5. Avaient-ils des points de vue différents?
[ ] 6. Ont-ils fait un usage constructif du conflit, de l'opposition ou de la critique?
[ ] 7. Y avait-il suffisamment de bonnes idées à débattre?
[ ] 8. Etaient-ils flexibles?
[ ] 9. a) Leur information était-elle correcte, ont-ils préparé la question, l'ont-ils étudiée, analysée et les décisions qu'ils ont prises ont-elles découlé d'une grande discussion?
b) Ont-ils trop dépendu du leader?

Partie B

[ ] 1. La discussion était-elle animée?
[ ] 2. La réunion a-t-elle commencé et s'est-elle arrêtée à l'heure?
[ ] 3. A-t-on surtout exprimé des opinions plutôt que d'essayer d'intégrer des idées?
[ ] 4. Certains membres étaient-ils trop timides pour participer?
[ ] 5. Certains membres ont-ils eu tendance à dominer?
[ ] 6. Suffisamment de progrès a-t-il été fait pour résoudre le problème? Ou bien la discussion a-t-elle dévié?
[ ] 7. Deux membres ou plus se sont-ils éloignés du sujet? Ont-ils paru s'ennuyer? Se sont-ils endormis? Ont-ils joué avec des objets?
[ ] 8. Avez-vous repéré aucun des 'gens difficiles' cités ci-dessous?
[ ] ceux qui sont d'accord sur tout
[ ] les négativistes
[ ] les indécis qui se dérobent
[ ] les agresseurs hostiles
[ ] ceux qui récriminent sans arrêt
[ ] les 'je-sais-tout'
[ ] 9. Avez-vous pu repérer des 'ordres du jour cachés'. Autrement dit, y avait-il des membres qui mettaient en avant leurs propres idées de manière à les faire approuver dès qu'ils recevraient assez de soutien, sans laisser au reste du groupe assez de temps pour participer à la discussion?

Partie C

[ ] 1. Y a-t-il eu des membres qui n'ont pas participé?
[ ] 2. Le groupe a-t-il fait preuve d'enthousiasme et d'ardeur pour établir le projet?
[ ] 3. Y a-t-il eu des problèmes qui ont été discutés mais pas complètement résolus? Dites ce qu'ils sont:

1. _____

2. _____

3. _____

[ ] 4. Y a-t-il eu des sentiments hostiles?
[ ] 5. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous cette réunion? Veuillez cocher l'une des cases suivantes:
[ ] Inutile [ ] Médiocre [ ] Passable [ ] Bonne [ ] Excellente
[ ] 6. Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer la direction de réunions semblables?

_____

_____

EVALUATION DU PRESIDENT DE REUNION – FORMULAIRE SIMPLIFIE

Veuillez cocher la case qui se trouve à gauche des questions auxquelles vous voulez répondre par 'oui'. Ne faites aucune marque si vous répondez 'non'. (Remplacez 'il' par 'elle' là où c'est nécessaire dans les questions se trouvant ci-dessous.)

[ ] 1. La séance a-t-elle commencé et fini à l'heure?
[ ] 2. Le groupe a-t-il bien participé?
[ ] 3. Le règlement concernant la façon de diriger une réunion a-t-il été suivi?
[ ] 4. Le président était-il audible?
[ ] 5. A-t-il fait preuve de l'aptitude intellectuelle à évaluer des situations et à prendre des décisions rapides et pertinentes?
[ ] 6. A-t-il fait preuve de sensibilité vis à vis des sentiments dominants dans le groupe sans perturber la réunion?
[ ] 7. La fonction de président était-elle exercée par plus d'une personne?
[ ] 8. Les participants étaient-ils présents continuellement, physiquement et intellectuellement?
[ ] 9. L'orateur a-t-il été présenté correctement?
[ ] 10. La discussion était-elle contrôlée pour se concentrer sur le sujet à proprement parler?
[ ] 11. Le président avait-il une tenue vestimentaire correcte?
[ ] 12. La tribune avait-elle l'air ordonnée?

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quel rôle un ordre du jour joue-t-il dans la réussite d'une réunion?
2. Pourquoi les sujets controversés devraient-ils être présentés avant une pause?
3. Pourquoi les questions sont-elles importantes pour le succès d'une réunion?
4. Quelle est la meilleure manière d'identifier les questions les plus importantes dans un groupe?
5. Quels sont les trois exemples les plus importants de l'utilité du procès-verbal?
6. Quels sont les trois Q des décisions qui doivent être inscrits au procès-verbal?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE DOIT PUBLIER UN DOCUMENT EXPLIQUANT SA POSITION SUR UNE SITUATION POLITIQUE DELICATE. LE PRESIDENT VOUS A DEMANDE DE PRESIDER UNE REUNION DE 35 DOYENS D'ANCIENNETE POUR ELABORER UNE POSITION. VOUS AVEZ DECIDE DE DEMANDER A TROIS MEMBRES DE PRESENTER LE PASSE, LE PRESENT ET L'AVENIR DE LA QUESTION. VOUS AVEZ L'INTENTION DE DIRIGER UNE REUNION PRODUCTIVE ET EFFICACE. EN MEME TEMPS, LES MEMBRES TIENNENT BEAUCOUP A CONTRIBUER VRAIMENT A LA PRISE DE DECISION DANS CE CAS.

1. *Ecrivez une circulaire aux membres pour les inviter à la réunion. Insérez un ordre du jour intégral et un programme.*

2. *Tracez les grandes lignes de votre plan pour diriger la réunion. Dites également comment vous assurerez une participation totale, une réaction satisfaisante aux questions et un accord sur une position unifiée.*

3. *Concevez un formulaire destiné à dresser un procès-verbal de cette réunion.*

Chapitre

22

Comment utiliser le matériel audio-visuel

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:

- identifier les éléments d'un bon équipement audio-visuel
- préparer un matériel audio-visuel qui soit efficace et qui serve de support à l'exposé
- faire une présentation audio-visuelle réussie

I. Pourquoi utiliser le matériel audio-visuel?

Les spécialistes de la recherche sur l'enseignement pour adultes nous disent que les gens apprennent de manières différentes. Certains d'entre nous en apprennent plus par ce qu'ils voient, d'autres par ce qu'ils entendent. Ainsi, on optimise l'acquisition des connaissances en transmettant l'information sous les deux formes visuelle et audio.

Le message contenu dans le matériel audio-visuel nous arrive par ces deux canaux, le visuel et l'auditif. Nous en apprenons davantage et nous retenons plus de connaissances apprises lorsque la communication verbale est aidée par la communication visuelle. Les méthodes visuelles contribuent également à ajouter de la variété et de l'intensité à un exposé.

Nous vivons à une époque où nous sommes habitués à recevoir toutes sortes de messages par la stimulation de nos sens. Donner à l'auditoire différentes sortes de stimulations sensorielles peut contribuer à capter et à retenir l'attention des gens dans cet environnement.

Les transparents, les diapositives de 35 mm et les fiches mobiles ainsi que les accessoires et les documents polycopiés sont des exemples de méthodes pédagogiques qui laissent l'instructeur maître de la transmission de la formation et lui donnent un rôle actif. Les films (cassettes vidéo ou films pour projection fixe), les activités qui requièrent l'utilisation d'un ordinateur et les présentations de diapositives/bandes enregistrées, sont des exemples de méthodes pédagogiques qui sont autonomes et qui peuvent dispenser la formation sans que l'instructeur soit présent.

Le secret d'une bonne préparation, c'est de choisir la méthode ou le moyen par lequel nous pouvons communiquer visuellement le plus professionnellement possible avec les ressources données.

II. Comment faire une présentation audio-visuelle

A. La préparation

Prévoir quel genre de matériel audio-visuel utiliser et quand, constitue le premier pas à faire pour réussir une présentation. Nos considérations primordiales sont la fiabilité, la facilité d'emploi, l'efficacité et le coût. Nous pouvons commencer le processus de préparation en recueillant des renseignements sur le profil d'étude de l'auditoire, le cadre de la présentation y compris l'équipement, et les ressources disponibles pour la production.

Une fois que nous avons choisi le moyen, nous sélectionnons le matériel audio-visuel que nous allons utiliser en examinant notre exposé pour chercher les passages importants. Cherchez les idées-clefs, les processus complexes, l'information vitale ou les messages inspirateurs. Examinez chaque support audio-visuel que vous envisagez d'utiliser. Il devrait ajouter de l'intensité au message et non pas le rendre confus. Il devrait être d'apparence simple, claire et cohérente. La qualité, l'assurance de faire un bon effet, est plus importante que la quantité. Un document audio-visuel unique mais bon peut faire plus d'effet que plusieurs documents dénués d'intérêt.

Qu'il s'agisse de diapositives, de transparents ou de fiches mobiles, examinez votre plan en vous posant les questions suivantes:

⇒ Ce support audio-visuel est-il vraiment nécessaire? Sinon, laissez-le tomber.
⇒ Y a-t-il une idée ou un processus qu'on peut mieux expliquer visuellement que verbalement? Si vous n'avez pas de support visuel pour l'illustrer, procurez-vous-en.
⇒ Si l'auditoire ne doit retenir qu'un seul élément, quel est-il? Si vous n'avez pas de support visuel pour l'illustrer, procurez-vous-en.
⇒ Y a-t-il des mots ou des phrases que vous prévoyez de souligner? Si vous le pouvez, utilisez des schémas pour donner une vie visuelle à ces mots.

B. La conception

Nos supports visuels pourraient se présenter sous forme de texte ou de représentation graphique, ou une combinaison des deux. La représentation graphique est toujours plus attrayante sur un support visuel. Utilisez des images et des motifs à la place de mots chaque fois que c'est possible. La couleur anime les support visuels. Jaune ou orange sur bleu foncé fait particulièrement de l'effet.

Le texte qui apparaît sur un support visuel devrait pouvoir se lire à dix mètres de l'écran. Limitez les lignes à six ou sept et limitez les mots à six par ligne. Utilisez un caractère d'imprimerie simple et commencez la composition de chaque support visuel au même endroit. N'en mettez pas trop, que ce soit sur une diapositive, un transparent ou une fiche mobile. Un texte court a plus d'impact qu'un texte long.

La représentation graphique utilisée sur les supports visuels se présente souvent sous forme de courbes, de graphiques en tuyaux d'orgue ou en camembert. Utilisez des lignes horizontales épaisses et en gras et n'utilisez pas de lignes verticales ou de grille à moins qu'elles ne soient porteuses de renseignements. Montrez des tuyaux d'orgue nettement définis et convenablement espacés. N'utilisez que des informations essentielles sur des portions de camembert. Utilisez des schémas pour illustrer les éléments et leurs relations, et des cartes pour montrer comment les choses sont disposées ou arrangées dans l'espace.

Un excès de mots, les mots qui sont trop petits, les mots qui sont écrits à tous les angles, ou le mauvais usage de la couleur, peuvent rendre n'importe quel support visuel difficile à regarder ou à lire. Aspirez à l'intelligibilité lorsque vous concevez vos diapositives et qu'il s'agit de graphiques, de dessins techniques, d'interconnexions ou de tableaux de chiffres. Qu'elles soient simples et que seule l'information pertinente soit présente ou mise en valeur.

C. La présentation

Minimisez le temps que vous passez le dos ou le côté tourné à l'auditoire lorsque vous vous occupez de vos documents visuels. Ne montrez pas les supports visuels trop longtemps. C'est distrayant. Ne lisez pas vos supports visuels à l'auditoire. C'est ennuyeux. Ne devenez pas dépendant des supports: ils sont là pour compléter votre présentation. C'est vous qui devriez toujours être l'attraction principale de votre séance.

Assurez-vous du fonctionnement des appareils que vous utilisez. Faites des essais. Ayez à votre disposition des systèmes de remplacement. Sachez quoi faire si la technologie vous laisse tomber, même s'il ne s'agit que d'un stylo feutre (que beaucoup considèrent comme étant la cause principale d'échec lorsqu'il tombe en panne d'encre).

III. Avantages et inconvénients

Définitions:

- **Diapositives:** Film photographique transparent qu'on projette à une certaine distance sur un grand écran.
- **Transparents:** Film transparent sur lequel on peut écrire et que l'on projette sur un grand écran à une petite distance.
- **Fiches mobiles:** Grandes feuilles de papier que l'on place sur un chevalet et que l'on retourne après usage.

Avantages comparés des diapositives, des transparents et des fiches mobiles	
Diapositives	⇒ Vous pouvez ré-arranger un ensemble de diapositives pour différents groupes. ⇒ Les diapositives sont compactes et faciles à poster ou à transporter. ⇒ Les diapositives peuvent être reproduites à bon marché. ⇒ Elles peuvent être utilisées dans des systèmes de projection avant ou arrière.
Transparents	⇒ La salle peut rester totalement éclairée. ⇒ Vous pouvez faire face à l'auditoire et maintenir le contact visuel. ⇒ Vous pouvez faire vos propres transparents rapidement et à bon marché. ⇒ Les rétro-projecteurs sont faciles à utiliser ⇒ Il est facile de réviser et d'actualiser les informations; vous pouvez écrire sur le transparent. ⇒ Vous pouvez contrôler la séquence des documents et vérifier qu'ils sont complets. ⇒ Vous pouvez utiliser les originaux des transparents pour obtenir des documents à distribuer. ⇒ Vos notes sur les transparents peuvent rester devant vous.
Fiches mobiles	⇒ Elles sont légères et se roulent facilement pour le transport. ⇒ Elles sont spontanées et flexibles pour des présentations en direct. ⇒ Elles sont bon marché et faciles à obtenir. ⇒ Vous pouvez garder l'éclairage normal de la salle. ⇒ Vous pouvez maintenir au moins un contact visuel partiel. ⇒ Vous pouvez sauvegarder tout le travail d'un groupe consigné par écrit.

Inconvénients comparés des diapositives, transparents et fiches mobiles	
Diapositives	⇒ Vous devez faire une nouvelle diapositive lorsque l'information change. ⇒ L'éclairage de la salle doit être réduit, ce qui diminue le contact visuel. ⇒ Vous avez besoin de davantage de délai de réalisation pour préparer et élaborer les diapositives. ⇒ Les diapositives tendent à décourager la discussion jusqu'à la fin de la séance.
Transparents	⇒ Ils exigent des écrans qui peuvent s'incliner. ⇒ Ils sont moins pratiques à distribuer en masse que les diapositives. ⇒ La reproduction des photos en transparents est mauvaise.
Fiches mobiles	⇒ Il n'y a pas assez de place pour présenter un grand nombre de données. ⇒ Les tableaux complexes faits à la main ou imprimés à l'avance exigent beaucoup de temps. ⇒ Les fiches mobiles préparées à l'avance présentent une séquence de données rigide. ⇒ Vous êtes obligés de tourner le dos à l'auditoire pour écrire. ⇒ La visibilité peut constituer un problème.

Fiche de travail audio-visuelle

MATRICE UTILISATION ET COUT

Pour chaque stage de formation, examinez l'utilisation et le coût des moyens que vous désirez utiliser.

Considérations	Cassette Vidéo	Cassette Audio	Diapositives	Photo	Transparent
Utile pour:					
⇒ Apprendre par soi-même	OUI	OUI	OUI	OUI	NON
⇒ Apprendre sur ordinateur	NON	OUI	NON	OUI	OUI
⇒ Les laboratoires	OUI	OUI	NON	OUI	NON
⇒ Les ateliers de travail	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
⇒ Les cours magistraux	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Concerne:					
⇒ Le visuel	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
⇒ L'audio	OUI	OUI	OUI	NON	NON
⇒ La présentation générale	NON	NON	OUI	NON	NON
Frais:					
⇒ De départ/ de mise au point	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
⇒ D'installation	OUI	NON	OUI	NON	NON
⇒ De présentation	NON	NON	NON	NON	NON
⇒ D'entretien	NON	NON	NON	OUI	NON
Frais d'ensemble:					
⇒ Elevés	OUI	NON	NON	NON	NON
⇒ Modérés	NON	NON	OUI	OUI	NON
⇒ Minimes	NON	OUI	NON	NON	OUI

IV. Aide-mémoire: Utilisation du matériel audio-visuel

(Diapositives, transparents et fiches mobiles)

ARTICLE	OUI	NON
1. Accessoires: Avez-vous		
– des adapteurs triphasés?	____	____
– des rallonges?	____	____
– des morceaux de craie de réserve?	____	____
– des crayons gras ou des stylos feutres?	____	____
– des ampoules de rechange pour les projecteurs?	____	____
2. Matériel: Avez-vous		
– rencontré des fournisseurs de matériel audio-visuel?	____	____
– reçu des directives concernant l'utilisation de l'équipement?	____	____
– découvert à quelle échéance l'équipement peut être remplacé?	____	____
– prévu un équipement de rechange dans la salle?	____	____
– testé tout l'équipement à l'avance?	____	____
3. Examen de la salle: Savez-vous		
– où se trouvent les interrupteurs?	____	____
– si les rideaux empêcheront suffisamment la lumière du jour de passer?	____	____
– où se trouvent les prises de courant?	____	____
– si les fils électriques sont assez longs?	____	____
– s'ils peuvent être fixés au sol avec un ruban adhésif pour éviter qu'on ne trébuche?	____	____
– où se trouve le téléphone le plus proche?	____	____
– qui appeler si vous avez besoin d'aide?	____	____
4. Installation:		
– Vous êtes-vous occupé de l'installation à l'avance?	____	____
– L'écran est-il assez haut pour que tout le monde le voie?	____	____
– Peut-on le voir du fond de la salle ainsi que des premiers rangs?	____	____
– Les têtes des spectateurs ne se trouveront-elles pas dans le faisceau lumineux du projecteur?	____	____
– Les niveaux de volume et de balance sont-ils marqués d'un ruban adhésif?	____	____
5. Répétition de la présentation:		
– Les supports visuels sont-ils placés dans le bon ordre?	____	____
– Sont-ils placés dans le bon sens?	____	____
– Avez-vous répété le programme au moins une fois?	____	____

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quelles sortes de méthodes visuelles peuvent être utilisées sans qu'un instructeur soit présent? Comment?
2. En règle générale, quel est le nombre de lignes et le nombre de mots par ligne souhaitable sur une diapositive? Quel est l'objet de cette règle?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE PRESIDENT DU COMITE CHARGE DE REUNIR DES FONDS, VOUS ETES SUR LE POINT DE FAIRE UN EXPOSE SUR UN PROJET DE CAMP A UNE ASSEMBLEE DE VISITEURS. VOUS DEVEZ PARLER NON SEULEMENT DU PROJET MAIS DE SES ANTECEDENTS, Y COMPRIS L'HISTORIQUE DE CE GENRE DE TRAVAIL DANS VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE. VOUS DISPOSEZ D'UN TEMPS LIMITE POUR VOUS PREPARER ET FAIRE L'EXPOSE.

1. *Considérant le temps dont vous disposez, faites la liste des articles audio-visuels que vous comptez projeter et indiquez leur nature (diapositives etc.).*

2. *Tracez les grandes lignes d'un plan d'urgence qui permette de substituer n'importe quelle sorte de moyens audio-visuels à une autre sorte. Expliquez comment le choix peut diminuer la qualité de l'exposé.*

Chapitre

23

Comment communiquer avec les médias

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- rédiger un communiqué de presse plus efficace
- mieux réussir une interview

I. Introduction

Dans notre monde d'aujourd'hui, orienté vers l'information, faire parvenir le message au public sans les médias peut souvent tenir de l'impossible. Plutôt que d'attendre qu'une crise provoque la couverture critique de nos problèmes, il serait plus sage que nous prenions l'initiative de susciter l'intérêt des médias. Un message clair et une information correcte, transmis avec intégrité, honnêteté et empressement à coopérer, nous aideront à communiquer avec les médias.

Pour communiquer d'une façon régulière, nous devons rassembler des renseignements de base sur le monde des médias. On peut s'y prendre en contactant les salles de rédaction des services de presse locaux qui nous intéressent.

On doit continuer ce travail par des 'dossiers de presse'[1] que l'on envoie à des journalistes choisis, et en téléphonant pour se présenter comme source d'informations intéressantes à l'avenir. On doit renforcer cette initiative par des communiqués de presse à

1. Ensemble de documents sur le sujet de l'interview que l'on remet aux journalistes pour de plus amples informations.

l'occasion, par l'envoi d'information, par des lettres au rédacteur ainsi que par des conférences de presse lorsque cela s'avère nécessaire. Il est important d'être au courant de toutes les interviews une à une et de toute couverture médiatique qui se rapportent à nos problèmes.

Il existe différentes manières de "parler aux médias". Ecrire à la rédaction en est une. Cependant, nous nous limitons à la présentation succinte de deux d'entre elles: les articles envoyés aux journaux et les interviews.

II. Principes de base d'une interview

L'interview est la forme de communication la plus commune avec les médias. Puisque nous avons affaire à des reporters qui sont formés aux techniques de l'interview, il convient de nous y initier nous aussi.

Notre façon d'envisager notre interview devrait consister à dire notre message, à le soutenir et l'illustrer – dans cet ordre. La réponse initiale à la première question devrait être brève et non pas détaillée. Cela encouragera le reporter à poser une autre question qui découle de la première. Il faut répondre par des explications soutenues, par des preuves de nos actions ou programmes. Ici, de même, il faut utiliser les termes qui sollicitent d'autres questions. A ce moment-là, on développe les explications et on offre des illustrations ou des analogies. Puisque l'interview sera arrangée pour les besoins d'un bulletin d'information, des phrases courtes et des citations intelligentes auront le plus de chance de faire passer le message plutôt que de longues déclarations.

Lorsqu'il s'agit de communiqués d'intérêt médiatique, une conférence de presse bien préparée constitue un médium acceptable. Un 'dossier de presse' contenant la documentation nécessaire et que l'on donne aux journalistes à leur arrivée est toujours utile. Il faut désigner un président pour faire les présentations, diriger les questions et conclure la conférence. On doit commencer celle-ci par une déclaration brève contenant des phrases percutantes qui se prêtent à la citation. On peut les répéter durant la conférence. Lorsque c'est possible, on devrait avoir recours au matériel audio-visuel pour illustrer le message ou des informations importantes. Il faut répondre aux questions de façon directe, dans un langage simple et d'une voix calme.

Une bonne présentation est la clef d'une communication efficace avec les médias. On peut planifier une interview sur papier en énumérant les points discutés ci-dessus et en les répétant à haute voix. Enregistrer si possible l'interview pour l'examiner plus tard. Cela est utile pour évaluer sa performance et pour parer aux inexactitudes de reportage.

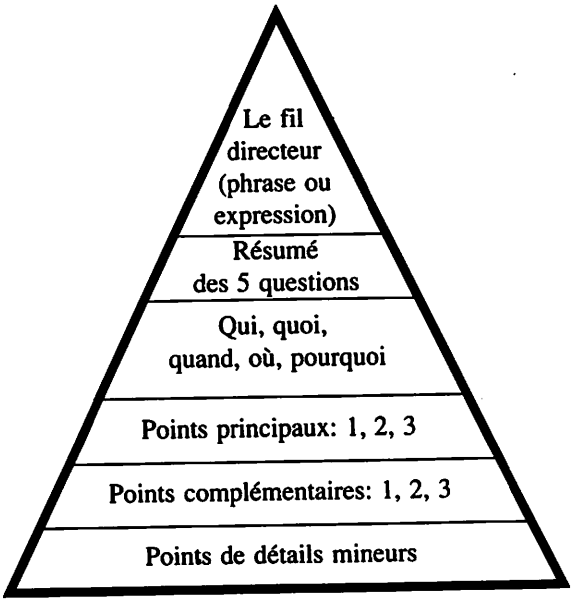
III. Ecrire dans les journaux

Ecrire dans les journaux est l'une des manières les plus puissantes d'influencer, voire peut-être de façonner, l'opinion publique. On peut écrire individuellement de même qu'en groupe, se donnant l'occasion de contribuer de chez soi en privé aussi efficacement que d'une tribune publique. On peut faire une lettre au rédacteur, un article sur une question opportune, une nouvelle brève pour un événement tout récent ou bien un communiqué de presse etc. Les règles de base de l'écriture pour un journal sont les même dans tous les cas.

L'écriture pour les journaux suit le style journalistique. Elle a pour but la rapidité. Aussi, pour obtenir le maximum d'impact, doit-on placer au début de l'article les nouvelles les plus importantes. On commence par la phrase ou l'expression d'entrée qui annonce ce qui présente le plus d'intérêt pour les lecteurs potentiels et qui répond à leurs préoccupations et à leur attente. Viennent ensuite les réponses aux cinq questions suivantes: Qui a fait l'action sur laquelle on écrit ou qui en a été affecté? Quelles étaient les effets et la nature de l'action? Quand a-t-elle eu lieu? Où a-t-elle eu lieu? Et pourquoi a-t-elle eu lieu? On écrit les trois points principaux ou plus que l'on veut que le lecteur garde en mémoire les premiers. On les fait suivre de trois points supplémentaires ou plus pour les développer. Il faut se rappeler que chaque paragraphe devrait de préférence traiter d'un seul point. D'autres paragraphes devraient se suivre dans un ordre décroissant d'importance par rapport au but que l'on se fixe. Enfin, on peut terminer l'article avec des points de détails mineurs.

Cette manière de concevoir la rédaction d'un article, du point le plus important au détail, a deux raisons. Si le rédacteur doit raccourcir le texte pour des raisons d'espace, il commencera par couper par le bas, épargnant ainsi l'essentiel de l'article. D'autre part, si le lecteur ou la lectrice est pressé(e) il ou elle lira très probablement les premiers paragraphes et se familiarisera avec les points principaux que vous voulez transmettre. Ce style s'applique indifféremment aux lettres destinées au rédacteur comme aux articles de fond. Il faut s'en souvenir comme étant une écriture en pyramide.

LA PYRAMIDE DE L'ECRITURE



ANATOMIE D'UN COMMUNIQUE DE PRESSE

Titre:
⇒ Reflète ce qui est de première actualité.

Style:
⇒ D'abord l'information la plus importante.
⇒ La date et le lieu.
⇒ Une information par paragraphe.
⇒ Des phrases courtes.
⇒ Des citations directes à faire approuver.

Temps:
⇒ Passé.

Corps :
⇒ Répondre aux questions qui, quoi, quand, où et pourquoi.
⇒ Terminer la page par le mot "FIN" ou bien par "A SUIVRE" si nécessaire.
⇒ Indiquer le nom et le numéro de téléphone de contact pour plus de détails.

Volume:
⇒ Une ou deux pages.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quelles sont les différences entre une interview et une conférence de presse?
2. A quoi sert un 'dossier de presse'?
3. A quoi sert un communiqué de presse?
4. Quelles sont les cinq questions qui composent le texte d'un communiqué de presse?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOTRE ORGANISATION ISLAMIQUE VIENT D'ENTAMER UN PROJET DE SERVICE SOCIAL AU NIVEAU DE LA COMMUNAUTE LOCALE. VOUS VOULEZ QUE LA PUBLICITE SOIT FAITE A CETTE INITIATIVE AFIN QUE VOTRE SERVICE ATTEIGNE LES BENEFICIAIRES VISES ET QU'EN MEME TEMPS, VOTRE ORGANISATION PUISSE SE CONCILIER LE RESPECT ET L'APPROBATION DE LA COMMUNAUTE. VOUS VOULEZ AVOIR RECOURS AUX MEDIAS POUR ATTEINDRE VOTRE BUT. C'EST LA PREMIERE FOIS QUE VOUS FAITES CELA, BIEN QUE LES MEDIAS SOIENT AU COURANT DE VOTRE ORGANISATION.

1. *Choisissez le moyen de contact médiatique le plus approprié dans ce cas – une interview ou une conférence de presse. Expliquer votre choix de l'une ou de l'autre.*

2. *Préparez une invitation-type destinée aux médias.*

3. *Faites la liste de tous les articles à inclure dans un 'dossier de presse'.*

4. *Ecrivez trois phrases qui se prêtent à la citation que vous pourriez utiliser dans votre exposé ou dans vos réponses.*

Chapitre

24

Comment créer une organisation locale

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les mesures précises à prendre pour créer une organisation
- constituer un groupe de gens en organisation
- créer des structures organisationnelles adéquates
- rédiger les profils de poste de différents responsables

La création d'une section d'une organisation centrale, ou la création d'une organisation locale, commence généralement lorsqu'un Musulman ou un groupe de Musulmans prend conscience du besoin de s'engager dans un mouvement islamique. Examinons comment on peut créer une organisation musulmane locale. Appelons-la l'Association Musulmane du Centre-Ville (AMC).

I. La phase initiale

Tout d'abord, discutez du projet avec quelques Musulmans actifs de votre région et obtenez leur consentement pour former un groupe organisé. Prenez note de qui parmi ceux

qui vous écoutent à la mosquée est le plus touché par les conférences. Puis rassemblez ces personnes en plus petits groupes de manière à apprendre, discuter et prêcher la cause de l'Islam. Avant de lancer une organisation formelle, essayez de vous réunir avec le groupe et d'établir une liste détaillée des objectifs de votre organisation. Il est essentiel que vous planifiez votre ligne d'action à venir; cela détermine ce qu'il y a à faire. Plus tard, vous pourrez vous inquiéter du moment où ces objectifs pourront être réalisés et de la manière dont ils pourront être réalisés. Il n'est pas nécessaire que vous soyez trop précis dans votre définition de vos futurs projets à ce stade. Il faut d'abord établir des lignes directrices assez concrètes. Par exemple, il est nécessaire que vous dressiez une liste des priorités pour déterminer ce qui doit être accompli par ordre d'importance.

II. La phase organisationnelle

Pour apporter de la stabilité à l'organisation et déléguer les responsabilités sans heurts autant que possible, il vous faut mettre sur pied une procédure de constitution comme suit:

a) Etudiez une constitution modèle déjà existante.
b) Ensuite, laissez quelqu'un qui a de l'expérience en la matière rédiger une constitution basée sur le modèle mais modifiée pour inclure des clauses qui permettent de répondre aux besoins de l'organisation locale.
c) Obtenez l'approbation des membres éventuels pour adopter la constitution et
d) Elisez les responsables de l'organisation devenue maintenant officielle lors d'une réunion à laquelle on a fait une bonne publicité.
e) S'il existe une véritable fédération islamique ou organisation centrale dans le pays, renseignez-vous sur la procédure à suivre pour vous y affilier.
f) Si votre organisation fonctionne sur un campus universitaire, faites une demande d'adhésion au syndicat des étudiants du campus. Si vous ne vous trouvez pas sur un campus, faites enregistrer votre organisation par les autorités compétentes de votre département.
g) Annoncez la formation de votre organisation dans le journal local ou mettez quelques affiches attrayantes dans les lieux de rassemblement des Musulmans les plus proches.
h) Si vous vous trouvez sur un campus, renseignez-vous sur le moyen d'obtenir des fonds et autres ressources du syndicat des étudiants. Autrement, faites les mêmes démarches pour obtenir des prêts des organismes d'assistance sociale, de recherche et autre organismes semblables gérés par la ville, l'état ou le département.

Souvenez-vous des points suivants dans la phase organisationnelle:

1. Au fur et à mesure que l'organisation deviendra plus complexe, les membres deviendront nécessairement plus spécialisés dans leurs activités. Ne vous laissez pas diviser par la bureaucratisation.
2. Au fur et à mesure que les membres deviennent plus nombreux, essayez d'améliorer les voies de communication. Le feed-back est d'importance vitale si l'organisation doit fonctionner convenablement.

3. Bien que l'idéologie islamique soit, et doive demeurer, le facteur motivant de l'organisation, ne soyez pas dogmatique. Les objectifs à court terme du début peuvent être ré-évalués, les anciens peuvent être rejetés et de nouveaux objectifs peuvent être ajoutés. S'il est nécessaire de faire des amendements constitutionnels, faites-le d'une manière systématique.
4. Procéder par tâtonnements aidera l'organisation à décider quelles stratégies de recrutement des membres sont les plus efficaces. Ne soyez pas découragé par vos erreurs; tirez-en des leçons.
5. Ne soyez pas découragé par la vulnérabilité de l'organisation musulmane devant les menaces internes aussi bien qu'externes. Lorsque l'organisation se bat pour survivre, ne faites jamais de compromis sur les principes islamiques, mais soyez flexibles dans la manière de les appliquer. En changeant des objectifs immédiats ou même en en retardant d'autres, l'organisation surmontera les difficulté internes et externes, *incha Allah.*
6. Si vous faites face à des difficultés internes, une croissance rapide peut présenter des dangers. Il se peut que les nouveaux membres ne comprennent pas la situation critique dans laquelle se trouve l'organisation et fassent éclater le groupe sans le savoir. Evitez d'être désillusionné. Cherchez la qualité plutôt que la quantité lorsque vous recrutez de nouveaux membres.

III. La phase de stabilité

Heureusement, les problèmes de la phase organisationnelle ne dureront pas éternellement. Sinon, attention!:

- Toute entreprise qui demeure dans un état extrême d'effervescence dissipe ses énergies, pour ainsi dire, au point de s'épuiser: il s'ensuit qu'elle finit par avoir besoin d'un certain degré de stabilisation.

Cette phase de stabilité nécessite davantage d'automatisation que d'agitation. Nous ne devrions pas choisir une structure bureaucratique, mais à ce stade, chaque service devrait être clairement défini, les procédures devraient être établies sur la manière d'exécuter des tâches précises et des Musulmans qualifiés devraient être sélectionnés. Si nous prenons les mesures à un moment opportun, nous éviterons de renouveler nos efforts et nous permettrons à l'organisation de devenir efficace.

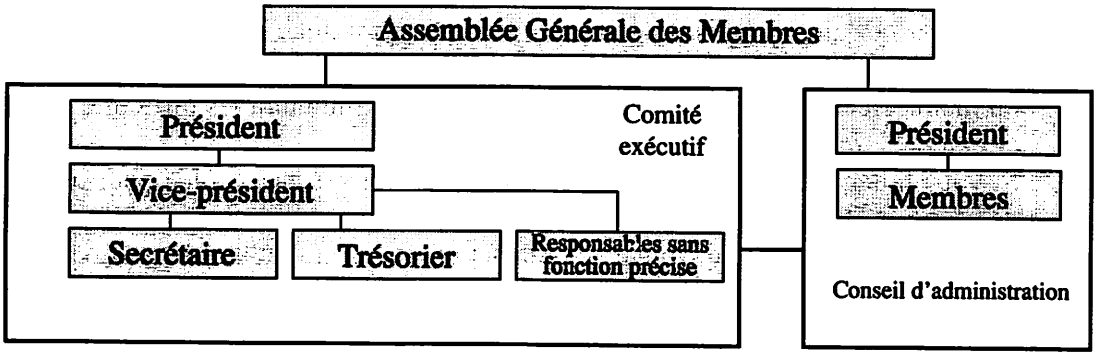
IV. Structure et administration d'une organisation islamique

Le comité exécutif d'une organisation consiste généralement en un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier et plusieurs membres sans fonction précise qui sont généralement les présidents de divers sous-comités. Comme le comité exécutif administre les opérations de l'organisation, tous les responsables de section doivent jouir d'une bonne réputation et avoir une personnalité islamique irréprochable.

La continuité officielle étant une considération importante, le comité exécutif doit se réunir régulièrement, selon un calendrier annuel établi à l'avance, pour planifier et vérifier le bon fonctionnement de l'organisation. En fait, les opérations de l'organisation

peuvent préserver davantage de continuité si le vice-président est élu pour automatiquement devenir président l'année suivante. De même, on devrait mettre à profit l'expérience du président sortant. Il peut être inclus dans le comité exécutif comme membre nommé d'office de façon à ce que les responsables nouvellement élus puissent bénéficier de sa compétence.

Les responsabilités précises des responsables élus seront décrites ci-dessous. Nous ne décrirons pas les fonctions d'un "secrétariat permanent" puisque seul un petit nombre d'organisations importantes a créé cette fonction. Vous trouverez ci-dessous un organigramme provisoire de notre organisation:



Action

LA POLITIQUE D'ORGANISATION SEPAREE

Le fait que l'Islam embrasse tous les domaines de la vie n'implique pas qu'une seule organisation puisse s'engager dans toutes sortes d'activités. Lorsqu'une organisation a du succès, nous avons tendance à la surcharger et à lui faire 'tout faire'. Ceci équivaut à mettre tous ses œufs dans le même panier. Nous devons nous exercer à créer des structures distinctes pour différents domaines d'activités. Par exemple, si l'aspect principal de notre organisation est la *da'wa*, nous devrions l'isoler des entreprises commerciales. Ces dernières devraient être gérées par une organisation séparée. De même, un parti politique ne devrait pas avoir la charge d'affaires sanitaires, économiques ou éducatives. Chaque domaine devrait être servi par une entité séparée. Naturellement, il doit y avoir une coordination et une coopération lorsqu'on fixe les objectifs et les structures organisationnelles.

Tout ceci doit se faire conformément aux constitutions de ces organisations et non pas à l'aveuglette. Les arrêtés et les constitutions doivent être respectés et non pas violés, sur toute la ligne. Si une constitution devient un obstacle à l'efficacité du travail elle doit être modifiée d'une manière bien avisée et en utilisant un procédé démocratique. Ceci aura pour effet de sauvegarder les principaux objectifs et principes du groupe.

A. Le comité exécutif

Qu'Allah vous vienne en aide! Vous avez été choisi par vos collègues pour accéder aux fonctions les plus importantes que l'organisation puisse conférer à ses membres. Vous faites maintenant partie du comité exécutif d'une organisation islamique. Vous pouvez avoir le titre de président, vice-président etc. Le titre en lui-même n'a pas d'importance intrinsèque. Vous êtes maintenant responsable devant Allah de la protection et de la promotion des intérêts de vos collègues tant que ces intérêts sont en accord avec le Coran et la sounna. Voici deux questions que vous devriez vous poser avant de commencer:

⇒ Quelles sont mes responsabilités dans mon nouveau poste?
⇒ Combien de pouvoir ai-je vraiment en tant que membre du comité exécutif de cette organisation?

Bien sûr, il faut que vous soyez bien informé sur l'organisation, ses antécédents, son historique, ses règlements et sa politique. Mais vous avez également besoin d'une 'carte routière' pour vous guider pendant la période où vous exercez vos fonctions.

Vous avez besoin d'un profil de poste, ou du moins, d'une série de lignes directrices pour vous aider à vous diriger sur le territoire inconnu de votre poste. Il se peut que votre organisation ait déjà ce genre de profil ou que vous ayez assez d'idées pour en rédiger un. Les profils d'emploi qui suivent peuvent vous servir de point de départ. Dans l'un ou l'autre cas, réfléchissez sérieusement à votre rôle et à vos responsabilités.

Action

NE PAS CONFONDRE ORGANISATION ET FOI

Certaines personnes défendent leurs propres idées sur la structure organisationnelle avec un excès de zèle. Elles mettent en question la foi de ceux qui ne sont pas d'accord avec elles. En fait, le genre d'organisation pour laquelle nous choisissons de travailler est une affaire d'opinion et de jugement collectif. Cela n'a rien à voir avec *'aqīda* (croyance) ou la foi. Nous pouvons choisir qu'une organisation soit confidentielle ou publique, que la structure soit pyramidale ou non, que l'autorité soit centralisée ou décentralisée, que les comités soient locaux ou professionnels etc. Ce sont là des domaines de recherche et d'*ijtihad*. Il n'existe aucun système obligatoire en Islam. Le choix d'un système plutôt que d'un autre dépend de la détermination de la *choūrā* en ce qui concerne l'intérêt de la *Oumma*. Il ne s'agit pas là d'un domaine de *fiqh* où il est nécessaire de prononcer une *fatwa*. Si nous découvrons qu'un système est mauvais, nous pouvons le modifier ou le remplacer par un autre.

B. Modèles de profils de poste

1. Président

Fonctions fondamentales: Le président représente la communauté musulmane et les meilleurs intérêts de l'organisation. Pendant la période où il exerce ses fonctions:

1. Il exerce un style de leadership consultatif et personnel pour motiver d'autres membres du comité exécutif, les membres du conseil d'administration, les membres de comité, le personnel et les adhérents.

2. Il influence la fixation des buts et objectifs de l'organisation.
3. Il agit en tant que porte-parole de l'organisation, et suit de près et évalue sa performance et son efficacité; et
4. Il travaille en association avec le comité exécutif.

Dans les limites de la constitution, des règlements intérieurs et de la politique de l'organisation, les devoirs, les responsabilités et les pouvoirs du président comprennent les fonctions suivantes:

1. Présider toutes les réunions du comité exécutif et de l'assemblée générale; coordonner le contenu de l'ordre du jour avec le secrétaire;
2. S'assurer que le comité exécutif et les membres sont régulièrement informés des conditions et des opérations de l'association;
3. Nommer les présidents des comités et des groupes affectés à des tâches particulières, décrire à grands traits les objectifs et les devoirs de ces comités et suivre leurs travaux de près.
4. Soutenir et défendre les mesures et les programmes adoptés par le comité exécutif.
5. Promouvoir l'intérêt et la participation active des membres dans l'organisation et faire des rapports aux membres sur les activités du comité exécutif au moyen de lettres, de publications et de discours.
6. Présenter un rapport annuel des activités, lors de la réunion annuelle et à la fin de la période où il exerce ses fonctions.
7. En coopération avec le trésorier, contribuer à élaborer un budget annuel et, une fois qu'il est approuvé, vérifier que l'organisation fonctionne dans les limites de ce budget; faire vérifier les comptes annuellement et
8. Nommer les membres d'un comité de candidatures qui sélectionne une liste provisoire de postulants qui conviennent pour le nouveau mandat avant la date des élections annoncées; organiser l'élection de responsables plusieurs mois avant leur installation; faire régulièrement des rapports adéquats pour assurer la continuité d'une administration à la suivante.

En ce qui concerne ses relations avec d'autres responsables:

a. Il est responsable devant le comité exécutif, devant les membres; sa responsabilité consiste à s'assurer que les programmes et la politique de l'organisation reflètent les besoins et les aspirations des membres, et
b. Il consulte et conseille le comité exécutif sur toutes les questions ayant trait à la politique, aux finances et aux programmes de l'organisation.

2. Vice-président

Il est à conseiller que la fonction de vice-président (VP) soit occupée par un président éventuel. Un individu dans cette situation est capable d'apprendre à gérer l'organisation 'sur le terrain', et est bien mieux préparé à mettre cette expérience d'apprentissage en pratique lorsqu'il deviendra président plus tard. En tant que numéro deux dans la hiérarchie, le VP doit s'acquitter des devoirs et responsabilités suivants:

1. Faire fonction de président en l'absence de ce dernier.
2. Contrôler les responsabilités du comité le cas échéant et partager la charge de travail du président, et
3. Etre président du comité d'admission et/ou du comité chargé des programmes.

3. Le secrétaire

Fonction fondamentales: Le secrétaire exécute une tâche importante et astreignante. Il peut recruter les présidents de comité et autres responsables pour l'aider à rassembler des informations et à rédiger des rapports, mais il détient la responsabilité suprême de préparer et de classer les bons rapports au moment voulu. Une grande organisation pourra partager la surcharge entre un secrétaire chargé de la correspondance et un secrétaire chargé des rapports.

Les devoirs, responsabilités et pouvoirs du secrétaire consistent à:

1. Faire des rapports détaillés de chaque réunion de l'organisation afin d'achever le rapport annuel chaque année; on recommande un minimum de six réunions par an en plus des programmes réguliers.
2. Informer tous les membres du comité exécutif de la date, de l'heure et du lieu des réunions au moins une semaine avant qu'elles n'aient lieu.
3. S'assurer de l'approvisionnement en petits articles et autre matériel de bureau pour satisfaire aux besoins de l'organisation.
4. Effectuer toutes les communications nécessaires à la bonne marche de l'organisation et servir de gardien de toutes les archives de l'organisation, y compris les doubles de toute la correspondance.
5. Vérifier si les activités de l'organisation sont menées conformément aux dispositions de la consitution et des règlements intérieurs en vigueur et
6. Organiser le transfert méthodique de toutes les archives et informations au secrétaire arrivant.

4. Le trésorier

Dans les petites organisations musulmanes, le trésorier élu peut être le seul membre entièrement responsable des opérations financières de l'organisation. Nous suggérons que dans un tel cas l'organisation prenne le plus grand soin de suivre les pratiques de comptabilité établies. Que le trésorier vienne à changer, tout autre individu qui le remplacera saura déjà quelles pratiques son prédecesseur avait adoptées. Il sera aussi plus facile de procéder à une vérification des comptes si les pratiques de comptabilité courantes ont été observées. Qui qu'il soit, le trésorier devrait être un Musulman pratiquant et devrait être sélectionné parmi les membres les plus dignes de confiance.

Quelle que soit la taille de son organisation, le trésorier doit respecter les mesures qu'établit le comité exécutif. Ces mesures comprennent:

1. La fréquence et le type de relevés de compte à recevoir par le comité exécutif et la méthode de comptabilité (espèces ou spécialisation des exercices) que l'organisation va utiliser.

2. Les pouvoirs d'établir et de faire appliquer des procédés ayant rapport aux investissements islamiques et
3. La perception et les débours de *ṣadaqa*, *zakāt* et de fonds spéciaux.

En tant que trésorier, comment pouvez-vous vous assurer que votre organisation est financièrement saine et qu'elle suit les pratiques financières appropriées? En utilisant l'aide-mémoire suivant, vous pouvez vérifier si les mesures énumérées ci-dessous sont prises:

1. Les cotisations, honoraires et tarifs d'admission sont révisés régulièrement et adaptés pour répondre aux besoins de l'organisation selon les fluctuations de l'économie et du nombre de membres.
2. Le système de comptabilité est adéquat pour la taille et la complexité de l'organisation.
3. Il y a un fond de réserve pour les contingences.
4. Un spécialiste de l'audit indépendant procède à une vérification des comptes et fait son rapport directement au comité exécutif.
5. Le comité exécutif examine et approuve les programmes et plans budgétaires annuels.
6. Les comptes d'exploitation et les états de frais réguliers, comprenant des comparaisons avec le budget actuel et avec les frais de l'année précédente, le cas échéant, sont analysés par le comité exécutif.

Action

LE PRINCIPE DU MANDAT DE 5 ANS

Dans notre monde dominé par la vitesse, les individus ont une croissance encore plus rapide que jamais. Ils se développent, mûrissent et se déplacent extrêmement facilement. On a découvert qu'un homme peut donner le meilleur de lui-même à son poste de responsabilité au cours des cinq premières années de son service. Si on l'y retient plus longtemps, son rendement, ou productivité, diminue. S'il y reste trop longtemps, il peut devenir davantage un handicap qu'un atout. Plus il reste longtemps, plus il accumulera d'actions négatives et moins il apportera de contributions positives. Le poste devient trop personnalisé pour lui. Ses aspirations et ses rêves se trouvent étouffés par les murs de son bureau et de sa situation. En règle générale, il est préférable de se faire transférer à d'autres postes tous les cinq ans et d'avoir l'occasion d'utiliser les expériences acquises dans d'autres situations et d'autres projets. De même, les autres ne stagneront pas, à leurs postes puisqu'ils changeront d'emploi pour remplir ces postes vacants et qu'ils auront la chance de recevoir une nouvelle formation. Ces changements d'emploi sont tout à fait salutaires pour l'organisation et les individus. Cinq n'est pas un chiffre magique en ce qui concerne la période durant laquelle on exerce ses fonctions à un poste donné; elle peut être de quatre ou six ans.

Sur leurs traces . . .

D'accord, vous avez créé l'organisation locale. En qualité de leader ou de membre faisant partie de la direction, vous avez plusieurs exemples à suivre.

L'imam al Ghazzali note dans *Kimyā' al Sa'āda* qu'un sage dit un jour au grand *khalīfa* Haroun al Rachid d'être conscient du siège qu'il occupait!

C'était le siège

qu'avait occupé Abou Bakr (RA)	– alors soyez **véridique**.
qu'avait occupé 'Omar (RA)	– alors sachez discerner **le bien du mal**.
qu'avait occupé 'Othman (RA)	– alors soyez **modeste et bienveillant**.
qu'avait occupé 'Ali (RA)	– alors soyez **savant et juste**.

Réfléchissez . . .

⇒ Comment ce modèle composite formé par ces caractéristiques spéciales des *khoulafā'* s'applique-t-il à votre cas particulier?

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quelle est la toute première mesure que vous devez prendre si vous voulez créer une organisation ?
2. Quel rôle précis la communication et le feed-back joueront-ils dans les phases initiales?
3. En quoi les rôles du comité exécutif et du conseil d'administration diffèrent-ils dans notre exemple?
4. Dans quels domaines le secrétaire et le trésorier doivent-ils travailler en étroite collaboration?

EXERCICE DE COMPREHENSION

A CAUSE DE LA RE-IMPLANTATION D'UNE GRANDE USINE DE TRANSFORMATION, LA POPULATION MUSULMANE DE VOTRE PETITE VILLE A AUGMENTE. LA CREATION D'UNE ORGANISATION SEMBLE DU DOMAINE DU POSSIBLE. TOUTEFOIS, LA PLUPART DES MUSULMANS NE S'Y INTERESSENT ENCORE PAS ET PEU D'ENTRE EUX ONT FAIT PARTIE D'UNE ORGANISATION MUSULMANE AUPARAVANT. ILS ONT DIFFERENTS NIVEAUX DE VIE ET D'INSTRUCTION ET ILS VIENNENT DE MILIEUX DIFFERENTS. VOUS N'AVEZ QUE DOUZE MOIS POUR VOUS ORGANISER AVANT QUE VOTRE EMPLOYEUR NE VOUS TRANSFERE DANS UN AUTRE SECTEUR.

1. *Etablissez un plan détaillé qui vous permette de vous attaquer aux problèmes particuliers de ce groupe.*

2. *Mettez sur pied une structure organisationnelle qui lui convienne.*

3. *Enumérez les difficultés que le groupe peut rencontrer après votre départ du secteur. Dressez également la liste des solutions possibles.*

Chapitre

25

Attitudes à cultiver pour l'épanouissement et le développement personnels

L'amélioration des compétences et le développement personnel constituent les deux aspects de la formation acquise en vue d'exercer le commandement. Dans cette partie du *Guide*, nous avons jusqu'à présent discuté de compétences collectives et individuelles choisies. Ce chapitre traite de certains aspects du développement personnel d'une manière non traditionnelle. En utilisant une combinaison d'anecdoctes, de cas et de rappels, nous mettons en lumière les domaines de l'épanouissement personnel qui sont

critiques pour le développement personnel bien que cela ne nous semble pas toujours évident. C'est un modèle à réaliser soi-même en trois temps qui vous enjoint de:

- Vous connaître vous-même
- Vous discipliner vous-même
- Vous exprimer vous-même

Nous n'essayons absolument pas de présenter une étude détaillée. Ce que nous avons souligné devrait conduire un leader éventuel à réfléchir sur ce qui ne l'est pas. Dans ces conditions, nous pouvons élaborer un plan d'action individualisé qui permette de réaliser l'épanouissement personnel et le développement personnel.

I. Connaissez-vous vous-même!

A. Ne soyez pas comme Monsieur Tout-le-Monde!

Né en 1901, obtint des notes d'examen entre 10 et 12, épousa Mademoiselle Médiocre en 1924, eut un fils nommé Moyen et une fille nommée Bébé Médiocre. Il eut 40 ans de service médiocre et plusieurs situations sans importance. Il ne prit jamais de risque, se débrouilla pour ne pas développer ses talents, ne s'engagea jamais dans quoi que ce soit avec quiconque. Son ouvrage préféré s'intitulait: "*Le non engagement: Comment jouer la carte de la sécurité*". Il vécut 60 ans sans objectifs, sans projets, sans désirs, sans confiance ni détermination. Sur sa tombe on lit:

Ci gît
M. Tout-le-Monde
Né 1901, Mort 1921, Enterré 1964
Il n'essaya jamais de faire quoi que ce soit
Il ne demanda pas grand-chose de la vie
La vie paya son prix

B. Disparité d'espérances

Nous nous trouvons souvent dans une situation impliquant deux frères où chacun pense qu'il a rendu de grands services à l'autre et n'en a bénéficié d'aucun en retour. Le pire, c'est que nous pensons que les autres nous doivent beaucoup et que nous ne leur devons rien. Ces propositions sont sans fondement. Il est dans la nature humaine de grossir ce qu'on donne aux autres et de minimiser ce qu'on reçoit. Notre comportement reflète le proverbe: "Lorsque j'ai raison, personne ne s'en souvient, lorsque j'ai tort, personne ne l'oublie". Si nous voulons vraiment établir notre bilan avec autrui, nous devrions noter objectivement sur une feuille de papier tous nos débits et nos crédits. Notre unique critère doit être l'Islam; et en identifiant les débits et les crédits, nous devrions consulter ceux qui détiennent le savoir. Si l'Islam offre un jugement précis, nous devrions nous y soumettre. Par exemple, lorsque nous prenons des décisions concernant l'héritage, nous devrions suivre ce que nous dicte la charī'a et non pas ce que nous dictent nos préjugés ou émotions. Il y a beaucoup de sagesse dans le dicton arabe: "Lorsqu'on on est content de quelqu'un, on ne voit pas ses fautes et lorsqu'on est mécontent de lui, on proclame ses erreurs."

C. Ne vous comparez pas aux autres!

Un proverbe dit: "Celui qui épie autrui meurt de chagrin". C'est un cancer qui peut ronger votre vie. Vous vous concentrez sur les autres et vous commencez à vous demander pourquoi vous n'obtenez pas leur poste, leur salaire, leur richesse, leur personnalité, leur respect, leur santé, leur famille etc. Vous ne vous demandez pas: Qu'ont-ils fait pour mériter ce qu'ils ont? Combien d'efforts ont-ils fourni? Par combien d'années de lutte sont-ils passés? Vous oubliez que *rizq*, la subsistance, ne vient que d'Allah et qu'Il agit comme Il le désire. Personne ne peut mettre en question ce que fait Allah!

Un jour, un frère vint me voir et me demanda pourquoi il ne percevait pas le même salaire que les autres. Je lui dis: "Vous êtes-vous demandé pourquoi votre rendement n'est pas le même que celui des autres? Regardez comme ils sont efficaces et productifs!"

L'Islam nous a appris:

1. Dans les affaires temporelles, comparez-vous aux pauvres, aux sans ressources ou aux handicapés et dites: *al ḥamdou lillāh*, Allah m'a donné bien plus que je ne mérite.
2. En savoir et piété, comparez-vous aux grands savants et saints et efforcez-vous de mieux faire. Demandez pardon à Allah.

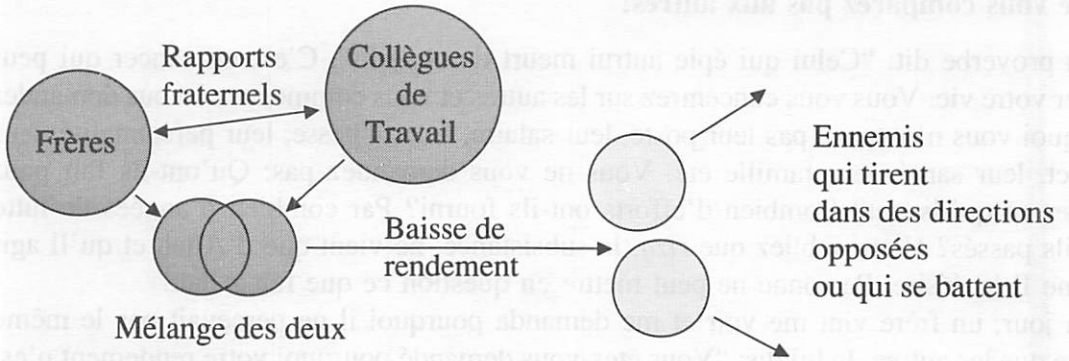
Souvenez-vous que ce que vous savez de vos points faibles est une certitude. Ce que vous pensez savoir des points faibles des autres n'est qu'un doute. Il est ridicule de se laisser aller à des comparaisons, parce que vous en ignorez davantage sur les autres que vous n'en savez! Ne soyez pas choqué si, après une analyse objective, vous découvrez que vous êtes en réalité un handicap pour l'organisation alors que les autres sont des atouts! Avant de vous demander ce que l'organisation fait pour vous, examinez ce que vous lui offrez.

D. Ne pas mêler les affaires personnelles aux affaires institutionnelles

Nous avons tendance à mêler nos sentiments personnels à nos sentiments institutionnels. Cette confusion met à l'épreuve notre performance et nos relations avec autrui. Ce qui en résulte est devenu un phénomène courant. Au début, nous sommes frères et nous finissons par être ennemis.

Malheureusement, de nos jours il se peut que des frères engagés évitent d'avoir affaire l'un avec l'autre. Ils craignent que leur relation ne finisse par être hostile. Lorsque nous confondons ce qui est institutionnel avec ce qui est personnel, nous perdons les deux. Comme application typique, citons le cas du frère qui a besoin d'aide financière et que nous employons dans l'organisation même s'il ne convient pas au poste. L'organisation devient inefficace et un refuge pour retraités. Finalement, nous perdons à la fois les employés et l'organisation parce que nous confondons charité et professionalisme.

Nous devrions venir en aide à notre frère en ayant recours aux options charitables et ne pas tuer l'institution qui fonctionne. Un frère me demande un jour de lui prêter de l'argent appartenant à l'institution pour acheter une maison. Je lui dis que ce n'était pas mon argent, qu'il appartenait à la *Oumma* et que j'en étais l'administrateur. Comment



pouvais-je le donner pour des raisons personnelles? Au lieu d'apprécier mes raisons, il se fâcha. La règle ici est très simple: si vous remplissez les conditions requises pour recevoir la *ṣadaqa* selon les critères de *fiqh*, il se peut que vous ayez droit à une aide du fond public de *waqf*.

Nous ne sommes pas une agence d'emploi; nous avons des objectifs à remplir. Nous devons apprendre à ne pas confondre le cœur et l'esprit. Nous pouvons tomber en désaccord sur bien des sujets mais nos cœurs devraient toujours être unis. Nous pouvons ne pas être d'accord mais en toute amabilité. Si quelqu'un commet une erreur sur le lieu du travail, il doit s'attendre à être puni et être content que justice soit faite. J'ai entendu parler d'un directeur d'entreprise dont les affaires marchent très bien qui donne à ses fils le double de la punition qu'il donne aux autres. Allah informe les épouses du Prophète de cette double punition.

Ô femmes du Prophète! Celle d'entre vous qui commet un acte immoral aura un châtiment double [de celui des autres pécheurs]: Ceci est pour Dieu chose facile (Coran 33:30).

﴿٣٠﴾ يَٰنِسَآءَ ٱلنَّبِيِّ مَن يَأْتِ مِنكُنَّ بِفَٰحِشَةٍ مُّبَيِّنَةٍ يُضَٰعَفْ لَهَا ٱلْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ وَكَانَ ذَٰلِكَ عَلَى ٱللَّهِ يَسِيرًا (سورة الأحزاب)

Tel était l'usage établi par le Prophète: pas de favoritisme.

II. Disciplinez-vous!

A. Attention si vous voulez devenir *dā'iya* à plein temps!

Certains s'enthousiasment pour la *da'wa* et décident d'abandonner leurs études ou leur poste pour se consacrer à plein temps au travail de *da'wa*. Attention! Aussi noble qu'elle puisse paraître, c'est une décision bien audacieuse. N'abandonnez jamais vos études ou votre travail avant d'avoir mûrement réfléchi aux points suivants:

1. Il faut que vous connaissiez dans tous les détails le profil du poste qu'on vous propose dans le domaine de la *da'wa*. N'acceptez pas de généralités telles que travailler pour l'amour d'Allah. Vous travaillez également à plein temps pour Allah lorsque vous gagnez de l'argent pour subvenir aux besoins de votre famille.
2. Comment allez-vous être payé? Combien et pour combien de temps? Peut-on vous assurer des revenus indéfiniment ou pour une certaine période seulement?

3. La décision doit vous parvenir par écrit, en provenance de la *choūrā* ou autorité compétente la plus élevée de l'organisation. La signature du président peut être suffisante mais il se peut qu'il soit changé ou qu'il change d'avis plus tard! Assurez-vous que d'autres preneurs de décisions de l'organisation ont été consultés et ont accordé leur soutien.
4. Comparez les services que vous rendez actuellement au groupe avec le nouveau poste promis. Il se peut qu'il ne justifie pas l'abandon de votre emploi actuel; il se peut que vous puissiez faire les deux sans démissionner.
5. Etudiez les effets à long terme sur votre professionnalisme, l'avenir de votre famille et vos projets personnels. Ne prétendez pas plus tard que vous ignoriez ces questions d'importance vitale ou que vous n'y avez pas réfléchi.
6. Il faut que vous sachiez de qui vous dépendez et qui dépendra de vous de manière à éviter les antagonismes éventuels à l'avenir.
7. Etudiez le nouvel environnement du travail en ce qui concerne les déplacements, l'emplacement, le site naturel etc. et voyez s'il convient à vos intérêts, à vos capacités et à votre formation.
8. Prenez conscience du fait que vous ne pourrez pas renverser la décision plus tard et vous attendre à ce que tout soit pareil.
9. Pensez à ce qui se produira en cas de désaccords. Vous devez prévoir un plan de 'divorce' à l'amiable qui vous permette de vous séparer en toute amabilité et avec compréhension.

Après avoir pris en considération tous les points mentionnés ci-dessus et décidé de vous lancer, travaillez à l'essai pour quelques mois ou à mi-temps si possible. Ceci vous ouvrira les yeux sur les aspects cachés et vous donnera un avant-goût du vrai travail.

La situation idéale est de subvenir personnellement et totalement à vos besoins et de travailler comme volontaire. Evidemment, cela ne peut pas toujours se faire. Toutefois, les jeunes devraient s'y préparer tôt dans leur vie afin qu'Allah leur accorde le bonheur de leur offrir plus tard la chance qu'ils attendent.

Souvenez-vous qu'autant que possible il est sage de mettre un projet à l'essai sur une petite échelle, avec un mini-budget et d'y travailler à temps partiel. Si vous réussissez, engagez vos ressources à part entière en suivant un plan bien conçu.

B. Soyez honnête envers vos supérieurs!

Un jour, un chef de division vint me voir et se plaignit qu'il avait besoin de plus de personnel. Ma réaction fut de lui dire qu'il avait un surplus d'employés et qu'il devait en licencier quelques-uns! Je lui demandai ensuite ce qu'il pensait de M. X. Il dit: "Il n'est bon à rien!" Je lui demandai pourquoi il n'avait pas fait de recommandation au vice-président pour mettre un terme à son emploi. Il répondit: "Eh Bien! Vous savez bien que je ne peux pas dire cela au vice-président parce qu'il l'aime bien, mais vous pouvez le faire parce que vous occupez un poste élevé." Je lui répondis avec conviction que la raison pour laquelle j'étais à ce poste était que je disais toujours ce qui marchait et ce qui ne marchait pas sans me soucier des relations personnelles! N'ayez pas peur d'être en désaccord avec des supérieurs; soyez seulement honnête et objectif. Allah vous aidera à traverser la vie sans encombre d'un *falāḥ* à une autre.

C. La mosquée de Rome

Au cours de l'été 1977, M. Jamal Barzinji, alors directeur du North American Islamic Trust (Société Islamique d'Amérique du Nord) et moi, nous allions outre–mer pour nous procurer des capitaux. Nous étions retenus à Rome pour une journée à cause du déclenchement des hostilités entre la Libye et l'Egypte. Nous nous rendîmes à la mosquée où nous rencontrâmes l'imam pour la première fois. Dès que nous fûmes assis, il commença à dire: "Dans cette mosquée, je fais tout et le directeur ne fait rien. Je fais le sermon de la *khoutba* du vendredi, j'organise les mariages, je m'occupe des enterrements, je rencontre des visiteurs et leur explique l'Islam, mais c'est au directeur que vont tous les honneurs. Son salaire continue d'augmenter tandis que le mien ne bouge pas." Après cette étrange réception, nous nous exclamâmes: "Pourquoi ne dites-vous pas cela au conseil d'administration et ne lui demandez-vous pas de rectifier la situation?" Il répondit: "Je le lui dis toujours mais on ne m'écoute pas, le conseil n'est pas impartial."

Quelle sorte d'image se fait-on d'après une telle réception? Une image très négative, tant de l'organisation que de l'imam lui-même. Une telle personne n'a aucune loyauté envers l'organisation tout entière et lui-même par la même occasion puisqu'il se trouve au centre. Avez-vous des membres aussi égoïstes dans votre organisation? Ils n'hésitent pas à démolir toute l'organisation pour en tirer un petit avantage personnel! Souvenez-vous que si vous vous sacrifiez pour les objectifs de l'organisation, l'organisation se développera et vous aussi. Si vous vilipendez l'organisation en espérant que vous vous éleverez, l'organisation et vous-même chuterez tous les deux. Les points forts et les points faibles de l'organisation rejaillissent directement sur les membres, les responsables et les directeurs. Ils sont tous logés à la même enseigne.

D. En cherchant de l'aide à l'extérieur, n'oubliez pas ce que vous avez à votre porte!

Imaginez que vous vous présentez à des élections et que vous découvrez que votre propre famille n'a pas voté. Ou bien vous demandez qu'on organise une réunion publique et vos proches parents et membres engagés n'y assistent pas. Lorsque vous cherchez à vous procurer des capitaux, il se peut que vous vous adressiez à d'autres et que vous négligiez les personnes avec lesquelles vous entretenez des rapports étroits. Il est surprenant de constater comment nous travaillons très dur pour nous concilier le soutien d'inconnus et nous oublions nos propres supporters. Ceci peut être attribué à la désorganisation, au manque de planification et à l'absence de suivi. Il n'y a pas de doute que cet état de fait est décourageant. On peut aboutir à bien des améliorations si cette fonction – s'assurer le concours de nos proches – est assignée à un individu ou un comité particulier.

E. Ne vous montrez pas seulement dans les moments de détresse!

Dans un pays musulman, le chef d'état demanda un jour pourquoi les Islamistes ne lui rendaient visite qu'en cas de malheur! Ceci confère au mouvement une image de formalité négligente, et on ne l'associe qu'aux moments de calamité et de tension. Le mouvement devrait être actif et faire des visites également lors des fêtes de l'*Aïd* et autres festivités! Nous devons continuer d'avoir de contacts avec les gens d'une manière régulière et pas seulement lorsque nous avons besoin de leur demander quelque chose. Imaginez ce que ce

serait si vous ne voyiez votre fils ou votre employé que lorsqu'il vous demande de l'argent! Vous deviendriez inconsciemment méfiant chaque fois que ce type de personne se présente devant vous!

F. La stratégie du sandwich

Les gens s'engagent en Islam en empruntant différentes portes. Beaucoup d'entre eux y viennent par des moyens indirects. Par exemple, si vous organisez un jeu sportif (ou toute autre activité permissible sur le plan islamique) et que vous l'associez à la *ṣalāt* et à un bref rappel, un certain nombre de participants qui ne priaient pas auparavant se mettent à prier. De même, lorsque dans les réunions et les dîners vous présentez le contenu islamique en sandwich avec les autres activités, l'impact islamique s'en trouve renforcé. Au contraire, si vous ne présentez l'Islam qu'à travers des prêches ennuyeux, il tend à manquer d'attrait. La mise en sandwich est un instrument de *da'wa* puissant. Elle peut s'utiliser aussi bien au cours de réceptions publiques que lors de relations amicales avec un seul individu.

III. Exprimez-vous!

A. Exprimez verbalement votre appréciation, haut et fort!

Un jour, le Messager d'Allah était assis avec quelques compagnons lorsqu'un homme passa à côté d'eux. L'un des compagnons dit: "Voici un homme très bien. Je l'aime beaucoup." Le Messager demanda: "Le lui avez-vous jamais dit?" Le compagnon répondit que non. Le Prophète lui dit: "Allez lui dire que vous l'aimez bien!"

De nos jours, nous critiquons les autres tout haut. Quand il s'agit de bonnes actions qui méritent des louanges, nous nous taisons. Le Prophète nous apprend à exprimer verbalement notre appréciation. Les autres doivent nous entendre l'exprimer haut et fort. Le principe essentiel qui gouverne un Musulman est celui de louer Allah, Le Plus Digne de Louanges. Mais nous devrions étendre ce principe à nos semblables. Ecoutez le hadith du Prophète:

«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاس لَمْ يَشْكُرِ الله»

Celui qui ne remercie pas les gens ne remercie pas Allah.[1]

Le Coran explique cela d'une manière très spéciale:

﴿٧﴾ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

(سورة إبراهيم)

Et quand votre Seigneur proclama sans ambages: "Si vous êtes reconnaissants, très certainement j'augmente ma générosité envers vous. Et si vous êtes ingrats, certes Mon châtiment est fort!" (Coran 14:7).

1. *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi et *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal

La seule façon d'obtenir davantage de faveurs de la part d'Allah est de Le remercier! Prenons l'habitude de remercier les nôtres de toute bonne chose qu'ils font. Nous serons récompensés par davantage de bonnes choses venant de leur part. L'appréciation est l'eau d'arrosage nécessaire à l'arbre de bonne qualité pour donner davantage de fruits.

Parents, souvenez-vous que le sang porteur de bonne santé dont ont besoin vos enfants est l'appréciation associée à l'encouragement. Ne les en privez pas; ils peuvent devenir anémiques!

Si nous prenons l'habitude d'exprimer tout haut notre appréciation et d'étouffer nos critiques, notre société sera innondée d'amour et d'encouragement.

B. Dites ce que vous n'aimez pas, dites-le doucement!

Dans mon bureau, j'appelais un frère par son nom de famille depuis deux ans. Il détestait cela et le dit à des gens mais je ne l'ai jamais su jusqu'au jour où un autre frère me le dit en confidence. J'ai immédiatement changé ma manière de m'adresser à lui. Plusieurs erreurs ont été commises dans ce cas:

1. Il ne m'en a rien dit;
2. Il l'a dit à d'autres;
3. Ceux qui étaient au courant ne m'ont pas informé.

Pourquoi un problème mineur continue-t-il de nous faire mal si nous pouvons le résoudre en dix secondes! Allah nous demandera des comptes si nous n'exprimons pas franchement et objectivement nos sentiments et nos opinions!

C. Vous ne partagez pas les mêmes opinions que vos collègues

Lorsque vous rencontrez une personne engagée sur le plan islamique, ne tenez pas pour certain qu'elle pense comme vous. Il se peut que vous accomplissiez *'ibāda* (office) de la même manière, mais avoir une identité de vue est un processus lent et long. Il n'existe pas deux choses identiques dans la vie. Allah nous a tous faits différents; même en ce qui concerne les électrons, chacun a une composition unique. Pour se rapprocher dans la manière de pensée, nous devons discuter de nos points de vue afin de parvenir à une meilleure compréhension l'un de l'autre. Nous sommes parfois induits en erreur lorsque nous voyons une nation unie pour combattre un ennemi commun. Il est facile d'unir les gens contre un envahisseur, mais il est extrêmement difficile de les unir autour d'un plan d'action. Il y a forcément plusieurs factions. Cela se produit également au sein du mouvement lui-même. Si vous demandez qu'on fasse des réformes, vous pouvez bien former un groupe pour vous soutenir contre les fonctionnaires officiels. Mais dès que votre groupe sera responsable, vous découvrirez comme vous êtes divisés sur bien des sujets. Il se peut que le groupe réformiste qui paraissait uni soit en fait plus divisé que celui qu'il a remplacé. Attention à cette bombe à retardement! Assurez-vous que vous avez bien un plan d'action sur lequel vous vous êtes mis d'accord avant de commencer la bataille de la réforme. Ceci s'applique aux questions de politique nationale, ainsi qu'à la structure d'une organisation ou d'une famille. Si vous ne suivez pas ce principe, vos actions seront improductives, aussi bonnes que soient vos intentions.

D. Soyez modéré en amitié et en inimitié

Les gens poussent les choses à l'extrême lorsqu'ils aiment ou détestent une personne ou une question. Lorsqu'ils aiment quelqu'un, ils se trouvent submergés par leurs sentiments et oublient d'être objectifs et rationnels dans leurs rapports. De même, s'ils détestent quelqu'un, ils pensent qu'il n'est bon à rien. Le Prophète nous a enseigné une leçon de modération objective dans les deux cas:

«أَحْبِبْ حَبِيبَكَ هَوْناً مَا، عَسَى أَنْ يَكُونَ بَغِيضَكَ يَوْماً مَا، وَأَبْغِضْ بَغِيضَكَ هَوْناً مَا، عَسَى أَنْ يَكُونَ حَبِيبَكَ يَوْماً مَا»

Modérez votre amour pour votre ami, car un jour il peut devenir votre ennemi. Et tempérez votre haine pour votre ennemi car un jour il peut devenir votre ami.[2]

Quel principe claivoyant! Nous en avons si souvent besoin.

E. Exercez la *choūrā* avec les enfants

Lorsqu'on mentionne le mot *choūrā*, notre esprit se dirige bien hâtivement vers les aspects organisationnels et politiques seulement. Nous avons bien besoin d'exercer la *choūrā* avec les enfants et les membres de notre famille. Combien de maris consultent leur femme? Combien de femmes consultent leur mari? Quant aux enfants, sont-ils jamais consultés sur quoi que ce soit? La *choūrā* est peut-être le cadeau le plus béni qui soit donné à l'intelligence humaine qui est limitée. En pratiquant la *choūrā*, l'individu puise dans un réservoir alimenté par plusieurs cerveaux. Vous pouvez vous reprocher de ne pas consulter les autres, mais vous ne regretterez guère de décision si vous exercez la *choūrā*. Essayez de pratiquer la *choūrā* avec votre conjoint/e et vos enfants. Vous serez étonné des récompenses généreuses que vous recevrez. Cette habitude familiale présente des avantages innombrables. Ne minimisez pas la contribution des enfants. Ils apportent une nouvelle dimension à l'information et à la prise de décision. Un grand savant m'a dit un jour: "Je ne peux pas me rappeler un seul incident où j'ai consulté un enfant et n'en ai pas tiré profit."

F. Réfléchissez!

Il est impossible de ne pas réfléchir. Néanmoins, dans la vie nous devons réfléchir à trop de choses. C'est un devoir coranique que de réfléchir. A quoi est-ce que nous voulons vous faire réfléchir? Examinez, au moins, les mots et les expressions que nous répétons tous les jours. Chaque fois que vous les prononcez, réfléchissez à leur importante signification. Nous vous suggérons de réfléchir plus profondément lorsque vous utilisez les expressions suivantes:

2. *Sounan* al Tirmidhi

⇒ *Al salam 'alaykoum* (Que la paix soit sur vous) السَّلامُ عَلَيْكُم
⇒ *Allāhou Akbar* (Allah est Le Plus Grand) الله أكْبَر
⇒ *Soubhāna rabbiya al 'adhīm* (Je rends gloire à mon Seigneur, le Plus Grand) سُبْحانَ رَبِّي العَظِيم
⇒ *Soubhāna rabbiya al a'lā* (Je rends gloire à mon Seigneur, le Plus Haut) سُبْحانَ رَبِّي الأعْلى
⇒ *Astaghfirou Allah* (Oh Allah, pardonnez-moi) اسْتَغْفِرُ الله
⇒ *Al ḥamdou lillāh* (Louanges à Allah) الحَمْدُ لله
⇒ *Ihdina al ṣirāt al moustaqīm (Guidez-nous vers le Droit chemin)* اهْدِنا الصِّراطَ المُسْتَقِيم

Le saviez-vous?

- Comment parlez-vous à Allah?
- Comment Allah vous parle-t-il?

- Vous parlez à Allah quand vous faites vos prières.
- Allah vous parle lorsque vous lisez le Coran.

Il existe quatre types d'hommes:

- 1. Un homme qui sait, mais qui ne sait pas qu'il sait; celui-ci est négligent, alors rappelez-lui ses devoirs.
- 2. Un homme qui ne sait pas et qui ne sait pas qu'il ne sait pas; celui-ci est stupide, alors abandonnez-le.
- 3. Un homme qui ne sait pas et qui sait qu'il ne sait pas; celui-ci est ignorant, alors enseignez-le.
- 4. Un homme qui sait et qui sait qu'il sait; celui-ci est une source de savoir alors suivez-le.

Rappelez-vous!

POUR REALISER UNE MEILLEURE PERFORMANCE

1. FAITES UNE SEULE CHOSE A LA FOIS
2. CONNAISSEZ LE PROBLEME
3. APPRENEZ A ECOUTER
4. APPRENEZ A POSER DES QUESTIONS
5. DISTINGUEZ CE QUI SE TIENT DE CE QUI NE TIENT PAS DEBOUT
6. ACCEPTEZ LES ERREURS
7. ADMETTEZ LES ERREURS
8. EXPRIMEZ-VOUS SIMPLEMENT
9. SOYEZ CALME
10. SOURIEZ

EXERCICE: Hypocrisie ou psychologie?

LISEZ D'ABORD CETTE LETTRE !

Ne soyez pas dupe de mon masque. Ecoutez ce que je ne dis pas!

Ne me laissez pas vous duper. Ne soyez pas dupe du masque que je porte. Je porte mille masques, des masques que j'ai peur d'enlever, et aucun d'entre eux ne me représente. Faire semblant est un art qui est chez moi une seconde nature, mais ne soyez pas dupe.

Je donne l'impression d'être tranquille, d'être tout à fait heureux et calme, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur; que je respire la confiance et que j'agis avec sang-froid; que les eaux sont calmes, que c'est moi qui commande et que je n'ai besoin de personne. Mais ne le croyez pas, je vous en prie, ne le croyez pas!

En dehors, je peux paraître paisible mais mon extérieur est un masque, mon masque qui change et qui dissimule continuellement. En dessous, point de suffisance, point de sang-froid ni de complaisance. En dessous se trouve le véritable moi, en proie à la confusion, à la peur et à la solitude. Mais je cache cela; je veux que personne ne le sache. Je panique à la pensée que ma faiblesse soit exposée au grand jour. C'est pourquoi je crée frénétiquement un masque derrière lequel je puisse me cacher, une façade sophistiquée et nonchalante pour m'aider à faire semblant, pour me protéger du regard qui sait. Mais un tel regard est précisément mon salut. C'est la seule chose qui puisse me libérer de moi-même, des murs de prison construits de mes propres mains, des obstacles que j'élève si laborieusement. Mais cela, je ne vous le dis pas. Je n'ose pas. J'ai peur de vous le dire.

Je crains que votre regard ne soit pas suivi d'amour et d'approbation. Je crains que votre estime pour moi ne diminue, que vous ne riiez et que votre rire ne me tue. Je crains que tout au fond de moi je ne sois rien, que je ne sois tout simplement bon à rien, que vous ne me voyiez tel que je suis et que vous me rejetiez. Alors, je joue, désespérément, à faire semblant, en présentant une façade d'assurance à l'extérieur alors que se trouve un enfant tremblant à l'intérieur.

Je voudrais être simple et direct, spontané et moi-même; mais vous devez m'aider. Il faut que vous m'aidiez en me tendant la main, même lorsque c'est la dernière chose dont je parais avoir envie ou besoin. Chaque fois que vous vous montrez gentil, doux et encourageant, chaque fois que vous essayez de comprendre parce que vous vous sentez vraiment concerné, mon cœur commence à avoir des ailes. De très petites ailes. Des ailes très faibles. Mais des ailes. Avec votre sensibilité, votre sympathie et votre pouvoir de compréhension, je peux y arriver. Vous pouvez me redonner la vie. Ce ne sera pas facile pour vous. Votre conviction de longue date de mon absence totale de qualités aura édifié des murs solides. Mais l'amour est plus fort que les murs solides et c'est là que réside mon espoir. Essayez s'il vous plaît d'abattre ces murs avec des mains fermes, mais des mains douces car les enfants sont très sensibles, et JE SUIS un enfant.

Qui suis-je, vous demandez-vous peut-être? Je suis quelqu'un que vous connaissez très bien. Car je suis tout homme, toute femme, tout enfant, tout être humain que vous rencontrez. Signé... Anonyme.

Maintenant, répondez à ces questions:

1. Considérez-vous que cette lettre est une forme d'hypocrisie?
2. Faites-vous un rapport entre certains aspects de psychologie humaine qui apparaissent dans cette lettre et le contenu de la soura Youcef?

Où que vous soyez, la mort vous atteindra

... Quand leur terme vient,
ils ne peuvent le retarder d'une heure,
ni ne l'avancent. (Coran 7:34)

... فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ
سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ (سورة الأعراف)

Ecoutez l'histoire de Monsieur Tout-le-Monde
Qui agit contrairement à ce qu'Allah demande.
Si vous vous reconnaissez ici, agissez!
Repentez-vous, ne commettez plus de péché!

Un beau jour, c'est très tôt le matin, vers quatre heures
Que la mort frappa à une porte d'entrée
"Qui est là?" s'écria haut et fort le dormeur
"C'est moi, Isra'il, mon ami, fais-moi entrer!"

Alors, l'homme se mit tout de suite à trembler
Tel un malade atteint d'une fièvre mortelle
Son épouse endormie il voulut réveiller :
"Il veut m'ôter la vie" cria-t-il à sa belle.

"Je t'en prie, Ange de la Mort, éloigne-toi!
Je ne suis pas encore prêt, tu vois, laisse-moi.
Les miens dépendent de moi pour leur subsistance,
Je t'en supplie, attends, donne-moi une chance!"

L'Ange redoubla ses coups, frappant tant et mieux:
"Je prendrai ta vie sans te causer de douleur
Mon cher ami, c'est ton âme qu'Allah veut,
Ce n'est pas moi qui décide, qui choisis l'heure."

Atterré, notre homme commença à pleurer.
"Ange, aie pitié, j'ai tellement peur de la mort,
Je serai ton esclave, tu auras de l'or.
Mais ne m'enferme pas dans la tombe glacée!"

"Fais-moi entrer, mon ami, dit l'Ange, c'est l'Heure.
Viens ouvrir la porte, lève-toi de ton lit!
Si tu ne me fais pas entrer dans ta demeure,
Je la traverserai quand même tel un Génie."

Prêt à défier l'Ange de la Mort Isra'il,
De sa main droite, l'homme saisit un fusil.
"Ecoute! Je pointerai mon canon vers ta tête
Entre, si tu l'oses, et je te tuerai net."

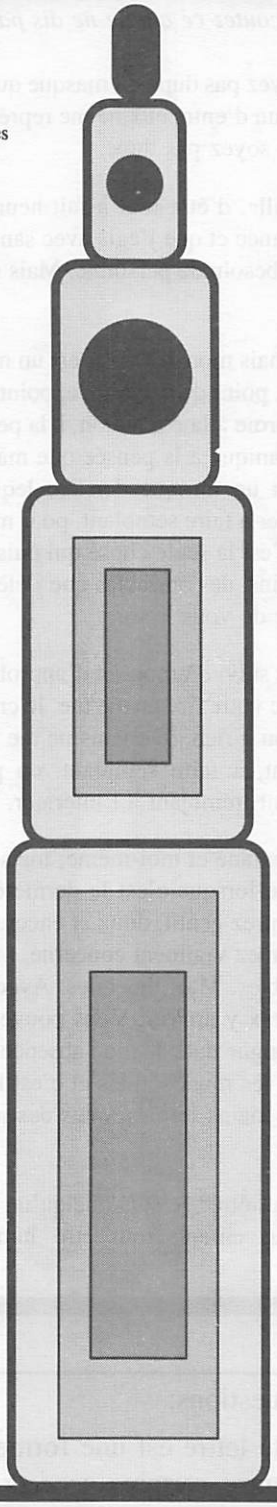
L'Ange était alors dans la chambre, déjà là
Et dit : "Ami, prépare-toi pour ton destin.
Homme sans cervelle, les Anges ne meurent point.
Pose ton fusil à terre et ne soupire pas."

"Pourquoi donc as-tu peur, homme, raconte-moi
De mourir, puisque c'est la volonté d'Allah?
Allez, viens! Souris-moi et n'aie point de chagrin
Réjouis-toi, c'est à Lui que tu reviens.

"Je courbe la tête de honte, Ange, ne vois-tu pas?
Je n'eus jamais le temps de dire le nom d'Allah.
Du matin jusqu'au soir, ma fortune j'ai fait
Sans jamais me soucier même de ma santé."

"Aux ordres d'Allah je ne sus point obéir.
Cinq fois par jour je ne fis jamais la prière,
Les glorieux mois de Ramadan se succédèrent
Mais je n'eus jamais le temps de me repentir.

"Il m'incombait de faire le pélerinage
Mais mon argent je ne voulais débourser
Je ne faisais jamais œuvre de charité
Mais prenais les intérêts toujours davantage."



"De temps en temps je goûtais mon vin préféré.
Avec des femmes légères j'allais dîner.
O Ange! Je t'en conjure, je t'en supplie,
Pour un an ou deux épargne encore ma vie."

"Aux lois du Coran, c'est promis, j'obéirai.
Je commence à prier aujourd'hui sans faillir.
Mon jeûne et mon hajj je veux dûment accomplir.
De toute vaine prétention je m'abstiendrai."

"J'éviterai les transactions à intérêt
Et ma fortune donnerai aux charités.
Le vin et les filles, sûr, je détesterai
Et de l'Unicité d'Allah j'attesterai."

"Nous les Anges, nous faisons ce qu'Allah demande.
Nous ne pouvons agir contre ce qu'Il ordonne.
LA MORT est prévue, destinée pour tout le monde
Père, mère, fille et fils, pour tous l'Heure sonne."

"Je crains que ces instants pour toi soient les derniers
Rappelle-toi encore un peu plus ton passé!
Je comprends ton angoisse, tes regrets, tes craintes
Mais il est bien trop tard pour les pleurs et les plaintes."

"Tu as vécu ici-bas quarante ans au moins.
Jamais tu n'as aimé ni honoré les tiens.
A tes pauvres parents tu n'as point obéi.
Les mendiants affamés tu n'as jamais nourri."

"Tes deux filles, qui ont été conçues dans le mal
Gagnent leur vie en chantant et dansant dans les bals.
Au lieu de faire davantage de Musulmans,
Tu as fait de tes enfants des non Musulmans."

"A *l'adhān* du muezzin tu fis la sourde oreille
Tu ne lus point le Coran qui n'a pas son pareil.
Tu n'honoras jamais tes promesses de ta vie,
Causant des problèmes et dénigrant tes amis."

"Ta fortune fis en vendant des bien stockés,
Et tes pauvres ouvriers étaient mal payés.
Les chevaux et les cartes occupaient tes loisirs.
Faire de l'argent constituait ton seul plaisir."

Tu te bourras de vitamines et t'engraissas.
Les grands malades jamais tu ne visitas.
Et tu ne fis non plus jamais de don de ton sang
Qui pouvait sauver la vie d'un petit enfant."

"Etre humain, tu as commis assez de méfaits.
Tu acquis des propriétés pour trois fois rien.
Lorsque te supplièrent les fermiers lésés
Implacablement tu les privas de leur pain."

"Le Paradis pour toi? Je ne saurais le dire.
L'enfer sera sans aucun doute ta demeure.
Hélas, tu n'as plus le temps de te repentir.
Je vais prendre ton âme, maintenant, c'est l'heure."

Cette histoire se termina bien tristement
Car notre homme finit par perdre la raison.
D'un cri, il sauta du lit, quitta la maison.
Puis il tomba raide mort, inéluctablement.

Où que vous soyez, la mort vous atteindra, fussiez-vous dans des tours fortifiées" . . . (Coran 4:78).

﴿٧٨﴾ أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِككُّمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشَيَّدَةٍ ...
(سورة النساء)

QUATRIEME PARTIE

Instruction pour les instructeurs

La fonction d'instruction exige une approche systématique et disciplinée pour transmettre des compétences, des attitudes d'esprit et des valeurs précises aux futurs stagiaires. La quatrième partie du *Guide* se propose de donner des informations, des outils et du savoir-faire aux instructeurs chevronnés et aux instructeurs éventuels afin qu'ils puissent assurer la formation des autres avec succès. La formation et le développement humain, en général, doivent maximiser le peu de ressources disponibles pour cet effet, faire preuve qu'ils ont tiré un bénéfice net de l'utilisation de ces ressources, et doivent assurer la continuation de leurs résultats. Ceci a le plus de chances de se produire lorsque la formation et le perfectionnement font partie de la stratégie générale et des plans des organisations concernées, et qu'aux échelons supérieurs de la hiérarchie où se prennent les décisions, on exprime nettement qu'on est déterminé à former des éléments.

Cette partie du *Guide* examine comment on peut évaluer et analyser les besoins en formation, ce qui caractérise les stages de formation efficaces, quels sont les différents types de formation, quelles techniques on pourrait utiliser pour assurer la formation et comment on peut planifier et mettre en œuvre un stage de formation.

QUATRIEME PARTIE: INSTRUCTION POUR LES INSTRUCTEURS

Chapitre 26

Evaluation et analyse des besoins

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier le rôle de l'analyste dans la conception des stages
- faire de la recherche sur les objectifs de formation dans une situation donnée et les définir
- utiliser plusieurs outils servant à recueillir et à analyser les données

Un stage de formation efficace doit avoir un but qui émane d'un besoin déterminé de formation. Une évaluation convenable des besoins garantit que la formation sera pertinente et que le coût du stage sera justifié par l'avantage qu'il rapporte. L'évaluation des besoins diminue également le risque de financer des stages improductifs.

Un besoin est constitué par la différence entre les connaissances, la compétence et la performance réelles du futur stagiaire et ce qu'on attend de lui ou d'elle. On peut mesurer cette différence au moyen d'entretiens, d'observation, de questionnaires et de tests. Cette évaluation exige qu'on recueille, analyse, vérifie et rapporte avec précision les données pertinentes.

I. Le rôle de l'analyste

En tant qu'analystes occupés à évaluer et à analyser les besoins, notre première tâche consiste à identifier les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de certaines tâches, et à évaluer l'aptitude des individus à fonctionner réellement de manière satisfaisante. On doit observer et décrire objectivement leur comportement. On doit élaborer des méthodes efficaces de recueil et d'analyse des données, suivies du dépouillement, de la synthétisation et du dégagement de conclusions appropriées sur les données.

II. Etapes élémentaires de l'analyse des besoins

A. Définir les objectifs

Les buts et les objectifs qui sous-tendent une analyse de besoins peuvent consister à distinguer les militants qui ont besoin d'une formation, à identifier les problèmes de performance, les faiblesses et leurs causes profondes, à déterminer si la formation est la meilleure solution à ces problèmes et à produire des données qui seront utiles pour mesurer l'impact du stage de formation. Un autre but peut consister à faire des recommandations précises en ce qui concerne les méthodes pédagogiques, la fréquence, le coût et le lieu des stages.

B. Identifier les données nécessaires

Le recueil de données doit se concentrer sur les faits et les chiffres qui auront rapport avec ce qu'on attend des stagiaires du point de vue de leur performance. On doit identifier les types précis de données nécessaires pour tirer des conclusions.

C. Choisir ou créer une méthode de recueil des données

Les méthodes de recueil de l'information doivent être adéquates pour le type de données recueillies et acceptables dans les limites des normes de l'organisation. On doit être objectif et consciencieux sans donner dans le superflu.

D. Recueillir les données

Le recueil des données est au cœur de l'entreprise d'analyse des besoins. Une préparation adéquate et un temps suffisant de recueil ajouteront à la précision, et donc à la validité, des données.

E. Analyser et confirmer les données

La manière dont les données sont analysées dépend de la nature des données et de la méthode selon laquelle elles ont été recueillies. On doit tester la validité des données en les examinant à la lumière de données équivalentes obtenues à partir d'autres sources ou par d'autres méthodes.

F. Préparer le rapport final

Notre rapport final devrait préciser quelle sorte de stage de formation répondra le plus efficacement aux besoins que l'analyse a identifiés. Le rapport pourrait être une présentation graphique des données et des conclusions qu'on en tire, ou un résumé écrit des considérations et solutions.

III. Instruments de l'analyse des besoins

Les instruments utilisés pour l'analyse des besoins sont des outils tels que les questionnaires, les tests, les aide-mémoire, les enquêtes et les tableaux qui regroupent systématiquement des données sur les individus, groupes ou organisations entières. S'ils sont utilisés d'une manière objective, ils indiquent les points faibles et les points forts.

Les instruments efficaces sont ceux que l'on peut administrer rapidement et facilement, administrer au sein des groupes sans perturber le lieu de travail, informatiser rapidement et fidèlement et dont les résultats sont objectifs et ne demandent pas d'interprétation.

A. Les questionnaires

Les questionnaires sont généralement utilisés pour atteindre une grande population ou une population géographiquement dispersée dans un laps de temps limité. Leur objectif principal est de déterminer des parties de l'étude qui demandent une recherche plus approfondie via d'autres méthodes d'évaluation, par la suite, vérifier l'information recueillie à partir d'autres sources.

B. Les entretiens

Les entretiens sont généralement utilisés pour rassembler des données de base au début de l'analyse ou pour compléter et développer les données recueillies par les instruments et l'observation. Ils sont également utilisés pour obtenir des informations de la part des personnes qui expriment mieux leurs points de vue par la voix orale que par écrit en

répondant à des enquêtes ou des questionnaires. Les entretiens aident à identifier les causes des problèmes et les solutions possibles en encourageant les personnes interviewées à révéler leurs impressions et leurs opinions sur ces sujets. Les entretiens donnent souvent aux participants la fierté de prendre part au processus de l'analyse en les invitant à fournir les données visant à diagnostiquer les besoins en formation.

C. L'observation

L'observation est utilisée pour obtenir des informations de base sur des sujets tels que la dynamique de groupe, la culture de l'organisation ou l'ambiance de travail, pour apporter un complément aux entretiens et aux questionnaires et pour valider l'information qui en découle. L'observation est également utilisée pour étudier les problèmes de communication possibles, la gestion inefficace du temps, des ressources et du personnel, la baisse des normes opérationnelles, les procédures inefficaces, et les conflits entre la direction et le personnel. En outre, l'observation aide à identifier les caractéristiques positives ou fortes.

D. Les échantillons de travail

Les échantillons de travail sont généralement utilisés pour identifier les zones à problème qui peuvent demander une analyse plus approfondie et pour compléter les autres méthodes d'évaluation, pour valider les autres données et pour regrouper des informations préliminaires pour l'étude.

E. Les dossiers et les comptes-rendus

Les dossiers et comptes-rendus sont généralement utilisés pour rassembler des informations de base et acquérir un sens général de la culture de l'organisation et des traditions pour vérifier l'information générée par d'autres méthodes et pour comprendre comment des problèmes particuliers ont influencé la compétence de l'individu ou de l'organisation dans le passé.

ACTION	
	EDUCATION ET PRATIQUES SEXUELLES Les relations sexuelles *ḥalāl* sont un aspect très important de la vie d'un Musulman. Leur enseignement doit être envisagé convenablement et correctement. Pour les Musulmans mariés, il est crucial d'être totalement satisfait sexuellement pour avoir un comportement normal. S'ils ne peuvent pas satisfaire leurs besoins sexuels dans le cadre du mariage, ils peuvent être tentés de le faire ailleurs. Il est étonnant de constater qu'un nombre considérable de gens mariés ont des problèmes importants dans leur vie sexuelle. Par conséquent ils se sentent souvent malheureux et peuvent finir par divorcer. Les règles de notre *fiqh* nous enseignent qu'il n'y a pas de gêne à avoir pour aborder les sujets liés à la religion. Pourtant nous découvrons que la majorité d'entre nous hésitent à parler de l'éthique sexuelle et des convenances en Islam. En leur donnant une éducation sexuelle de base, nous pouvons épargner de grandes souffrances à bien des familles. Du fait du manque d'éducation, il existe un tas d'idées fausses à propos des relations sexuelles telles qu'elles sont pratiquées en Islam. Par exemple, certains pensent que moins il y a d'activité sexuelle dans la vie de chacun plus la piété sera grande. Ceci est contraire à l'enseignement de l'Islam. D'autres pensent que les rapports sexuels sont un mal nécessaire. Encore une fois, pour un Musulman, ou une Musulmane, toutes les choses *ḥalāl* sont pour le plaisir de chacun et apportent une récompense de la part d'Allah si il ou elle les utilise pour l'amour de Lui. Certes, nous devrons être vigilants quant à savoir comment, quand et qui doit donner et recevoir une éducation sexuelle. Mais nous devons aussi savoir que si nous ne l'enseignons pas nous-mêmes de la bonne manière, notre jeunesse recevra cette éducation selon l'approche non-islamique (mauvaise) de la société. Alors, il sera trop tard pour avoir des regrets. C'est un crime de notre part que de laisser nos jeunes se marier sans l'éducation sexuelle islamique appropriée. Nos stages de formation doivent inclure cet aspect d'une manière bien mesurée et contrôlée. Ce n'est pas suffisant de lire des livres, bien qu'ils soient très utiles. Des personnes mariées, mûres et bien documentées doivent expliquer les différents aspects des rapports sexuels, et ceci doit être suivi d'une séance de questions-réponses.

IV. Modèle de feuille de travail sur l'analyse des besoins

Se focaliser sur les objectifs de la formation: L'idéal contre la réalité

EXEMPLE:
POURQUOI? La raison: Les décisions du comité exécutif ne sont pas appliquées de la manière prévue.
QUOI? L'objectif: Appliquer les décisions du comité exécutif conformément aux besoins.

La réalité	L'idéal	Une formation est-elle nécessaire? Dans quel domaine?	Autres solutions?	Notes
Les chargés de mission ne sont informés ni complètement ni à temps	Les chargés de mission devraient être suffisamment informés pour exécuter des décisions	Oui La communication	Surveillance exercée par un officiel désigné	Parler au président
Peu de participants	Grand nombre de participants	Oui La publicité	Meilleur programme	Parler au rédacteur

Exercice sur l'évaluation des besoins

Remplir les formulaires d'évaluation des besoins pour les directeurs/imams des centres islamiques et tirer des conclusions sur leurs besoins les plus pressants.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

... وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾
وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَن
يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ
بَالِغُ أَمْرِهِ ۚ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ
شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾

(سورة الطلاق)

Et quiconque craint Dieu, Il lui assigne une issue, et lui donne une portion d'où il ne comptait pas. Et quiconque place confiance en Dieu, alors Il lui suffit–Dieu vient à bout de Son entreprise. Dieu cependant a assigné une mesure à chaque chose (Coran 65:2-3).

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quel est le rôle de l'analyste en ce qui concerne les options de formation?
2. Laquelle des six étapes élémentaires de l'analyse des besoins a-t-elle le plus d'importance pour pouvoir tirer des conclusions exactes?
3. Qu'est-ce qui caractérise un bon instrument d'analyse des besoins?
4. Quel instrument permet d'obtenir les données les plus fiables: un questionnaire ou un entretien?

EXERCICE DE COMPREHENSION

ON VOUS A DEMANDE D'AIDER A AMELIORER LA QUALITE DE L'ADMINISTRATION DE 100 CENTRES ISLAMIQUES DU PAYS. VOUS DECIDEZ D'EFFECTUER UNE ETUDE D'ANALYSE DES BESOINS POUR DETERMINER SI UN STAGE DE FORMATION EST NECESSAIRE, ET QUEL GENRE DE STAGE DOIT ETRE ENVISAGE. VOUS AVEZ A VOTRE DISPOSITION LES FONDS ET LE TEMPS NECESSAIRES. C'EST LA PREMIERE FOIS QU'UN TEL PROJET A JAMAIS ETE ENTREPRIS.

1. *Ecrivez une lettre d'introduction aux directeurs des centres, en expliquant ce que vous avez l'intention de faire et pourquoi ils devraient vous aider.*

2. *Faites un plan de projet, un tableau de dates repères et un budget pour ce projet.*

3. *Faites une liste des cinq difficultés majeures que vous pourriez rencontrer et expliquez comment vous les ôteriez de votre chemin.*

Chapitre

27

Caractéristiques des stages de formation efficaces

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les facteurs qui rendent la formation efficace
- reconnaître les préoccupations qui exigent que la formation soit taillée sur mesure pour un auditoire particulier
- vous concentrer sur les caractéristiques pédagogiques de la formation pour adultes

I. La continuité

La bonne formation est un processus qui consiste à faire progressivement croître l'engagement organisationnel et idéologique. C'est également un système d'acquisition des compétences adéquates et d'exercice continu de ces dernières pour les développer davantage et les améliorer. C'est pourquoi une bonne formation implique le recours à des matériaux de formation de plus en plus sophistiqués.

Une analyse de la situation actuelle en matière de formation montre que même lorsque les stages de formation sont bien conçus et destinés à un auditoire particulier, il peut ne pas y avoir de continuité d'un stage, ou une partie d'un stage, à l'autre. Aucun des stages ne peut être considéré comme la suite planifiée d'un autre, et en général les participants peuvent ne pas progresser d'un niveau à un autre.

A. Continuité planifiée

Un stage de formation efficace doit être caractérisé par une continuité planifiée. Une telle continuité garantira que les stagiaires ne stagneront pas mais qu'ils amélioreront leurs capacités. Elle éliminera également la répétition et les excès, et permettra ainsi la conservation de ressources rares servant à la formation. Lorsqu'il est soumis à une classification formelle, un stage de formation qui prévoit une continuité peut servir de mesure d'évaluation des stagiaires et leur placement sur le terrain à la fin de leur stage.

B. Bases de données

L'une des conséquences qui découlent de la continuité planifiée est le besoin de tenir une base de données sur les stagiaires et une autre sur les ressources servant à la formation. La base de données sur les stagiaires doit comprendre au moins leur nom, les renseignements nécessaires pour les contacter, leur curriculum vitae et leurs certificats de stage. A partir de cette base de données, on peut mettre des informations choisies à la disposition des chefs communautaires et des responsables d'enquêtes sur le terrain engagés dans l'action islamique.

La base de données sur les ressources servant à la formation doit comprendre des informations semblables sur des instructeurs expérimentés et des instructeurs potentiels. En plus, elle doit comprendre des informations sur le contenu et la manière d'avoir accès à des matériaux pédagogiques tels que des livres, des articles, des moyens audio-visuels et autres. Une sélection de renseignements provenant de cette base de données sera d'une grande utilité pour les instructeurs individuels qui organisent des stages de formation. En utilisant cette sélection, ils maximiseront leur recherche pour trouver des matériaux standardisés adéquats.

II. La spécificité de l'auditoire

Une bonne formation doit être taillée sur mesure pour l'auditoire, en tenant compte du niveau actuel d'éducation et de compréhension des participants.

En règle générale, les stages de formation islamique ont eu tendance à avoir un programme d'intérêt général dans un effort de répondre aux besoins suscités par la grande variété d'expérience et de familiarisation, présente chez les participants. Les instructeurs n'ont pas réussi à organiser des stages pour des auditoires particuliers ni à utiliser des matériaux qui ne soient ni trop faciles ni trop difficiles ou hors de propos pour eux.

A. Cibler l'auditoire

L'une des caractéristiques importantes de bons stages de formation consiste à en préparer le contenu en fonction d'un auditoire particulier.

Différents auditoires ont des formations et des espérances différentes, des rôles différents et, surtout, une réceptivité variable aux expériences d'apprentissage sélectionnées. Si l'on étudie ces différences, qu'on les utilise pour concevoir des stages et les mettre en œuvre, on aboutira à un stage mieux mis au point. Il en résultera une meilleure formation.

B. Besoins particuliers

Les études et les questionnaires faits par des stagiaires potentiels et des instructeurs expérimentés peuvent aider à déterminer des besoins particuliers. Ceux-ci peuvent varier du vocabulaire spécialisé au temps maximum de concentration en passant par un sujet convenable etc. Comme exemples d'auditoires particuliers, on peut citer les jeunes, les femmes, les minorités, ceux qui travaillent sur le terrain, les éducateurs, les chefs communautaires, les imams, les parents et ainsi de suite.

III. Les matériaux de soutien

Une bonne formation doit être appuyée par des matériaux de soutien que les participants peuvent utiliser chez eux à leur propre rythme. Ces matériaux doivent être de nature et de genre à renforcer les matériaux pédagogiques utilisés dans le stage lui-même. Cette utilisation combinée de matériaux à utiliser chez soi ou sur le terrain maximisera l'efficacité de l'entreprise de formation en général.

L'expérience pouve que même lorsque les stages de formation tendent à inclure de bons matériaux dans les exposés et les polycopiés, on ne peut pas les lire tous, ni en traiter convenablement, ni les assimiler à ce moment-là. Ceci oblige à mettre les matériaux à la disposition des stagiaires, présentés sous des formes pédagogiques efficaces afin qu'ils puissent les utiliser chez eux comme cours de soutien et de recyclage. Comme exemples de ce type de matériaux, on peut citer les cassettes audio, les cassettes vidéo, les résumés de texte, les études de cas etc.

IV. L'apprentissage expérimental

Pour bien se former, il faut également apprendre par expérience et s'engager dans l'action. On ne saurait exagérer l'importance d'apprendre en faisant soi-même l'expérience des choses.

Par moments, les stages de formation peuvent avoir tendance à dispenser la formation à un auditoire et non pas à le faire participer au processus de formation. Pour être efficace, chaque stage de formation doit demander la participation des participants sous forme de jeux de rôles, de tâches assignées concernant la direction et la gestion du stage ou de tâches motivantes qui demandent qu'on exerce les compétences enseignées.

On peut faire un certain nombre de suggestions concernant la conception d'activités spéciales orientées vers l'expérience qui engagent la participation des individus ou du groupe. Elles peuvent avoir lieu à l'intérieur ou en plein air. On peut organiser des activités de plein air qui aient des objectifs qui demandent une grande résistance physique et qu'on ne peut atteindre qu'en exerçant l'esprit d'équipe, la coopération et autres compétences semblables de leadership .

V. L'enseignement post-scolaire

Une bonne formation doit reconnaître le caractère spécial de l'enseignement post-scolaire. Elle doit procurer un environnement propice aux études et incorporer les principes élémentaires de l'enseignement post-scolaire dans la préparation et la présentation de chaque élément du stage de formation. Pour être efficaces, les matériaux de formation doivent:

1. Attirer

a. Pour apprendre, les adultes doivent être attirés par l'information puis être réceptifs à cette information.

b. Pour obtenir l'attention des étudiants, dites-leur quel profit ils vont tirer de leurs études.

2. Rapprocher

a. Pour se rappeler ce à quoi ils font attention, les étudiants ont besoin de rapprocher les nouvelles informations de ce qu'ils connaissent déjà.

b. Pour donner un sens aux nouvelles informations, donnez au moins un exemple concret pour illustrer chaque concept ou compétence que vous présentez.

3. Simplifier

a. Pour présenter clairement les nouvelles informations, commencez par des principes de base, des règlements, des avertissements et des conseils.

b. Pour aider les étudiants à se souvenir des informations complexes ou très longues, présentez-les par blocs.

4. Renforcer

a. Pour que les étudiants restent sur la bonne voie, donnez-leur du feed-back.

b. Pour renforcer le savoir nouvellement acquis, prévoyez un grand nombre d'exercices et permettez à chacun de travailler à son propre rythme.

c. Pour préparer les étudiants à passer à de nouvelles informations, terminez avec un résumé des points principaux et quelques questions.

VI. Les limites de la formation

On parle souvent de former tout le monde à être excellent dans sa performance. Toutefois, il y a une limite à la formation, l'individu doit être formable. Nous citons ci-dessous une fable du programme 'd'administration de l'école' de Cincinnati, dans l'Ohio. Allah a doté chacun de dons spéciaux d'excellence. Nous devons mettre en valeur les qualités que nous avons et nous former pour développer d'autres traits de caractère en modération et dans certaines limites.

L'école des animaux

Il était une fois des animaux qui décidèrent qu'ils devaient faire quelque chose d'héroïque pour faire face aux problèmes d'un "Nouveau Monde", alors ils mirent une école sur pied. Ils adoptèrent un programme d'activités qui comportait la course, l'alpinisme, la natation et le vol. Pour en faciliter l'administration, tous les animaux étudièrent toutes les matières.

Le canard était excellent en natation, meilleur en fait que son intructeur, et obtint des notes excellentes en vol, mais il était médiocre à la course. Comme il était en dessous de la moyenne pour la course, il dut rester à l'école après la classe et également abandonner la natation pour s'entraîner à la course. Il continua ce régime jusqu'à ce que ses palmes fussent sérieusement usées et qu'il ne devînt que moyen en natation. Mais il était acceptable d'être moyen à l'école, aussi personne ne s'en inquiéta-t-il, excepté le canard.

Pour commencer, le lapin était premier de la classe à la course mais il fit une dépression nerveuse à cause de tout ce qu'il devait rattraper en natation.

L'écureuil était excellent en alpinisme jusqu'à ce qu'il souffrît de diverses frustrations dans le cours de vol où son professeur le faisait voler de bas en haut au lieu de haut en bas. Il se trouva également atteint de crampes à force de se donner trop de mal, et il obtint un C en alpinisme et un D à la course.

L'aigle était un enfant difficile et on dut le discipliner sévèrement. En cours d'alpinisme, il arriva au sommet de l'arbre avant tous les autres mais il insista pour y aller selon sa propre méthode.

A la fin de l'année, une anguille anormale qui savait extrêmement bien nager et savait aussi courir, grimper et voler un peu, obtint la moyenne la plus élevée et c'est à elle que revint le privilège de prononcer le discours d'adieux.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Pourquoi la continuité est-elle importante pour l'efficacité de la formation?
2. Quand la formation doit-elle être taillée sur mesure pour un auditoire particulier? Comment?
3. En quoi les matériaux qu'on utilise chez soi renforcent-ils le travail de classe?
4. En quoi comprendre la manière dont apprennent les adultes contribue-t-il à élaborer des stages de formation plus efficaces?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS ETES EN TRAIN DE PREPARER UN STAGE DE FORMATION POUR UN GROUPE DE 35 LEADERS VOLONTAIRES EXPERIMENTES, JEUNES ET PLUS ANCIENS, QUI ONT PARTICIPE A DEUX AUTRES STAGES AYANT TRAIT A DES DOMAINES VOISINS. ILS DISPOSENT D'UN TEMPS LIMITE POUR ASSISTER A UN SEMINAIRE MAIS ILS SE SONT ENGAGES A SE FORMER EUX-MEMES. CERTAINS D'ENTRE EUX SONT ENGAGES A SERVIR L'ORGANISATION A LONG TERME.

1. *Enoncez les suppositions que vous avez faites pour élaborer un stage de formation efficace pour ce groupe.*

2. *Concevez une simulation informatique pour mettre au point une base de données qui contribuera à élaborer un plan quinquennal de formation pour eux.*

3. *Déterminez quels facteurs de l'enseignement post-scolaire revêtent une importance capitale pour ce groupe.*

Chapitre

28

Types de stages de formation

I. Selon la durée
- A. Stage d'un week-end
- B. Stage d'une semaine
- C. Stage d'un trimestre

II. Selon les buts
- A. Le développement des compétences
- B. Le développement spirituel
- C. L'amélioration des connaissances
- D. La formation sur le terrain

III. Selon la dimension géographique
- A. Au niveau local
- B. Au niveau sous-national (régional)
- C. Au niveau national
- D. Au niveau international (régional)
- E. Au niveau mondial

IV. Selon l'âge et la spécialisation
- A. Les jeunes
- B. Les femmes
- C. La spécialisation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- faire la distinction entre différents types de stages de formation
- choisir les types appropriés à un cas particulier
- adapter un stage de formation à un besoin bien défini

I. Selon la durée

La durée du stage de formation ou de toute autre activité de formation constitue l'un des paramètres importants de la planification. La durée que doit avoit un stage de formation dépend des objectifs de la formation ainsi que de la disponibilité des stagiaires. Il existe plusieurs possibilités.

A. Stage d'un week-end

Un stage de formation organisé au cours d'un week-end est pratiquement l'activité de formation viable la plus courte. Le stage commence généralement un vendredi après-midi et se termine un dimanche après-midi. Toutefois, selon la disponibilité des stagiaires, il se peut qu'il y ait beaucoup de participants aux séances du vendredi ou qu'il y en ait peu. Pareillement, il se peut que certains participants soient obligés de partir le dimanche avant la fin du stage. Aussi le samedi tend-il à être le jour le plus productif avec le plus grand nombre de participants qui sont en mesure de suivre le stage sans interruption et avec la plus grande attention. Les planificateurs de stages et les instructeurs doivent programmer les séances et les activités de manière à ce qu'elles soient à leur maximum d'importance le samedi. Les activités du vendredi devraient acheminer les participants vers celles du samedi et on devrait mettre les retardataires au courant des activités de la veille en leur donnant un bref résumé le samedi matin. Les activités du dimanche devraient servir à renforcer et à clôturer, et une brève séance annonçant le samedi soir en quoi consisteront les activités du lendemain devrait expliquer à ceux qui partiront avant la fin du stage ce qu'ils devront reprendre par eux-mêmes.

B. Stage d'une semaine

Un stage d'une semaine n'est possible que lorsque les stagiaires éventuels sont exempts de leurs obligations habituelles, que ce soit à l'université ou au travail. Autrement, ils doivent demander un congé pour pouvoir s'absenter de l'université ou du travail pendant une semaine. Le stage commence normalement un vendredi et se termine le vendredi suivant mais il existe d'autres possibilités, notamment celle qui consiste à commencer un lundi et à finir le dimanche suivant.

Un stage de formation d'une semaine permet de donner un ton plus réfléchi. On peut proposer un programme plus varié et plus détaillé qui donne l'occasion de faire des exercices et de tester ce qu'on a appris. Une semaine donne aussi suffisamment de temps pour que des relations se nouent entre les participants et qu'ils cultivent un esprit d'équipe.

C. Stage d'un trimestre

Un stage d'un trimestre devient nécessaire lorsque l'objectif est de former des stagiaires choisis qui sont engagés dans l'action islamique à long terme et, parfois, à plein temps. Les stages de cette durée sont aussi nécessaires pour former efficacement ceux qui auront pour mission de former d'autres activistes musulmans. De tels stages peuvent être conçus pour des imams et des directeurs de centre islamiques.

Du point de vue de la conception des stages, un stage d'un trimestre consiste en un certain nombre de cours pratiques et théoriques sur des sujets choisis qui concernent la formation des leaders. Chaque cours consiste en conférences, en entraînement, en examens et projets spéciaux. L'interaction continuelle entre les étudiants et la faculté dans un cadre spontané aussi bien qu'un cadre planifié constitue un élément significatif du stage. Les restrictions imposées par le travail ou l'université ne manqueront pas de limiter le nombre de participants à un stage d'un trimestre. Toutefois, pour plus de commodité, ce genre de stage peut être programmé pendant l'été.

II. Selon les buts

Les stages de formation peuvent être organisés autour de plusieurs objectifs, allant du développement des compétences à celui de l'esprit. Les objectifs qui sous-tendent le stage influencent la sélection du contenu et des techniques. Certaines situations sont passées en revue ci-dessous.

A. Le développement des compétences

De nouveaux défis ou simplement de nouveaux changements dans le milieu du travail peuvent nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences. L'acquisition des compétences dans lesquelles on a remarqué une déficience et l'amélioration de compétences déjà acquises constituent des points importants de l'existence d'un leader.

Les stages de formation qui cherchent à développer les compétences se concentrent sur la transmission d'un savoir de haut niveau dans des compétences particulières que les stagiaires ne possèdent pas. La durée de tels stages dépend de la complexité des compétences à développer et de la capacité des stagiaires à apprendre. Une approche de type pratique donne au stage presque toute sa forme. Comme exemples de telles compétences, on peut citer l'art d'écrire, l'art oratoire, l'art de mener une campagne politique, en quoi consistent les devoirs d'un imam, comment utiliser le matériel audio-visuel, écrire des articles etc.

B. Le développement spirituel

Le développement des qualités spirituelles et l'amélioration de leur relation personnelle avec Allah constituent les bases d'action des leaders musulmans.

Promouvoir le développement spirituel des participants en étudiant le Coran et le hadith de façon intensive peut constituer le centre d'intérêt de stages de formation spécialisés. Le succès de l'opération a un rapport direct avec la qualité de la programmation et l'environnement dans lequel se déroule le stage. Outre les activités éducatives telles que les conférences et les cercles d'étude, ce genre de stages peut faire participer les stagiaires à des dévotions collectives comprenant les prières nocturnes et le jeûne.

C. L'amélioration des connaissances

En accroissant ses connaissances dans le domaine des sciences contemporaines et des études islamiques, telles que l'histoire, l'idéologie, la culture et autres, le leader potentiel se prépare à envisager les défis contemporains sous la perspective qui convient.

Les stages peuvent avoir pour centre d'intérêt l'acquisition des connaissances et de l'éducation utiles pour les fonctions d'un leader. Ce genre de stages peut consister en des conférences, des séminaires et des discussions dirigés par des experts dans les sujets traités, ainsi qu'en des études personnelles guidées menées par les stagiaires eux-mêmes.

D. La formation sur le terrain

L'exercice du leadership sur le terrain, parmi les membres et les organisations au niveau local, se situe au cœur de la mission de toute organisation nationale. Les décisions et les projets doivent filtrer jusqu'au terrain et les membres doivent être mobilisés, motivés et on doit leur demander de les exécuter.

Les stages qui se spécialisent en formation sur le terrain comportent généralement des activités interactives du type pratique, comme les ateliers de travail, les études de cas, les jeux de rôles et autres. Ces dernières se concentrent sur le développement de la capacité du leader à diriger efficacement au niveau interpersonnel et au niveau de la dynamique de groupe.

III. Selon la dimension géographique

On peut aussi classer les stages de formation selon la localité et la juridiction des participants. Leur dimension géographique peut aller du niveau local dans une ville au niveau mondial.

A. Au niveau local

Les stages de formation locaux intéressent les participants qui habitent près du lieu de rencontre. Leur programme dépend surtout des talents locaux pour le mettre en œuvre, bien qu'on puisse inviter une ou plusieurs personnes qualifiées, qui habitent en dehors de la localité pour enrichir le stage.

B. Au niveau sous-national (régional)

Lorsqu'un pays est divisé en régions, chaque région peut organiser ses propres activités de formation. Les participants viennent de la région tout entière et il est nécessaire de leur trouver des chambres pour la nuit. Normalement, les participants se rendent sur les lieux en voiture, ce qui réduit les frais de transport. On peut choisir les stagiaires régionaux parmi une liste de candidats ayant déjà été reçus à des stages de formation locaux.

C. Au niveau national

Les participants aux activités de formation nationales viennent des quatres coins du pays et sont généralement les éminents militants musulmans des organisations nationales qui les parrainent. Le stage fait appel aux ressources humaines nationales pour les exposés et l'organisation. Comme certains peuvent être obligés de faire de longs voyages, le stage dure généralement deux jours ou plus et des chambres sont prévues pour la nuit.

D. Au niveau international (régional)

Plusieurs pays du monde peuvent se grouper pour former des régions telles que l'Amérique du nord, l'Amérique du sud, l'Europe, l'Asie du sud, le monde arabe, le Maghreb, etc. dans le but de former des leaders d'organisations nationales. Comme ils se déroulent au niveau national, les stages de formation à la fois régionaux et internationaux permettent d'élargir la participation à plusieurs nations tout en ne nécessitant pas autant de déplacement que les stages organisés au niveau mondial.

E. Au niveau mondial

Ceux-ci se trouvent au sommet de la hiérarchie des stages de formation. Les présentateurs et les participants viennent des quatre coins du monde. A cause des frais de déplacement élevés, les stagiaires doivent être soigneusement sélectionnés pour avoir le maximum d'impact sur l'action islamique au niveau mondial. Il vaut mieux organiser des stages à l'échelle mondiale comme points culminants d'une série de stages qui peuvent commencer au niveau local. Ces activités ne doivent pas durer moins d'une semaine.

IV. Selon l'âge et la spécialisation

Pour obtenir les meilleurs résultats possibles, on doit tailler le stage sur mesure pour répondre aux besoins et à l'orientation des différents âges ou des différentes spécialisations parmi les stagiaires. Les jeunes et les femmes doivent recevoir une attention spéciale à cet égard.

A. Les jeunes

Les jeunes stagiaires, qui se préparent aux responsabilités de l'âge adulte, ainsi que les jeunes adultes, constituent un groupe spécial du point de vue de la formation. Les stages qui leur sont destinés doivent comprendre des exercices physiques structurés et des activités de plein air. Les exposés doivent avoir un niveau intellectuel approprié et une durée qui leur permettent de maintenir un intérêt actif.

B. Les femmes

Les femmes consituent un autre groupe à qui l'on doit accorder une attention spéciale lorsqu'on conçoit des stages de formation. L'aménagement du local doit tenir compte de la nécessité d'avoir des chambres séparées et dans des endroits différents lorsque les deux sexes participent au stage. Le choix des sujets doit refléter ce qui les intéresse particulièrement. La situation actuelle de la communauté musulmane exige qu'on fournisse des efforts supplémentaires pour former les musulmanes à tenir les rôles de leaders qui s'imposent.

C. La spécialisation

Alors que la plupart des activités pédagogiques s'adressent au stagiaire moyen, certains stages peuvent être organisés pour ceux qui ont des vocations ou des aptitudes spéciales. Ceux-ci peuvent comprendre des stages pour les militants qui font de la *da'wa* dans les prisons ou ceux qui dirigent de petites entreprises comme des maisons d'édition par exemple.

ACTION

TARBIYA: PRIVEE OU PUBLIQUE?

Le débat continue quant à savoir si la *tarbiya* devrait être dispensée en *ḥalaqāt* privées ou au sein de forums publics. Il s'agit là d'un argument stérile et byzantin. A quoi sert cette *tarbiya* dispensée dans l'isolement? N'est-elle pas destinée à être utilisée en public? Par ailleurs, comment un membre peut-il bien s'acquitter de sa tâche sur la scène publique si l'auto-*tarbiya* intérieure lui fait défaut? Les deux aspects se complètent. On doit prévoir d'échanger les rôles des membres et de les familiariser avec les deux situations pour qu'ils apprécient les bienfaits que représentent les deux côtés. Ainsi, le conflit qui existe entre les deux finira par disparaître.

EXERCICE DE COMPREHENSION

UN CONSEIL DE COORDINATION DES ORGANISATIONS ISLAMIQUES VOUS A DEMANDE DE PROPOSER UNE STRATEGIE POUR FORMER LES LEADERS DES GROUPES LOCAUX. ILS SONT DISPERSES SUR UNE GRANDE SURFACE GEOGRAPHIQUE, SONT DIFFERENTS QUANT A LEUR AFFILIATION PROFESSIONNELLE, LEUR VIE FAMILLIALE ET LEUR EXPERIENCE GENERALE SUR LE TERRAIN. VOTRE TACHE CONSISTE A PROPOSER UN PLAN QUI EBAUCHE LA MANIERE DE GROUPER LES STAGIAIRES POTENTIELS ET DE PROGRAMMER LEURS STAGES DE FORMATION RESPECTIFS.

1. *Fixer les critères selon lesquels vous formerez les groupes de leaders pour les besoins du stage.*
2. *Faites la liste des avantages et des inconvénients qu'il y a à organiser des stages de formation au niveau local.*
3. *Ecrivez un mot bref à quelqu'un qui critique votre décision pour défendre ce que vous avez prévu de faire.*

Chapitre

29

Eléments du stage de formation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier le type de matériel qu'on peut utiliser pour faciliter la formation
- reconnaître quelles sont les principales considérations lorsque vous choisissez des moyens de formation
- utiliser plus efficacement les aides à la formation

I. Les matériaux nécessaires à la formation

Les matériaux de ressource sont les éléments clefs d'un stage de formation réussi. Ces derniers peuvent aller des textes imprimés aux casettes vidéo, en passant par d'autres types. En règle générale, on peut définir les matériaux de ressource comme étant des aides pédagogiques qui expliquent, testent ou rappellent aux participants ce qu'ils apprennent. Ces matériaux doivent directement aider à étudier pour être classifiés comme matériaux de ressource. Les matériaux qui ne font qu'aider à donner des informations supplémentaires ou à apporter un complément à ce qu'on apprend, peuvent être classifiés comme matériaux de référence.

A. Les imprimés

Les textes imprimés constituent le médium le plus courant pour produire des matériaux de ressource. On peut les produire moins cher et en moins de temps que d'autres genres de matériaux. Ils sont également faciles à reproduire ainsi que pratiques à transporter et à distribuer. Comparés à d'autres genres de matériaux, les imprimés ne nécessitent pas d'équipement spécial tel que les magnétoscopes ou les ordinateurs pour pouvoir les lire. Ils sont d'un bon rapport coût/performance, ils sont fiables, familiers, d'accès facile et d'une grande souplesse d'utilisation.

Leurs inconvénients comprennent la difficulté de les rendre attrayants, l'incapacité d'illustrer visuellement des situations de la vie réelle, un format plus grand que des disquettes informatiques et des appareils électroniques, la difficulté qu'il y a à changer l'original et le manque d'interactivité avec l'étudiant.

1. Les polycopiés

Les polycopiés comptent parmi les formes d'imprimés les plus populaires. Ils comprennent des notes ou des grandes lignes, des tableaux ou des illustrations qui complètent les conférences ou les ateliers de travail. Les notes qui sont fournies aux étudiants leur permettent d'écrire pendant les exposés; des sections réservées aux commentaires ou à remplir les aident à participer au processus d'instruction. On emploie souvent les polycopiés pour expliquer brièvement un aspect d'un sujet.

2. Les feuilles de travail

Les feuilles de travail comprennent des listes d'ouvrages à lire, des sujets de dissertations et des problèmes, des notes d'information etc. Elles permettent à l'étudiant de réfléchir d'une manière plus créative. Les feuilles de travail structurées renforcent la mémoire et la rétention.

3. Les guides d'étude

Ceux-ci comprennent les supports pédagogiques et les manuels d'instruction sous forme de notes structurées, de matériel pédagogique, de matériel de cours informatisé ou non informatisé, d'activités pédagogiques et de directives. Ces guides et manuels spécifient clairement ce qu'on doit apprendre et comment on doit l'étudier. Ils sont beaucoup plus détaillés que les polycopiés.

4. Les ressources pour activité de groupe.

Celles-ci comprennent tous les matériaux utilisés comme soutien à l'étude de groupe, telle que les scénarios de jeux de rôles, les instructions, les lectures générales sur le sujet, les feuilles de données et le matériel d'information.

5. Les manuels et les dossiers pour ateliers de travail et séminaires

Chaque chapitre de ce *Guide* constitue une source importante de matériel de ressource

utile à la formation des leaders. En plus, la bibliothèque spécialisée en formation des leaders musulmans à l'Institut International de la Pensée Islamique possède une collection de livrets sur une variété de sujets dans les domaines de l'Islam, des sciences contemporaines, de l'organisation, du développement personnel et du travail sur le terrain. On peut utiliser ces matériaux comme manuels pratiques et dossiers à distribuer au cours de séminaires ou d'ateliers de travail.

B. Le matériel audio-visuel

Comme exemples de matériel audio-visuel, on peut citer les fiches mobiles, les transparents, les diapositives, les accessoires, les cassettes audio, les cassettes vidéo, les films fixes, les projections sur écran d'ordinateur et autres. Toute bibliothèque spécialisée en formation des leaders musulmans doit avoir une bonne collection de cassettes audio et cassettes vidéo. En outre, certains enregistrements faits par des organisations musulmanes lors de séances de formation devraient être révisés en vue d'être reproduits.

C. Quelle sorte de matériel doit-on utiliser et comment?

Le stage de formation constitue par lui-même un système sujet au changement. Son objectif global est d'effectuer une transformation dans l'attitude et le comportement des participants, en utilisant une variété de techniques et d'activités appropriées rassemblées en un stage de formation. Pour choisir les matériaux de ressource les plus efficaces pour atteindre cet objectif, on doit examiner le niveau d'expérience, d'instruction, ainsi que le milieu socio-économique et culturel des stagiaires. On peut ensuite régler les détails des stratégies les plus indiquées pour réaliser nos objectifs de formation pour cet auditoire particulier.

La manière dont on utilise différentes formes de matériel pédagogique et le moment où on les utilise sont influencés par plusieurs facteurs, y compris la taille de l'auditoire, la nature de l'équipement, l'âge et l'expérience des participants ainsi que la complexité et la disponibilité du matériel lui-même qu'on envisage d'utiliser pour le sujet en question. Un mélange de documents imprimés et de support audio-visuel constitue le meilleur choix dans la plupart des circonstances. Toutefois, le matériel audio-visuel doit être de bonne qualité pour être efficace.

CONSEILS POUR UN USAGE EFFICACE DU MATERIEL DE SUPPORT PEDAGOGIQUE

- Gardez le matériel de support pédagogique – matériaux et équipement – bien classé et rangé.
- Encouragez les stagiaires à l'interaction avec le support pédagogique.
- Utilisez le support pédagogique seulement pour appuyer et élargir l'instruction principale.
- Entraînez-vous à utiliser les matériaux et l'équipement avant l'heure du cours.
- Soyez prêt à ré-arranger et à omettre le matériel de support pendant l'exposé.
- Evitez l'erreur fatale qui consiste à distribuer quoi que ce soit avant de l'examiner soigneusement vous-même.

II. Le milieu du stage: Activités et programmes

Il existe une variété d'activités et d'éléments qui peuvent être utilisés pour élaborer un stage de formation. L'identité des participants et le milieu dans lequel le stage de formation a lieu dictent le choix à faire. Certaines des considérations les plus importantes sont les suivantes:

A. Le processus d'installation

Le milieu dans lequel se déroule le stage de formation – la salle de cours, le site naturel, le lieu de travail ou autres lieux – peut influencer notre choix d'activité. On doit s'assurer que le milieu est suffisament équipé en matériel audio-visuel pour les exposés présentés à l'intérieur ou en espaces découverts pour les activités de plein air, par exemple. Le processus d'installation devrait être entre les mains de l'instructeur et un matériel et un équipement de réserve devraient être disponibles lorsqu'on en a besoin.

B. Le potentiel de formation

Le potentiel formateur d'une activité est lié au niveau des stagiaires autant qu'à l'activité elle-même. Il est important d'établir le profil des participants. Les renseignements dont on aura besoin comprendront leur âge, leur sexe, leur niveau d'instruction et leur niveau de connaissances en matière d'Islam, leur responsabilité en tant que leaders musulmans, les organisations auxquelles ils sont affiliés etc. En outre, il sera important de savoir ce que les participants considèrent comme leurs centres d'intérêts principaux et ce qu'ils désirent apprendre. Certaines sortes d'activités peuvent satisfaire les besoins en formation du groupe d'une manière plus adéquate que d'autres.

C. La durée utile

On peut prolonger une activité ou exagérer dans son exécution au point de lui faire prendre son efficacité, ceci peut se produire lorsque l'activité devient répétitive ou que l'auditoire s'en lasse. Chaque activité peut retenir l'attention du public pendant un certain laps de temps durant lequel les participants ont le plus de chances d'en tirer profit. Prolongée au-delà de sa durée utile, l'activité peut susciter une hostilité refoulée envers le stage de formation tout entier.

D. Le matériel pédagogique de soutien

L'activité choisie doit être convenablement soutenue par un matériel pédagogique mis à la disposition de l'instructeur aussi bien que des stagiaires. Ce matériel peut se présenter sous forme de livres, de manuels, de cassettes audio ou vidéo, de disquettes informatiques, ou toute autre forme qui puisse s'utiliser dans le milieu d'un stage de formation. On devrait aussi mettre à la disposition des participants du matériel de soutien qu'ils puissent utiliser après la fin du stage pour assurer le suivi de leur expérience d'apprentissage. En l'absence de tout matériel pédagogique de soutien, le choix d'une activité serait limité par la capacité de l'instructeur de préparer du matériel pour assurer un tel soutien.

AIDE MEMOIRE: EVALUATION DU MILIEU DU STAGE DE FORMATION

(On envisage ici brièvement deux activités ou options hypothétiques. On n'a pas toujours tenu compte de tous les facteurs. Le but de l'exercice est d'illustrer une manière d'évaluer différentes façons de créer le milieu qui convient à un stage de formation.)

	Activité ou option #1	Activité ou option #2
A. Processus d'installation	Salle de classe, projecteur et écran, tableau	Aire de travail, ordinateurs, microphone
B. Potentiel de formation	Les plus jeunes et les plus inexpérimentés parmi les stagiaires	Les plus âgés et les plus expérimentés parmi les stagiaires
C. Durée utile	Une heure et demie	Trois heures
D. Matériel pédagogique de soutien	Manuels, polycopiés, livres de cours	Polycopiés, manuels

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quelles sont les inconvénients des documents imprimés lorsqu'ils sont utilisés dans un stage de formation?
2. En quoi les matériaux et le matériel audio–visuels sont-ils plus efficaces que les documents imprimés?
3. Pourquoi est-il important de faire un profil des stagiaires avant le début du stage?
4. Comment le concept du temps s'applique-t-il à la formation?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE VICE-PRESIDENT CHARGE DE LA FORMATION DANS UNE GRANDE ORGANISATION ISLAMIQUE, VOUS PREPAREZ UN SEMINAIRE DE HAUT NIVEAU POUR QUINZE LEADERS VOLONTAIRES QUI SONT TRES OCCUPES. VOUS DISPOSEZ DE FONDS NECESSAIRES MAIS VOUS MANQUEZ DE TEMPS. LES STAGIAIRES ONT BESOIN D'AMELIORER L'EXECUTION DE LEUR TRAVAIL IMMEDIATEMENT, BIEN QU'ILS SOIENT D'AGE MUR ET EXPERIMENTES.

1. *Faites une liste du type de matériel de ressource que vous voudriez utiliser.*

2. *Créer un tableau qui montre les avantages du matériel choisi par rapport à d'autres dans cette situation.*

3. *Décrivez comment vous détermineriez la longueur de votre stage.*

Chapitre

30

Techniques de formation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les caractéristiques des techniques de formation
- comprendre ce qu'elles exigent comme installations et matériel pédagogique
- élaborer des études de cas qu'on puisse utiliser dans les stages de formation

I. Facteurs de sélection

La sélection des techniques de formation à utiliser dans un cas particulier dépend de plusieurs facteurs ayant rapport avec la manière dont apprennent les participants. Certains apprennent mieux en lisant, d'autres en utilisant des méthodes visuelles ou orales; d'autres encore apprennent en participant à des discussions, à des activités pratiques ou des exercices structuraux qui demandent une action physique. En plus, le choix des techniques de formation est également influencé par la disponibilité des ressources, la nature du matériel pédagogique ainsi que les besoins de l'étudiant et du groupe.

Les autres facteurs qui déterminent si une technique convient mieux qu'une autre, comprennent la taille et le profil du groupe, les buts et les objectifs de la formation, les ressources, l'équipement et les matériaux ainsi que les délais. En outre, il faut prendre en considération le savoir-faire pour présenter le cours et en faciliter la compréhension, ce qui constitue pour un groupe un obstacle à l'assimilation des connaissances, la meilleure façon d'aborder le sujet ainsi que l'équipement nécessaire aux handicapés physiques.

Les stagiaires adultes bénéficient d'activité et de variété dans les méthodes d'enseignement. Ils apprennent mieux lorsqu'ils peuvent établir un rapport entre les nouvelles connaissances et les connaissances acquises antérieurement. Ils doivent considérer que l'éducation est basée sur leur expérience de la vie. Ils doivent pratiquer et appliquer ce qu'ils apprennent. Leur instruction est renforcée lorsqu'ils savent de quelle manière cette formation les aidera et lorsque la formation dispensée les aide vraiment à résoudre les problèmes ayant un rapport avec le travail. Surtout, les adultes ne peuvent pas apprendre à moins qu'ils n'aient le désir d'apprendre.

L'instructeur doit également posséder certaines qualités qui, par leur combinaison, permettent de faire passer efficacement l'instruction. Ces qualités comprennent la connaissance du sujet, le savoir-faire technique, la conscience des autres, une bonne disposition à mener lorsque c'est nécessaire et le sens de l'humour.

En fin de compte, le succès de la formation se mesure non pas à la qualité de notre instruction mais à la qualité d'assimilation des participants. Que les participants puissent apprendre dépend de notre bonne préparation, de notre compétence en la matière choisie et de la conscience avec laquelle nous utilisons la technique de formation qui s'impose.

II. Sommaire des techniques courantes de formation

A. Les cours magistraux

Un cours magistral est une causerie faite par une personne désignée qui possède les informations et les connaissances relatives à son sujet et qui en présente les différents points dans un ordre qui mène à une conclusion finale. Le cours magistral se prépare à l'avance et se fait en lisant un script ou en développant des notes. Les méthodes audio-visuelles peuvent contribuer à éclaircir davantage le message du cours. En ayant recours aux conférences téléphoniques et vidéo, un cours magistral peut être transmis simultanément à un ou plusieurs auditoires, ce qui fait gagner du temps, évite des déplacements et des frais.

Pour organiser un cours magistral, on doit d'abord identifier le sujet, puis choisir un orateur qui veuille bien en parler et qui en soit capable. On informe l'orateur de ce qu'on attend du cours, du temps qui lui est imparti et de la nature de l'auditoire. On s'assure que toutes les dispositions ont été prises et que tout le matériel, y compris le système de communication avec le public, fonctionne comme prévu.

Le cours magistral constitue une technique de formation efficace lorsqu'on a pour objectif soit de motiver l'auditoire pour qu'il prenne des mesures précises soit pour l'informer. Suivi d'une séance de questions-réponses, le cours sert à instruire l'auditoire sur la base de la compétence et de l'expérience de l'orateur.

Un bon plan à suivre dans l'ébauche d'un cours consiste en trois étapes:

1. *Dites-leur ce que vous allez leur dire.*
2. *Dites-le-leur.*
3. *Dites-leur que vous le leur avez dit.*

En règle générale, un auditoire ne peut rester attentif que pendant un maximum de quatre-vingt-dix minutes au total. Le cours ne doit généralement pas durer plus de quarante-cinq minutes. Le reste du temps doit être occupé par des discussions générales ou une séance de questions-réponses.

Un plan, un abrégé ou le texte intégral du cours peuvent aider l'auditoire à suivre l'exposé, surtout si on présente des idées peu familières ou complexes.

B. Les ateliers de travail

Un atelier de travail est une sorte de réunion de travail dans laquelle ceux qui y assistent participent activement. Ils acquièrent de nouvelles connaissances, établissent un rapport entre ces connaissances et leur travail, identifient les changements de comportement nécessaires, apprennent de nouvelles techniques et ils exercent leurs nouveaux comportements et compétences dans des environnements de travail simulés. Un atelier de travail efficace s'organise en fonction de ce qui est pratique et pertinent du point de vue de l'étudiant. Il permet de bien cerner le sujet et de le traiter avec précision.

Le cadre dans lequel est organisé un atelier doit être favorable à l'interaction et à la participation de ceux qui y prennent part. Cette caractéristique de l'atelier doit être renforcée par la manière dont son programme a été conçu, de la planification à l'exécution. Le responsable de la conception du programme et de l'instruction doit chercher à obtenir les contributions des participants éventuels pour déterminer leurs besoins en matière de formation, la manière dont ils apprennent, ainsi que leur motivation pour prendre part à l'atelier. Les feuilles de travail, les études de cas, les scénarios de jeux de rôles, les aide-mémoire et autres outils pédagogiques doivent tous être prêts avant le commencement de l'atelier de travail.

Un atelier de travail efficace offre de grandes possibilités pour donner aux participants une formation concentrée et leur permettre de retenir ensuite ce qu'ils ont appris. L'individu de bonne volonté engage activement toutes ses facultés – mentales, visuelles, auditives et autres – dans le processus d'apprentissage contrairement aux conférences, par exemple, où sa participation est passive.

La durée d'un atelier de travail peut varier d'une séance de plusieurs heures à plusieurs séances de quelques jours. La durée est généralement déterminée par la complexité du sujet et la disponibilité des participants éventuels. Le laps de temps utile pendant lequel les participants continuent à apprendre se trouve grandement augmenté du fait de leur engagement actif vis-à-vis du matériel pédagogique et des exercices.

Le matériel de soutien nécessaire pour les ateliers de travail dépend du type d'étudiants présents, de leur emploi, de leur niveau d'instruction, de la manière dont ils apprennent et des limites de temps imposées par l'atelier de travail. Des films qui montrent des techniques particulières, des études de cas qui ont trait à des situations pertinentes et des feuilles de travail qui complètent l'instruction peuvent constituer des matériaux de soutien utiles. Il est également utile de faire le résumé de tous les ateliers de travail et d'en tirer les conclusions pour tous les participants lors d'une séance spéciale. Ainsi, les membres de l'auditoire bénéficient des résultats obtenus par les ateliers de travail auxquels ils n'ont pas assisté.

C. Les séminaires

Un séminaire est une activité qui est centrée sur un thème précis destiné à instruire et à informer un auditoire sur un vaste sujet qui présente un intérêt. Le programme d'un séminaire consiste généralement en une série de conférences ou de réunions-débats sur des sujets qui se situent dans les limites du thème principal du séminaire. Parfois, on peut inclure des ateliers de travail parallèles ou des discussions en petits groupes.

Pour mettre sur pied un séminaire, on choisit d'abord un sujet et les thèmes principaux qui en font partie. Ensuite, on choisit des orateurs et des experts invités à une tribune qui soient qualifiés et disponibles pour parler de ces thèmes. Ce qui caractérise surtout le programme du séminaire, c'est qu'on développe progressivement le sujet en allant de l'essentiel aux détails et que tous les thèmes se rapportent les uns aux autres.

Le potentiel pédagogique des séminaires bien conçus est énorme. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'ils ont pour but d'améliorer l'attitude des participants en les motivant ou en accroissant leur fonds de savoir afin qu'ils puissent prendre des décisions en connaissance de cause. Bien que la participation de l'auditoire soit limitée, la variété des méthodes de présentation utilisées peut susciter suffisamment d'intérêt chez les participants pour les encourager à apprendre.

Les séminaires durent généralement un jour ou deux. Comme ils sont conçus pour fournir des renseignements, leur durée utile est limitée par la capacité qu'ont les étudiants d'assimiler ces informations. S'ils ne sont pas bien présentés, les sujets complexes peuvent réduire l'impact pédagogique d'un séminaire.

Les polycopiés qui présentent le plan des exposés, l'objet des réunions-débats et les objectifs des ateliers de travail sont utiles pour créer un contexte pour l'information reçue par l'auditoire. Les références aux documents à lire pour assurer le suivi contribuent également au processus d'apprentissage.

D. Les camps

Un camp est une activité à caractère résidentiel qui exige que les participants restent à

l'emplacement du camp jour et nuit du début à la fin du stage. L'emplacement est choisi en tenant particulièrement compte de l'équipement nécessaire pour le logement, les repas, les réunions, les prières et la récréation. Le stage est généralement totalement structuré et conçu pour utiliser tout le temps disponible du réveil au coucher. L'objet du camp est de créer un environnement qui favorise le développement de valeurs pertinentes et renforce le savoir-faire pratique en faisant participer les intéressés à la gestion du camp. L'emplacement et le logement sur place permettent la variété et l'interaction dans les méthodes pédagogiques et les exposés. L'un des objets de cet exercice est de développer l'esprit d'équipe et de promouvoir le travail collectif.

Le choix d'un emplacement convenable est essentiel pour assurer le succès du camp. Ceci dépend en grande partie de la nature et de l'objet du programme du camp. Par exemple, les camps organisés pour les jeunes et ceux qui ont pour but de développer des valeurs plus larges plutôt que des compétences limitées nécessitent un certain équipement pour les activités physiques. La facilité d'accès au camp par les moyens de transport normaux, le contrôle de la température lorsque le climat connaît des variations extrêmes, la sécurité dans le cas d'un emplacement isolé, la disponibilité de secours médicaux ou autres en cas d'urgence etc. constituent d'autres facteurs importants. Bien que les emplacements ruraux ou juste en dehors des villes soient généralement préférés pour établir des camps, on peut aussi utiliser à cet effet des sites urbains sur des campus universitaires, dans des hôtels ou des centres de conférences, bien que ces derniers présentent moins d'avantages pour les activités physiques. Ils doivent être sûrs et bien protégés des criminels.

En tant que véhicule de formation, le camp est extrêmement efficace. Les participants apprennent et mettent en pratique des valeurs et des compétences en les exerçant parmi leurs pairs. Les amitiés se nouent et se renforcent. L'esprit de camaraderie contribue à inspirer un engagement vis-à-vis d'objectifs élevés et d'un comportement supérieur, qui constituent tous les deux des objectifs du programme du camp.

Les camps durent généralement d'un week-end à deux semaines. Une période plus longue exige que le programme soit créatif de manière à retenir l'attention des participants et à leur faire garder un bon moral. Une semaine constitue souvent la durée optimale et donne assez de temps pour mettre en œuvre un programme absorbant qui fasse participer tout le monde sans fatiguer personne.

Le caractère résidentiel du camp permet d'utiliser davantage de matériel de référence et de lecture qu'il ce ne serait pratique pour d'autres techniques de formation. Pour en tirer un bénéfice maximum, on peut monter une bibliothèque temporaire qui contienne des ouvrages de lecture et des ouvrages de référence, et son utilisation peut être incorporée dans le stage lui-même.

Pour améliorer le contrôle, la communication, la coopération et l'esprit de compétition, on peut diviser les participants au camp en groupes de dix, chacun avec un chef de groupe. Chaque groupe devrait prendre un nom significatif tel que celui d'un prophète, d'un *sahābi*, d'un événement de l'histoire islamique, d'une ville musulmane etc.

E. Les jeux de rôles

Le jeu de rôle, sketch assez court exposant un problème ou une situation, consiste en

discussions et démonstrations conjuguées. Ceux qui sont chargés des applications pratiques sont des membres du groupe qui, avec ou sans le bénéfice de scénarios ou de répétitions, jouent des situations précises qui demandent des compétences particulières. Un instructeur ou un chef de groupe explique les situations et les issues à présenter sous forme de sketch, en donnant à chaque acteur ou actrice des directives sur le personnage qu'il ou elle doit jouer, son comportement et ses actions.

Le jeu de rôle est facile à organiser à moins qu'il ne soit nécessaire d'avoir des accessoires spéciaux pour créer une scène significative. En général, on n'a pas besoin d'accessoires et les stagiaires peuvent imaginer la scène qu'on joue. La salle doit se prêter au changement de disposition des chaises pour que chacun dans l'auditoire puisse voir les acteurs au moment où ils jouent. S'il est nécessaire d'utiliser des microphones, ces derniers doivent pouvoir se déplacer pour répondre aux besoins des rôles à jouer.

Le jeu de rôle est instructif et amusant à la fois et il retient très bien l'attention des gens. L'analyse et la critique collectives permettent aux membres du groupe de mettre en commun leur expérience et leurs talents et de partager ces points forts les uns avec les autres.

Le jeu de rôle efficace est en général court et rapide. Une durée de cinq minutes constitue un maximum pour une seule situation de jeu de rôle, bien qu'une durée plus longue puisse être acceptable si le sketch amuse en même temps qu'il enseigne. Chaque sketch doit illustrer un point principal. On doit éviter les longs sketchs qui traitent de plusieurs sujets.

De temps à autre, on peut préparer des scénarios pour les situations de jeux de rôles. Cependant, ils peuvent parfois être plus gênants qu'utiles. Il est utile que l'instructeur distribue un polycopié décrivant brièvement la nature des rôles à jouer lorsqu'il est conseillé de donner un scénario détaillé.

F. Les conférences

On a généralement recours aux conférences pour s'occuper de problèmes isolés ou d'ensembles de problèmes. Les parrains de la conférence fixent habituellement l'ordre du jour à l'avance. La structure du stage inclut des séances de types différents qui comprennent des conférences, des réunions-débats, des ateliers de travail et autres.

Pour plus de commodité, on peut diviser, la planification d'une conférence en deux sections. Un groupe peut tirer des plans pour le programme et un autre peut planifier les dispositions administratives à prendre et les services à prévoir.

Sont compris l'inscription des participants, le choix des salles de réunion, le logement des participants, la détente, l'équipement et autres dispositions de ce genre.

Outre résoudre les problèmes, les conférences peuvent également motiver et inspirer et donc compléter ce que l'organisation de parrainage tente de faire en matière de formation. A part cela, du fait du grand nombre de participants, de la structuration du programme et du peu d'interaction possible, les conférences ont un potentiel formateur plutôt mince.

Les conférences durent généralement de deux à cinq jours. On peut soutenir l'attention et l'intérêt de l'auditoire avec une programmation créative qui comprennent des pauses aménagées à des moments adéquats et des activités de détente.

Pour assurer le succès de la conférence, il est essentiel de distribuer à l'avance un programme qui présente des informations adéquates sur les thèmes à discuter. Il est aussi conseillé de distribuer des comptes-rendus et des documents qui peuvent être présentés pendant la conférence.

G. Les entretiens seul à seul

Le mode de formation seul à seul consiste en un transfert direct des compétences et des attitudes d'une personne expérimentée à une autre qui l'est moins. Il est efficace dans les cas les plus simples comme dans les cas les plus complexes. L'instructeur peut être un surveillant qui travaille sur place, un volontaire parmi les anciens ou même un pair plus expérimenté. Pour tirer profit de l'interaction personnelle, le stagiaire ne doit pas être timide ou hésitant. Les techniques de formation individualisée comme celle-ci permettent plus facilement de mettre en pratique ce qui a été enseigné que les méthodes de formation de groupe.

La formation seul à seul peut être dispensée lors de séances spéciales ou sur le lieu de travail. Un lien de confiance en l'autre et en soi doit exister entre le stagiaire et l'instructeur pour que cette méthode soit efficace.

D'un côté, cette méthode est très coûteuse puisqu'un seul stagiaire bénéficie du temps de l'instructeur. D'un autre côté, l'attention personnelle et une surveillance étroite ont pour résultat une formation de qualité. Comme la formation est individualisée, elle a plus de chances d'être retenue pendant un certain temps.

La manière de dispenser une formation seul à seul et le genre de matériel pédagogique à utiliser dépendent du style de l'instructeur et du stagiaire.

H. Les réunions-débats

Une réunion-débat a lieu sur un podium avec le concours d'un certain nombre d'orateurs ou experts invités à participer au débat. Au début, chaque expert parle brièvement, pendant une dizaine de minutes et traite d'une partie du sujet ou bien exprime un point de vue sur le sujet en général. Un président de séance dirige ensuite la discussion sur les exposés qui ont été faits ainsi que sur les questions et les commentaires qui viennent du public. De temps en temps, et tout à la fin, le président résume brièvement les grands moments de la discussion et fait part de ses réflexions sans éclipser les invités. Il est extrêmement important que le président de séance assure une coordination entre les invités pour traiter de tous les aspects de la discussion sans que les exposés des invités ne se chevauchent ou se répètent. Ce travail doit se faire bien à l'avance.

Un sujet qui suscite l'intérêt du public, des experts capables de présenter leurs idées avec concision et un président de débat qui sait diriger le débat constituent les ingrédients essentiels d'une réunion-débat réussie. Une réunion-débat ne consiste pas simplement en un certain nombre de conférences programmées en une seule séance. Elle consiste essentiellement en un traitement efficace du sujet par les experts et en un échange d'idées entre eux. Cet échange est profitable pour l'auditoire et est stimulé par lui. La norme est

généralement d'inviter de trois à cinq experts; s'ils sont en trop petit nombre, il se peut qu'ils ne traitent pas entièrement du sujet et s'ils sont en trop grand nombre, il se peut qu'ils se répètent.

Une bonne réunion-débat qui entraîne l'auditoire dans un échange d'idées avec les experts présente un potentiel de formation élevé. L'information provient d'un plus grand réservoir de compétences que ne le permet un cours magistral. Les idées et leurs applications sont expliquées avec beaucoup de clarté. La participation du public favorise une meilleure mémorisation de ce qui a été appris lors d'une réunion-débat.

Une réunion-débat peut être plus longue qu'un cours parce qu'elle offre plus de variété. Toutefois, une discussion peut retenir l'attention du public pendant un maximum d'environ deux heures. En règle générale, on recommande des séances de quatre-vingt-dix minutes ou moins pour n'importe quelle technique de formation.

Tout comme pour les cours magistraux, des polycopiés qui présentent des informations sur les experts, sur le thème de discussion, sur les points de vue opposés, et des résumés des exposés peuvent être d'une grande utilité pour le public d'une réunion-débat.

I. Les séances parallèles

Les séances parallèles sont tout simplement deux séances ou plus de types différents ou de même type qui se déroulent au même moment. Ces séances peuvent comporter des thèmes différents pour plusieurs parties du groupe ou le même thème pour des participants d'âge, de sexe ou de formation antérieure différents. On peut parfois diviser un groupe en sous-groupes plus petits qui assistent à des séances parallèles sur le même thème s'il contient trop de membres pour qu'ils se réunissent tous ensemble.

Les séances parallèles sont organisées exactement comme des séances plénières. Elles doivent avoir lieu à proximité les unes des autres si la nature du stage permet le déplacement des participants entre les séances.

Le fait de tenir des séances en parallèle augmente leur potentiel formateur en dirigeant les efforts déployés en matière de formation directemant sur l'auditoire ou en diminuant la taille de l'auditoire. Ceci conduit à une interaction plus efficace au sein du groupe et améliore donc l'apprentissage.

La durée utile des séances et le matériel pédagogique de soutien dépendent de la nature du stage.

III. Autres techniques utiles

A. Les débats et les discussions

Les débats et les discussions sont des méthodes participatives par opposition aux cours magistraux et autres techniques semblables. Ces méthodes sont interactives et invitent les stagiaires à explorer un thème particulier en analysant, examinant et évaluant le sujet. Les débats sont cérémonieux et régis pas un horaire strict, alors que les discussions sont

dénuées de formalité en ce qu'elles permettent un échange de points de vue dépourvu de structure et de contraintes venant des meneurs de débats ou d'un règlement. Néanmoins, pour que les discussions soient efficaces, le groupe doit se concentrer sur un sujet et ne doit pas être trop grand afin de permettre la participation générale. La discussion doit être dirigée par un président de séance mais ni lui ni les membres du groupe qui se font le plus entendre ne devraient dominer la discussion.

Pour organiser un débat, on doit aménager la salle de la manière réservée aux conférences. Chaque participant au débat se tient de l'un des deux côtés opposés par rapport à la place du centre occupée par le président de séance. Pour une discussion, les sièges peuvent être disposés de façon moins formelle, comme par exemple en un ou deux cercles. La présentation de points de vue opposés stimule la réflexion critique chez les présentateurs ainsi que dans l'assistance. Cela augmente leur capacité d'apprendre.

Si les exposés sont intéressants et pertinents, la durée d'un débat ou d'une discussion peut être plus longue que d'ordinaire. Cependant, il faut quand même découper les séances qui dépassent deux heures en sous-séances. On n'a pas besoin de matériel particulier sauf de ce qui a déjà été recommandé pour les réunions-débats. Le débat devient plus intéressant lorsque le problème débattu est soumis à un vote aussi bien avant le commencement du débat qu'après sa fin. Ceci accroît l'esprit de compétition.

B. Le dialogue

A l'instar d'un débat, un dialogue est un échange de points de vue, mais limité à deux présentateurs. Chaque présentateur représente une position vis-à-vis de la question. Cependant, contrairement à un débat, un dialogue cherche à expliquer et à comprendre les idées opposées et ne détermine pas lesquelles sont les meilleures. En ce qui concerne le processus d'installation, le potentiel formateur, la durée utile et le matériel de soutien pédagogique, les dialogues et les débats se ressemblent.

C. Le brainstorming

Le brainstorming est une technique utilisée pour recueillir des idées émanant d'un groupe de personnes assemblées pour une réunion. La technique est discutée en détail ailleurs dans ce *Guide*.

D. Les travaux pratiques

Contrairement aux cours magistraux, les travaux pratiques enseignent par les gestes aussi bien que par la parole. Les stagiaires apprennent par l'observation, et parfois par l'exercice, des compétences, des processus, des fonctions ou des relations démontrés pratiquement.

E. Les divertissements

Les divertissements peuvent également constituer un outil d'apprentissage puissant lorsqu'ils sont réalisés avec goût et dans un but précis. En aidant à détendre les esprits et à dissiper les tensions, un moment de divertissement peut contribuer positivement à un meilleur apprentissage pendant le stage tout entier. En plus, certains thèmes et centres d'intérêt eux-mêmes peuvent être enseignés au moyen de l'utilisation créative de divertissements sains et significatifs. Néanmoins, on doit déployer des efforts extraordinaires pour s'assurer que les divertissements ne sont pas corrompus par des influences non islamiques. En fait, il y a un besoin urgent de produire des divertissements qui soient acceptables du point de vue islamique.

IV. Examen comparatif

Parmi les techniques de formation les plus populaires mentionnées ci-dessus, on peut citer les cours, les ateliers de travail, les séminaires, les camps, les jeux de rôles, les conférences, les entretiens seul à seul, les réunions-débats et les séances parallèles.

Le tableau suivant montre comment ces techniques diffèrent en ce qui concerne:

- L'organisation — la difficulté ou la facilité qu'il y a à procéder à l'installation.
- Les présentateurs — le nombre d'instructeurs nécessaires pour présenter la technique.
- Le rôle du public — la nature active ou passive du public.
- La mémorisation — la facilité avec laquelle le public se souviendra de ce qu'il a appris.

Technique	Organisation	Présentateurs	Rôle du public	Mémorisation
Cours	Facile	Un chacun	Passif	Faible
Atelier de travail	Difficile	Un à trois	Actif	Elevée
Séminaire	Moyenne	Plusieurs	Passif	Faible
Camp	Difficile	Plusieurs	Actif	Elevée
Jeu de rôle	Difficile	Un	Semi-actif	Moyenne
Conférence	Difficile	Plusieurs	Passif	Faible
Entretien seul à seul	Facile	Un	Actif	Elevée
Réunion-débat	Facile	Un à cinq	Passif	Moyenne
Séance parallèle	Facile	Plusieurs	Passif	Faible

V. Etude de cas

Un cas est un dossier sur une situation réelle ainsi que sur les questions auxquelles on s'est véritablement trouvé confronté. Cependant, il ne présente aucune conclusion. Le dossier comprend des faits, des opinions et des préjugés sur lesquels des points de vue se forment et les décisions doivent se fonder.

A. Comment élaborer un cas

Pour élaborer un cas, faites une description exacte et concise de chacun des éléments suivants: la question principale, la situation, les antécédents et la documentation.

Remarquez que la question principale se rapporte au problème principal à résoudre. La situation, ce sont les événements, les circonstances, les personnages, les actions et le dialogue d'où découle la question principale. Les antécédents consistent en informations élémentaires qui se rapportent au milieu du travail et qui ont un rapport direct avec la situation exposée dans le cas. La documentation consiste en documents qui étayent la situation du cas.

B. Quand utiliser la méthode de l'étude de cas

La technique de l'étude de cas s'emploie lorsque la formation a pour objectif de développer une pensée analytique, ainsi que des compétences relatives à la résolution de problèmes et à la prise de décisions. Les participants doivent être capables de raisonner logiquement pour analyser l'information. En plus, le groupe doit être assez petit pour que le cas soit discuté efficacement.

La méthode de l'étude de cas permet de prendre des décisions sans causer de préjudices à une situation réelle. On peut s'exercer à résoudre des problèmes d'une certaine nature en ayant recours à des cas semblables.

Cette méthode exige que le cas soit exposé, que l'instructeur soit expérimenté dans l'art d'amener la discussion au cœur du problème, et que les participants puissent formuler leurs idées.

C. Comment préparer une étude de cas

Pour développer un cas, il faut d'abord identifier les objectifs de la séance. Ensuite on choisit un cas ou davantage qui ait un rapport direct avec le domaine qui nous intéresse. Puis on fait les recherches nécessaires pour la situation du cas, les antécédents et la documentation. Finalement, on mène les recherches et on rédige le cas. Avant de pouvoir l'utiliser, on doit l'évaluer pour s'assurer qu'il convient bien comme technique de formation.

D. Comment diriger une séance réussie d'étude de cas

Il s'agit d'abord de présenter les objectifs de la séance et la technique de l'étude de cas. Puis on lit le cas au groupe, de préférence tout haut. Ensuite, on discute le cas de façon à parvenir à une solution – ou plus – au problème. A la fin, on résume la séance et on souligne les conclusions.

Modèle de feuille de travail: Comment élaborer un cas

Faites des descriptions de chaque point mentionné ci-dessous, avec concision et exactitude. Si vous manquez d'espace, utilisez une feuille supplémentaire et numérotez les points. Voyez l'exemple donné ci-dessous.

POINT/DESCRIPTION: _____

1. Question principale

La MSA a besoin d'un emplacement permanent pour son secrétariat général qu'on propose de créer.

2. Situation

L'espace et l'équipement disponibles au siège actuel de l'organisation ne suffisent pas. L'expansion nécessaire pour procurer les services n'est pas possible. L'endroit n'est pas attrayant pour les volontaires ou les visiteurs.

3. Antécédents

Le siège de l'organisation se trouve dans la mosquée de Gary, dans l'état d'Indiana, propriété achetée par la MSA à la fin des années soixante. Le rez-de-chaussée comprend un bureau pour le directeur, un *masjid* et une salle équipée de sièges fixes. Le sous-sol comprend une aire de travail pour le/la secrétaire, des toilettes et des douches, un coin cuisine et salle à manger et un espace disponible par le stockage. Le quartier stagne quelque peu dans l'inaction. Le terrain qui reste à la disposition de l'organisation ne permet pas une expansion assez importante.

4. Documentation

Rapport du comité de planification sur les plans concernant le secrétariat général, rapport du comité de sélection d'un emplacement pour le siège de l'organisation, rapport du directeur sur l'utilisation actuelle de l'espace et des études non publiées, rédigées par des membres actifs sur ce qu'ils attendent de la MSA.

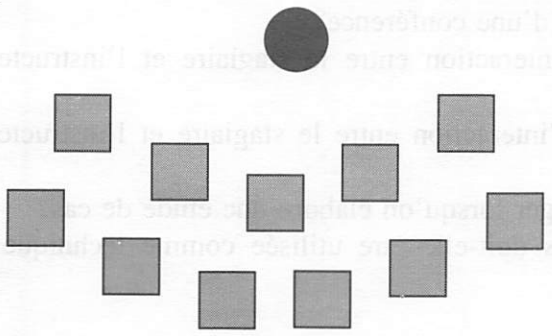
5. Commentaires

Examinez les critères de sélection d'un emplacement convenable et étudiez les conclusions.

VI. Définition des groupes d'instruction

On peut former des groupes d'instruction et les faire asseoir au moins de trois manières différentes selon l'interaction souhaitée entre l'instructeur et les stagiaires. Ces groupes sont représentés ci-dessous. Les cercles symbolisent l'instructeur et les carrés les étudiants.

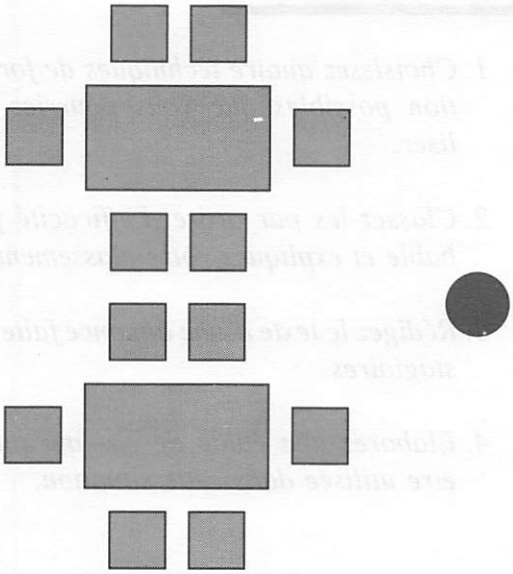
A



Lorsque l'instructeur

- doit transmettre un grand nombre d'informations.
- doit former un groupe de grande taille.
- est un expert en la matière.
- est assisté par des médias de haute qualité.

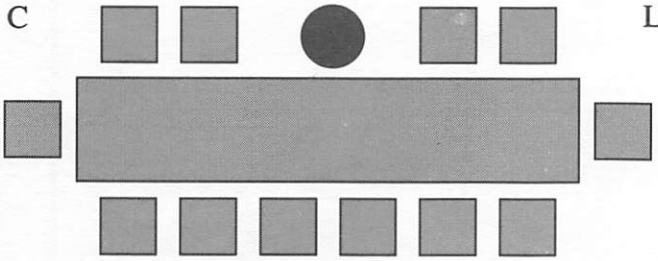
B



Lorsque les stagiaires doivent

- se diviser en petits groupes.
- apprendre les uns des autres.
- avoir une compétence de haut niveau.
- avoir une expérience de haut niveau.

C



Lorsque pendant l'instruction

- des directives sont données.
- le problème a besoin d'être clarifié.
- de nouveaux éléments demandent à être définis.
- les stagiaires agissent en groupe.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quels sont les trois facteurs principaux qui caractérisent une bonne instruction?
2. Quels sont les trois facteurs principaux qui caractérisent l'enseignement pour adultes?
3. Quelles sont les trois techniques de formation les plus courantes?
4. En quoi un atelier de travail diffère-t-il d'une conférence?
5. Quelle technique engendre le plus d'interaction entre le stagiaire et l'instructeur? Pourquoi?
6. Quelle technique engendre le moins d'interaction entre le stagiaire et l'instructeur? Pourquoi?
7. Quels sont les quatre éléments à envisager lorsqu'on élabore une étude de cas?
8. A quelles conditions une étude de cas doit-elle être utilisée comme technique de formation?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QU'INSTRUCTEUR POUR UNE ORGANISATION QUI SERT LE PUBLIC MUSULMAN ET QUI COMPORTE UN GRAND NOMBRE D'ADHERENTS, VOUS VOULEZ FORMER UN GRAND NOMBRE DE VOLONTAIRES DANS L'UTILISATION DES MEDIAS POUR INFLUENCER L'OPINION PUBLIQUE A L'EGARD DE CERTAINES QUESTIONS. VOUS DISPOSEZ D'UN BUDGET SERRE, D'UN MATERIEL PEDAGOGIQUE RESTREINT, DE DEUX INSTRUCTEURS ASSOCIES ET VOUS AVEZ UN ACCES LIMITE A DES VOLONTAIRES.

1. *Choisissez quatre techniques de formation possibles que vous pourriez utiliser.*

2. *Classez-les par ordre d'efficacité probable et expliquez votre classement.*

3. *Rédigez le texte d'une annonce faite aux stagiaires.*

4. *Elaborez une étude de cas qui puisse être utilisée dans cette situation.*

Chapitre

31

Comment préparer et mettre en œuvre un stage de formation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les différentes parties du stage que vous devez préparer
- élaborer un calendrier d'activités pratiques
- établir une méthode qui permette d'assurer le suivi de la mise en œuvre

I. Comment préparer efficacement des stages de formation

A. Principes de base

Une préparation efficace des stages se fait toujours directement en rapport avec les intérêts et les besoins du public potentiel. Il vaut mieux préparer les stages en fonction des thèmes qui répondent aux besoins énoncés et non en fonction des personnes qualifiées disponibles.

Ceux qui mettront le stage en pratique et qui y participeront doivent être en mesure de contribuer à l'élaboration du projet. On travaille avec énormément d'enthousiasme pour les stages qu'on a faits ou qu'on aide à faire. On doit consigner par écrit le processus de préparation dans sa totalité pour qu'il puisse servir à évaluer le stage et servir de guide pour les stages à venir.

B. Marche à suivre expliquée point par point

On doit esquisser les plans pour toute l'année ou pour une période plus longue afin de relier des stages individuels à un projet intégré qui ait un but à long terme.

La majorité des échecs dans la préparation des stages se produisent lorsqu'on n'a pas mûrement réfléchi à la manière dont le stage sera organisé. La plupart du temps, cette démarche exige qu'on réponde de façon détaillée aux questions suivantes: "Qui? Quoi? Quand? Pourquoi? Comment? et Combien?"

Les questions qui présentent un intérêt capital lorsqu'on prépare un stage sont les suivantes:

a. **Le temps:** Fixer des délais qui tiennent compte du temps nécessaire pour achever les tâches et les activités nécessaires à l'exécution du stage.
b. **Les fonds:** Evaluez le coût du stage, identifier les sources de fonds potentielles, fixez un budget et tenez compte des contingences et des obligations en cas d'annulation.
c. **L'espace et l'équipement:** Réservez l'équipement nécessaire à tous les éléments du stage et prenez des dispositions vis-à-vis de l'équipement et du matériel électrique requis.
d. **Le leadership:** Assignez des tâches et des responsabilités à ceux qui sont capables de diriger les autres dans leur travail. Distribuez des tâches parmi plusieurs personnes sans les diviser au point de rendre la coordination difficile.
e. **Les matériaux:** Procurez-vous à l'avance les documents et autre matériaux de formation auxquels on puisse se référer et qu'on puisse distribuer pendant le stage de formation.
f. **L'évaluation:** Identifier les critères à utiliser pour évaluer la réussite ou l'échec du stage.

II. La mise en œuvre

A. Contraintes en matière de ressources

La disponibilité des ressources nécessaires à la préparation du stage de formation constitue souvent la contrainte principale sur le plan de ce qu'on peut réaliser. Outre les moyens financiers, ces ressources comprennent les orateurs, les personnes qualifiées, les idées et les directives, les films, le matériel imprimé et autres. Le comité de planification du stage doit savoir où obtenir les éléments suivants:

a. **Des archives et des dossiers à jour** de toutes les sources et ressources disponibles.
b. **Une liste d'adhérents de l'organisation** qui contienne des renseignements sur les qualifications spéciales, les centres d'intérêts et l'expérience des adhérents.
c. **Une bibliothèque et un système de référence rapide** qui permette d'avoir accès à des livres, des périodiques et des pamphlets sur des sujets intéressants et sur d'autres stages.
d. **Un système de classement** qui conserve les déclarations sur la ligne de conduite et les objectifs de l'organisation, les documents concernant la législation qui affecte l'organisation et les archives témoignant de ses tentatives passées et de ses réalisations.

e. **Un répertoire de personnes qualifiées** qui ont des rôles de leaders ou la compétence requise et qui ne font pas partie de l'organisation.
f. **Un catalogue de sources complémentaires** telles que les films, les livres, les bandes magnétiques et autres. On peut se procurer certaines d'entre elles au siège national de l'organisation locale, à la bibliothèque locale, dans les organismes gouvernementaux affiliés, les universités et dans les entreprises.

Les moyens financiers dont on dispose pour préparer et mettre en pratique un stage de formation constituent souvent les contraintes les plus sérieuses. Pour surmonter cette limitation, on doit élaborer un budget de rentrées et de sorties au stade initial de la planification. Si un déficit apparaît, on doit examiner les possibilités de réduire les frais et déployer les efforts pour rassembler des fonds supplémentaires, soit en liquide soit en nature, qu'il s'agisse de billets d'avion, d'imprimés, de factures de téléphone, de frais de secrétariat etc.

B. Vérification des mesures à prendre

Un plan ne vaut que par la façon dont il est mis en application. La mise en application demande qu'on prenne certaines mesures. Un aide-mémoire ou un tableau qui indique les responsabilités et les délais à respecter contribue à contrôler le bon déroulement des affaires. Lorsque c'est possible, on doit assigner à un individu la tâche de contrôler la progression de toutes les mesures prises et de faire état de toute déviation des activités prévues par le plan.

MODELE DE TABLEAU DE SUIVI DES MESURES A PRENDRE
(Ajoutez d'autres détails s'ils sont nécessaires pour assurer le suivi.)

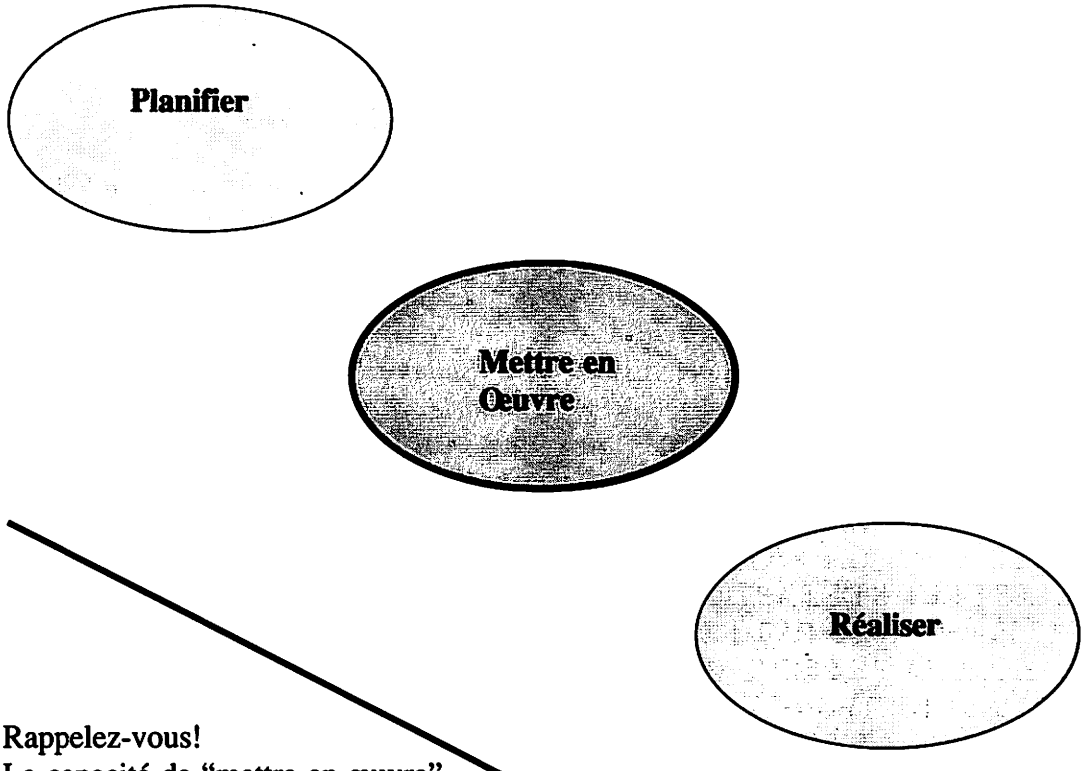
	Personne(s) responsable(s)	Ressources nécessaires	Coût	Source(s) de financement	Délai(s)
Equipement					
Orateurs					
Installation					
Publicité					
Repas					
Invitations					
Remerciements					
Ajouter vos propres détails					

MODELE DE PROGRAMME QUOTIDIEN
STRUCTURE SUGGEREE

	Réveil
	Iqāma pour *ṣalāt al fajr*
	Rappel bref (10 minutes)
	Cercle d'étude coranique (30 minutes)
	Toilette (30 à 45 minutes)
8.30-9.00	Petit déjeuner
9.15-10.30	1ère séance
10.30-11.00	Pause
11.00-12.30	2ème séance
13.00	*Iqāma* pour *ṣalāt al ẓohr*
	Déjeuner
	Temps libre – sports
	Iqāma pour *ṣalāt al asr*
16.15-18.00	3ème séance – Ateliers de Travail
	Iqāma pour *ṣalāt al maghreb*–Dîner
19.30-20.30	4ème séance – Comptes-rendus de chaque groupe
21.30-21.45	Evaluation et réflexion
22.00	*Iqāma* pour *ṣalāt al 'ichā'*
22.15	Repos nécessaire

LE MOT DE LA FIN!

En fin de compte, qu'on ait travaillé dur ou bien planifié n'a aucune importance. Ce qui importe c'est ce qu'on a réalisé. Et l'on ne peut rien réaliser sans mettre en œuvre.



Rappelez-vous!
La capacité de "mettre en œuvre" est un

Elément Important du Leadership

SUJETS DE DISCUSSION

1. De quoi doit-on tenir compte lorsqu'on crée un stage?
2. Comment peut-on utiliser un échéancier lorsqu'on élabore un stage?
3. Quelles sont les contraintes principales en matière de ressource au stade de la planification?
4. Comment peut-on utiliser un aide-mémoire pour aider à mettre le plan en application?

EXERCICE DE COMPREHENSION

LE VICE-PRESIDENT CHARGE DE LA FORMATION A LA SOCIETE GENERALE UNIFIEE A DECIDE D'ORGANISER UN STAGE DE FORMATION DE TROIS JOURS SUR LA PRODUCTIVITE PERSONNELLE DANS LE PALAIS DES CONGRES D'UNE VILLE MOYENNE. LES STAGIAIRES SERONT LES PRESIDENTS DE TRENTE UNITES LOCALES SITUEES DANS UN RAYON DE 500 KM. LES DROITS DE PARTICIPATION SONT FIXES A 45$ PAR PERSONNE ET L'HONORAIRE PREVU POUR LES DEUX INSTRUCTEURS VENANT DE L'EXTERIEUR S'ELEVE A 750$ CHACUN.

1. *Citez cinq aide-mémoire et tableaux que vous pourriez utiliser pour préparer et mettre en œuvre le stage désigné ci-dessus.*

2. *Elaborez le stage et prévoyez un calendrier d'activités.*

3. *Fixez un budget montrant toutes les rentrées et les sorties.*

4. *Ecrivez une lettre motivante aux participants pour leur expliquer les points saillants de votre stage.*

CINQUIEME PARTIE

Théorie et pratique du camp de jeunesse

Le camp de jeunesse est devenu une institution vénérable dans l'action islamique. Bien qu'ils ne soient pas restraints à la formation en tant que telle, la plupart des types de camps de jeunesse sont orientés vers le développement des qualités et des talents de dirigeant. D'aucuns pensent que le camp de jeunesse est une occasion de renforcer les compétences existantes et de les pratiquer dans un cadre modèle.

Cette partie du *Guide* traite du but du camp de jeunesse, des préparatifs en vue de sa tenue, de l'élaboration de son programme, des conditions de participation, du programme d'étude et des projets qui s'y rapportent ainsi que de son évaluation. On y trouve également un chapitre sur l'éthique islamique. La discussion prépare à la compréhension de la fonction du camp de jeunesse et à la manière de l'utiliser pour la formation des leaders.

CINQUIEME PARTIE: THEORIE ET PRATIQUE DU CAMP DE JEUNESSE

Chapitre

32

Finalité du camp de jeunesse

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- définir le but d'un camp de jeunesse
- déterminer le genre de formation que l'on peut dispenser dans le camp
- indiquer les domaines de formation et leur place dans le stage

I. Finalité

Le camp de jeunesse représente l'une des méthodes les plus efficaces pour la formation des jeunes leaders potentiels. Le camp est la combinaison d'un type spécial d'environnement et d'un ensemble d'activités planifiées pour les jeunes. Généralement, on organise les camps de jeunesse avec les objectifs suivants en tête:

⇒ Accroître la foi, les connaissances et l'engagement islamique des participants en leur donnant des directions à appliquer dans leur vie quotidienne;

⇒ Développer une personnalité islamique;

⇒ Développer les compétences requises pour l'action islamique;
⇒ Donner l'occasion d'acquérir de l'expérience dans la vie communautaire; et
⇒ Promouvoir une compréhension de la fraternité islamique véritable et lui donner l'occasion de se développer naturellement.

Le but principal du camp de jeunesse consiste à atteindre ces objectifs par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

a. Les études islamiques et la formation dans les compétences générales et dans les arts physiques;
b. La formation dans le management et dans les compétences organisationnelles;
c. L'acquisition de l'expérience en participant aux affaires de la communauté;
d. Des programmes spéciaux d'assistance à la jeunesse.

On doit choisir des sujets appropriés pour les divers exposés présentés au cours du programme du camp selon le besoin, le milieu, la tranche d'âge et le niveau de compréhension des participants. Par ailleurs, assigner aux participants au camp des projets individuels ou collectifs d'action sociale dans la communauté qui avoisine le camp, constitue une conception inestimable de la formation. N'importe quelle communauté peut offrir un certain nombre de projets semblables. Il est à conseiller que l'on prenne contact avec les institutions locales bien à l'avance afin de faciliter l'organisation du travail social durant la période du camp. La plupart des institutions accepteront d'aider de bon cœur. Nous donnons ci-dessous une liste des sujets et projets possibles. Après avoir lu la liste, essayez l'exercice suivant: faites votre propre liste des questions particulières qui répondent aux besoins d'un camp de jeunesse que vous seriez peut-être appelé à planifier.

II. Matières recommandées

A. Connaissances générales et islamiques

Compte-rendu de livres sur l'Islam
Dépassement des barrières culturelles
Questions et affaires internationales
Unité islamique
Situation contemporaine de la Oumma
Concept du *tawḥīd*
Fraternité islamique: Comment la réaliser?
Articles de foi fondamentaux
Sources de la charī'a
Amour d'Allah
Fiqh de la *ṣalāt*
Conception et but de la vie en Islam
Amour du Prophète (ṢAAS)
Fiqh du jeûne
Le Coran et le Hadith

Comment l'Islam s'est propagé
Leçons de la *sīrā*
Le concept du jeûne du Ramadan
L'appel à l'Islam: Notre responsabilité
Le réveil islamique
le concept du *ṣabr*
Fiqh of *niyya* (intention) and *tahāra* (pureté)
Comment développer une personnalité islamique
Qu'est-ce qu'une famille musulmane?
Dévouement des Compagnons du Prophète
Fiqh de la *zakāt* et du *hajj*
Les interdits en Islam
La *naṣīha*
L'Islam et les autres religions
Les mouvements islamiques
Le rôle du Musulman – de la jeunesse en particulier
Le *dhikr*
La *hijra* (l'hégire): Un point tournant
Le statut de la femme en Islam
La quête du savoir
La vie de Mohammed
Le châtiment en Islam
Le système économique de l'Islam
Les systèmes politique et social de l'Islam
Choūrā et leadership en Islam
L'état musulman
Le concept d'organisation en Islam
Différence d'opinion et tolérance

B. Education physique et arts

Les arts
La calligraphie
Le scoutisme
L'auto-défense
Le secourisme
La récréation en Islam
La conception islamique des arts martiaux
Le sport en Islam

C. Compétences en gestion et en organisation

Un certain nombre de sujets dans ce domaine peuvent être tirés de ce *Guide*. Les idées suivantes sont données à titre complémentaire.

La préparation de budgets
L'organisation des groupes
La préparation d'un calendrier d'activités

La formulation de propositions
Comment servir dans les organisations islamiques
La dynamique de groupe

D. Projets communautaires

Travail de routine dans les centres islamiques
Aider à préparer les fêtes de l'*Aïd*
L'assistance dans les transports
La livraison des messages
Le reportage de l'information
La diffusion de l'information
Les visites visant à renforcer les liens islamiques
Le baby-sitting
Le secourisme
Les écoles primaires
Le comportement général (atelier de travail)
Etre parent: vos responsabilités
Combiner le rôle de mère avec une carrière
Les carrières: comment les choisir
Agir qu sein d'un groupe de pression
Les cours de perfectionnement
Le volontariat avec les scouts
Collecte de fonds pour des causes locales
Nourrir les indigents
Visite et assistance aux personnes âgées
L'aide aux réfugiés
Organiser des cours d'alphabétisation
Réagir à la diffamation de l'Islam

E. Assistance particulière

Occasions de se perfectionner
Les problèmes des écoles publiques
L'analyse des interactions (parents, enseignants, pairs)
Le mariage
Le conseil matrimonial
L'orientation professionnelle
La recherche d'emploi
Les possibilités d'étude et les bourses
Comment faire une demande d'entrée à l'université
Prêts aux petites entreprises
Activités des jeunes – nationales/internationales

Le but d'un camp de jeunesse consiste à fournir un programme bien équilibré dans les domaines mentionnés ci-dessus. Au-delà du programme et des activités qu'il prévoit, le but final de tout notre travail devrait être la recherche du plaisir d'Allah. Il nous incombe

de nous préparer à jouer un rôle ici-bas afin d'établir la vertu. Avec nos efforts arrive l'aide d'Allah, comme le promet le Coran:

> ... C'est eux, certes oui, qui seront secourus, oui, et que Notre armée, c'est elle qui aura le dessus. (Coran 37:172-173)

﴿١٧٢﴾ إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنصُورُونَ ﴿١٧٣﴾ وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ
(سورة الصافات)

III. Liste d'ouvrages à consulter

En plus du Coran et de ses célèbres commentaires, ainsi que des ouvrages bien connus sur le Hadith, un certain nombre de références peuvent être disponibles dans les bibliothèques communales ou scolaires et universitaires.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Comment les stagiaires d'un camp de jeunesse peuvent-ils se former au travail communautaire?
2. De quelle manière le camp sert-il de forum de conseil?
3. Quels sont les trois objectifs les plus importants d'un camp de jeunesse?
4. L'enseignement professionnel peut-il avoir sa place dans un tel camp? Comment?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE COORDINATEUR DES ACTIVITES DE JEUNES, ON VOUS A DEMANDE DE METTRE AU POINT UN STAGE POUR LES JEUNES. VOUS DECIDEZ D'ORGANISER UN CAMP DE JEUNESSE POUR UNE DUREE D'UNE SEMAINE ENTIERE AVEC PLUSIEURS ENSEIGNANTS UNIVERSITAIRES QUI DOIVENT PRESENTER PLUSIEURS PARTIES DU PROGRAMME. ON VOUS A AVERTI QUE LES JEUNES PARTICIPANTS NE CONNAISSENT PAS BIEN LE TRAVAIL DE CAMP, QU'ILS VIENNENT DE DIFFERENTES INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES, QU'ILS SONT GENERALEMENT INTELLIGENTS ET QU'ILS SONT PLEINS DE PROMESSE EN MATIERE D'ACTION ISLAMIQUE.

1. *Expliquer pourquoi vous avez choisi le camp de jeunesse comme moyen de formation dans ce cas.*

2. *Mentionnez quel type d'éducation et de formation vous prévoyez d'inclure dans le programme du camp et dans quelles proportions.*

3. *Etant donnés leur niveau intellectuel et leur potentiel, énumérez les différentes manières de les former au travail communautaire.*

4. *Etablissez un aide-mémoire pour illustrer vos réponses aux trois questions énoncées ci-dessus.*

Chapitre

33

Préparatifs du camp: Aménagement de l'infrastructure

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les facteurs essentiels à la sélection des sites
- identifier les composantes principales d'un budget alloué au camp
- identifier les méthodes principales de sélection des participants

I. Choix du site

Pour que le camp soit efficace, on doit s'efforcer de choisir un endroit qui fournisse un environnement islamique sans distractions; un endroit offrant une atmosphère de liberté et de simplicité où les relations de fraternité entre les frères et entre les sœurs peuvent se développer. En outre, le site doit offrir des salles pour les réunions, l'enseignement et

autres fonctions du programme du camp. Des salles de classe, un réfectoire, un gymnase, des salons, une infirmerie, une bibliothèque, une cuisine, un lieu de stockage et un bureau constituent des exemples types d'installations nécessaires. Un endroit découvert, un réservoir d'eau et un beau panorama sont également souhaitables pour les activités et sports de plein air.

Le site peut se trouver dans une région rurale ou dans une zone urbaine. Dans la zone rurale, il est nécessaire que l'endroit choisi soit dans une région boisée avec des clairières, de l'eau potable sur le site ou tout près, ainsi que des immeubles permanents ou un emplacement pour tentes en vue d'activités prévues et pour passer la nuit. Les montagnes, les rivières, les lacs offrent davantage de possibilités récréatives potentielles telles que la nage et les grandes randonnées. Les sites archéologiques et historiques des environs peuvent offrir des sujets d'étude inestimables.

Par contre, le cadre urbain rassemble une infrastructure très variée dans un petit rayon, voire dans un même immeuble. Les musées, les monuments, les parcs, les usines et les établissements d'enseignement supérieur permettent de préparer un programme de camp très sophistiqué. Les terrains d'athlétisme et les piscines des écoles environnantes ou de la commune peuvent représenter des installations supplémentaires à celles du site choisi.

D'habitude, on trouve que les programmes exécutés en milieu rural sont plus rentables que ceux exécutés dans un cadre urbain parce que le premier offre des espaces libres, isolés et loin des perturbations quotidiennes.

On devrait planifier et discuter le choix du site bien à l'avance; c'est-à-dire entre six mois et un an avant le début du camp. L'organisation qui parraine le programme devrait mettre sur pied un comité à cet effet. Le comité peut déléguer à des sous-comités des tâches telles que la recherche du site, l'évaluation des sites disponibles ainsi que la négociation du site favori. On devrait prendre en ligne de compte des facteurs tels que le coût, la proximité du site du centre ville, les possibilités d'accès et de proximité d'une grande communauté musulmane ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre locale durant la période du camp. Les organisateurs devraient s'assurer que les participants ne seront pas exposés à des scènes de nudisme sur les plages ou dans les piscines aux environs du camp. De même, les régions à taux de criminalité élevé doivent être évitées.

II. L'infrastructure

Voici quelques conseils pour l'aménagement de l'infrastructure.

A. Planification de l'espace

Chaque type d'activité nécessite une certaine dimension, un certain type d'espace. Par exemple, pour les réunions on détermine les dimensions de la salle en calculant le nombre de mètres carrés d'espace nécessaire pour s'asseoir, installer le matériel et se déplacer. La salle ne devrait être ni trop grande ni trop petite. On devrait diviser une salle trop grande à

l'aide de cloisons mobiles et ce afin de créer une atmosphère de cohésion. Voici quelques mesures standard de planification de l'espace.

Types d'activités	Espace requis (mètres carrés)
Réceptions	2.70-3.00
Repas	3.60-3.90
Cours en amphithêatre	2.70-3.00
Cours en salles de classe	4.50-5.10
Conférences (réunions)	6.90-7.50
Prière	2.10-2.40

B. Emplacement des écrans

Que ce soit pour la présentation de diapositives ou de films, l'écran doit être situé de telle manière que l'auditoire puisse voir en tout confort. Les gens sont bien souvent incommodés et mis sous tension par la hauteur de l'écran, sa distance ou par des obstructions. En règle générale, la distance qui sépare l'écran de la première rangée de sièges doit faire au moins deux fois la largeur de l'écran. De l'avant à l'arrière la profondeur des rangées ne doit pas dépasser quatre fois la largeur de l'écran et chaque rangée ne doit pas faire plus de trois fois sa largeur. La hauteur de l'écran doit être telle que les occupants de la dernière rangée puissent voir sa limite inférieure juste au-dessus de la tête des occupants de la première rangée.

C. Les messages

'Pas d'interruption' devrait être la règle générale durant les activités d'un programme. Cependant, les participants peuvent avoir besoin de communiquer ou quelqu'un peut avoir besoin de les joindre um dans certaines situations. On peut prévoir cela en plaçant un tableau à messages alphabétiques dans un endroit central et en désignant aux participants quelqu'un chargé de recevoir et d'accrocher les messages au tableau. Il n'est pas conseillé de placer un téléphone dans un lieu où se tiennent des cours ou de lire des messages individuels dans un tel endroit.

D. Les salles d'eau

La nécessité de faire les ablutions à des heures particulières devrait être un souci majeur lorsqu'on détermine les dimensions et l'emplacement des salles d'eau. Les salles réservées aux hommes et celles des femmes doivent être assez grandes pour recevoir les

participants de chaque groupe, en tenant compte des enfants s'ils sont présents. Elles doivent être assez proches des salles de réunions et permettre un accès rapide aux salles de prière.

III. Préparation du budget

Préparer un budget et s'y tenir sont des démarches critiques pour le bon déroulement du programme du camp. On doit commencer par faire la liste de toutes les sources de dépenses et de revenus. La différence entre les deux doit être rattrapée par la collecte de fonds au premier stade des préparatifs.

On devrait faire de la préparation du budget un instrument du processus de la prise de décision. On y arrive en examinant les différentes alternatives d'achats de marchandises ou de services et en optant pour ceux qui s'inscrivent dans les objectifs du programme tant du point de vue de la qualité que de celui du coût.

En règle générale, les frais de voyages représentent une portion majeure du budget du camp. Il pourrait être très avantageux de faire des efforts en vue de les réduire. L'utilisation groupée des voitures devrait être encouragée, lorsque c'est possible. Au cas où des voyages par avion sont prévus, on doit acheter les billets bien à l'avance – de sept à trente jours, selon les circonstances du marché – pour faire des économies importantes. Beaucoup de transporteurs offrent des billets compétitifs vers certaines destinations du fait de la concurrence. Il vaut bien la peine de comparer les prix offerts par différentes agences de voyage.

IV. Sélection des participants

On s'attend à ce que les candidats désireux de prendre part à un camp de formation de dirigeants soient des Musulmans pratiquants dont le programme du camp cherche à faire des dirigeants potentiels. C'est-à-dire qu'il faut sélectionner les jeunes postulants non seulement sur la base de leur engagement vis-à-vis de l'Islam, mais également sur celle de leur désir de servir la cause de l'Islam. Par ailleurs, on doit observer les limites d'âges arrêtées pour les besoins du camp car s'il y a un écart d'âge considérable chez les participants, il sera difficile de gérer le camp qui n'atteindra probablement pas ses objectifs.

Un des moyens de sélection consisterait à organiser un concours sous forme de dissertation ou autres tests de connaissance. Le concours peut avoir lieu au niveau local, suivi d'une compétition au niveau régional pour les gagnants; enfin les vainqueurs régionaux entreront en compétition nationale. On choisira alors pour participer au camp ceux qui auront gagné un nombre de points pré-établi. Quel que soit le moyen de sélection, on doit faire une grande publicité à cet événement de façon à pouvoir choisir les meilleurs parmi un éventail très large de candidats.

A. A l'extérieur de la ville

Les représentants régionaux ou le chargé de publicité devraient contacter diverses organisations musulmanes dans chaque ville par courrier, télégramme, télex, fax et

téléphone. Les présidents de telles organisations auraient pour tâche de sélectionner les jeunes du groupe d'âge choisi. Cette sélection doit se faire selon des critères établis.

B. A l'intérieur de la ville

Le comité local devrait contacter diverses organisations musulmanes qui auraient pour tâche d'aider à sélectionner les participants.

C. Réception des participants

On peut désigner un comité local de réception, dont les membres viendraient de divers organisations locales, en vue de recevoir et emmener au camp les participants qui arrivent. On peut commencer le programme par une brève cérémonie d'ouverture. Il serait profitable d'inviter les responsables locaux à participer au camp et à se familiariser avec ses objectifs. A l'issue de la cérémonie d'ouverture on devrait commencer une session d'orientation pour discuter du but, de la gestion et du règlement concernant la conduite dans le camp.

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quelles sont les différences principales entre les sites ruraux et les sites urbains?
2. Pourquoi une salle de réunion trop grande est-elle aussi mauvaise qu'une salle trop petite?
3. Qu'est-ce qui coûte le plus cher dans la plupart des budgets de camps? Comment peut-on réduire les frais?
4. Qu'est-ce qui constitue un bon moyen de sélectionner des candidats à la participation au camp qui soient potentiellement qualifiés?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS PRESIDEZ UN COMITE CHARGE DE L'AMENAGEMENT D'UN CAMP DE JEUNES. VOUS AVEZ A CHOISIR ENTRE QUELQUES SITES RECOMMANDES, A PREPARER UN BUDGET DE FAÇON A ASSURER L'AUTO-SUFFISANCE DU CAMP ET A SELECTIONNER LES PARTICIPANTS. IL S'AGIT D'UN CAMP AU NIVEAU NATIONAL DONT LE BUT EST DE FORMER LES FUTURS DIRIGEANTS D'UNE ORGANISATION. VOUS AUREZ UN DELAI DE SIX MOIS POUR FAIRE TOUS LES PREPARATIFS.

1. *Expliquez pourquoi vous avez choisi un site en particulier par rapport aux autres.*

2. *Préparez une circulaire pour annoncer la tenue du camp à des participants éventuels. Informez-les sur les conditions à remplir pour être accepté.*

3. *Etablissez un budget pour le camp; prévoyez un niveau optimum de dépense de même que le strict minimum. Expliquez et justifiez vos réductions budgétaires.*

Chapitre

34

Création du programme: Considérations générales

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre vous devriez être en mesure de:
- identifier les éléments les plus importants dont il faut tenir compte dans l'établissement d'un calendrier
- sélectionner les orateurs qui conviennent et planifier l'utilisation de l'équipement audio-visuel
- mettre au point un programme quotidien convenable pour le camp de jeunesse

I. Introduction à la création du programme

Comme il a été déjà mentionné le camp de jeunesse est l'un des moyens les plus efficaces de dispenser aux jeunes une formation de cadres musulmans. L'expression "camp de jeunesse" exprime généralement un programme d'activités étendu sur une

période d'une à quelques semaines dans un cadre quelque peu retiré. Le camp a pour but de former des dirigeants potentiels âgés entre vingt et trente ans. Les nombreux aspects de cette formation ont été traités dans les autres chapitres de ce *Guide*. Ce chapitre ainsi que les autres matériaux contenus dans cette partie seront consacrés aux aspects pratiques de l'organisation et de la gestion de ces camps de jeunesse.

Un bon programme constitue le fondement du succès du camp de jeunesse. Cette section traitera de certaines considérations particulières et d'autres générales dont il faut tenir compte dans l'élaboration d'un programme. Elle proposera également un calendrier modèle à utiliser. Il faut cependant que chaque programme soit soigneusement mis au point en fonction des besoins particuliers de l'auditoire auquel il s'adresse et qu'on cherche à obtenir – lorsque cela est possible – les contributions de cet auditoire. Un profil des participants prévus aide à déterminer le niveau et l'ampleur du programme qui leur sera le plus profitable.

Le programme du camp devrait être préparé par un comité de programmation composé de trois à cinq personnes avec en plus un représentant des jeunes. Le programme devrait être structuré de manière à engendrer une attitude islamique, à développer l'esprit d'équipe, à contribuer à développer une personnalité islamique et à encourager l'engagement islamique parmi les jeunes. Il devrait être structuré autour d'un programme d'étude bien étudié, faisant apel à diverses techniques de formation (voir les chapitres appropriés de ce *Guide*, comprenant des conférences, des groupes de travail, des exercices pratiques, des travaux pratiques et autres). Enfin, il devrait allouer du temps pour les activités sportives et les loisirs.

Etant donnés les objectifs du camp, on peut choisir des thèmes convenables à présenter. Une liste de thèmes est proposée dans un autre chapitre de cette cinquième partie du *Guide*.

A. Notions élémentaires pour établir un calendrier

L'établissement du calendrier d'un programme a été traité en détail ailleurs dans ce *Guide*. Ici, il ne sera répété que les principes de base de l'organisation d'un programme pour un camp de jeunesse.

L'établissement du calendrier d'un programme a un but double: d'une part simplifier la tâche de la gestion et de la coordination des diverses activités et, d'autres part, assurer le confort des participants. Il s'agit dans les deux cas de créer dans le camp une atmosphère propice à l'étude.

A l'exception de la journée inaugurale, les activités quotidiennes devraient débuter avec *ṣalāt al fajr*. En commençant très tôt le matin, on bénéficie de toute une nuit de repos. De même, le programme quotidien devrait s'achever avec *ṣalāt al 'ichā'* après laquelle les participants devraient se préparer à se coucher. L'étude ou la lecture personnelles ne devraient être permises que dans des cas bien particuliers où les personnes concernées, tout en ayant eu un temps de sommeil réduit, peuvent bien fonctionner le lendemain. Entre les prières du *fajr* et du *'icha'*, les périodes de repos devrait être stratégiquement placées avant et après les activités qui peuvent épuiser l'énergie des participants. Un auditoire fatigué n'étudie pas bien et un programme trop rempli ne réalise pas les objectifs du camp. La durée et la nature du camp détermineront la façon dont les différentes activités devraient être distribuées sur toute la période du camp. En règle générale, les activités qui

exigent des efforts intellectuels devraient être programmées tôt dans la journée et durant les premiers jours du camp. Ce genre d'activités comprennent des séances d'ordre intellectuel d'une heure et demie chacune que l'on programme le matin et le soir au moment où la capacité de concentration de l'esprit est au maximum. Les sports, les activités de plein air et les activités récréatives qui peuvent inclure des séances audio-visuelles devraient être programmées pour l'après-midi et le début de la soirée. De cette manière on bénéficie de la lumière naturelle et on offre des récréations physiquement stimulantes entre les principales parties intellectuelles de l'emploi du temps quotidien. Dans la mesure du possible les grandes lignes du calendrier, y compris les heures de repos et de prière, devraient rester les mêmes de jour en jour pour raison de commodité mais également pour permettre un maximum de ponctualité.

Lorsque la durée du camp est prévue pour plus d'une semaine, on peut réserver toute une journée, ou même deux, à des excursions éducatives vers des endroits situés en dehors du site du camp. Cela peut aider à rompre la monotonie, à donner l'occasion d'étudier le milieu et d'inviter les participants à mettre en pratique une partie de ce qu'ils ont appris. On peut aussi réserver une journée pour une tribune libre où les instructeurs et les stagiaires peuvent discuter et échanger des idées. Les sujets peuvent aller de ce qu'on a étudié jusque-là à d'autres thèmes de portée pratique pour le mouvement islamique et la jeunesse.

Le dernier jour du camp devrait être une occasion pour les participants d'évaluer l'expérience vécue au camp et de discuter de leurs plans et résolutions avec d'autres. Ceci leur permet de traduire ce qu'ils ont appris en projets d'action. Ce genre d'exercice leur permet d'identifier et d'examiner les problèmes qui se posent au milieu social dont ils sont issus et comment ces problèmes affectent le mouvement islamique localement. Les idées présentées par écrit permettent aux stagiaires et instructeurs de débattre des points saillants de cette expérience.

B. Sélection des orateurs

Après la mise au point d'un programme d'étude précis et l'établissement d'un emploi du temps, la tâche majeure consiste à choisir les orateurs, les intervenants et autres présentateurs associés à la mission du camp. Dans ce *Guide* nous avons traité des qualités requises dans le choix des instructeurs et des personnes qualifiées.

Pour identifier les personnes qualifiées, on peut solliciter l'aide d'organisations nationales et internationales qui détiennent des listes d'orateurs qualifiés. Il est toutefois important que l'on sélectionne des orateurs qui communiquent aisément avec l'auditoire, aux niveaux émotionnel et intellectuel appropriés. Il est tout aussi inefficace de s'adresser à un auditoire à un niveaux trop élevé ou trop bas. Par ailleurs on devrait sélectionner les conférenciers non seulement pour leur compétence dans un domaine particulier mais également pour leur aptitude à garder présent à l'esprit le contexte politique, culturel ou social du camp et des participants. De même, il est de bon usage d'éviter de recourir au même conférencier dans plusieurs camps tout comme il est nécessaire de ne pas choisir un conférencier juste en raison de sa réputation.

C. Utilisation de l'équipement audio-visuel

Il a été traité plus haut des types d'équipement et des techniques audio-visuels; puisque les sites choisis pour les camps sont en général plus pauvres en matériel que les endroits destinés aux conférences on doit faire particulièrement attention à la disponibilité de l'électricité, des prises et fils qui conviennent et de l'équipement d'appoint. Il serait judicieux de s'assurer à l'avance que l'on peut éteindre toutes les lumières dans la salle de projection lorsque c'est nécessaire. Si on doit faire usage d'appareils sophistiqués pour, par exemple, une projection informatisée, on doit s'assurer de la disponibilité du soutien technique. Du reste on doit tester tous les appareils audio-visuels à l'avance sur place.

D. Sports et loisirs

Les sports et les activités récréatives occupent une place importante dans le camp et doivent être organisés convenablement. On doit leur allouer un temps raisonnable dans le programme du camp et s'assurer qu'un matériel sûr et approprié est disponible au moment requis. Les participants peuvent se constituer en équipes de rugby, de football, volley–ball, de basket-ball, de natation et ainsi de suite. Même dans le cas des camps où les familles sont présentes, on doit prendre soin d'appliquer l'éthique islamique en matière de mixité, que ce soit dans ces activités ou dans d'autres. Il faudrait reconnaître ceux qui déploient des efforts particuliers et donner des prix à ceux qui brillent par leur performance.

E. L'ouverture et la clôture des séances

Les séances d'ouverture et de clôture comptent parmi les parties les plus importantes du programme. Souvent, nous ne leur accordons pas l'attention qu'elles méritent pour avoir de l'effet.

La séance d'ouverture, présidée par le directeur du camp, peut débuter par la récitation du Coran et la traduction de son message dans la langue locale. On devrait en choisir des passages qui se rapportent le plus au thème du camp et désigner la personne la plus qualifiée possible pour les réciter. La programmation devrait ensuite donner la parole à l'organisation hôte et à celles qui ont parrainé le camp pour qu'elles s'identifient et annoncent leur rôle dans le programme. Suivent le président du comité de programmation et celui du comité de l'organisation des activités sportives pour informer en détail les participants de l'ordre du jour. On pourrait enfin présenter quelques invités de marque. Vous trouverez ci-dessous un modèle d'une séance d'ouverture. Remarquez que le directeur du camp devrait la présider.

Séance d'ouverture: Vendredi 14h30 - 16h00 (par exemple)

14h30	Récitation du Coran suivie de sa traduction. Remarques d'ordre général faites par un responsable de l'organisation nationale qui a organisé le camp.
14h45	Remarques faites par un responsable de l'organisation hôte locale.
14h50	Remarques faites par des responsables d'autres organisations qui parrainent le camp.
15h00	Discours d'orientation prononcé par le directeur du comité de programmation; formation des groupes et allocation des responsabilités individuelles.
15h15	Discours d'orientation fait par le directeur du comité d'organisation du camp.
15h40	Présentation d'invités de marque faite par le directeur du camp.
15h45	Questions des participants.
16h00	Fin de séance.

La séance d'ouverture doit donner le ton du programme à suivre. Elle devrait préparer les participants au thème.

La séance de clôture est également importante. Elle doit terminer le programme d'une manière élégante et agréable. On doit saisir cette occasion pour reconnaître la contribution de chacun au succès du programme. Lorsque c'est possible, on devrait brièvement souligner les exposés qui ont été faits et proposer des manières de tirer profit de ce que les participants ont appris. Vous trouverez ci-dessous un modèle de séance de clôture.

Séance de clôture: Dimanche 14h30 - 16h00 (par exemple)

14h30	Remarques faites par des invités de marque.
14h50	Résumé des exposés faits au cours du programme.
15h10	Présentation des résultats et/ou des travaux.
15h15	Remarques faites par les participants.
15h30	Remarques faites par un responsable de l'organisation hôte locale.
15h35	Remarques faites par un responsable de l'organisation nationale.
15h40	*Dou'ā'* extraits du Coran et des hadiths et leur traduction, suivies d'un chant de départ approprié entonné collectivement.
16h00	Fin de séance.

Note: Si le camp est de trois jours ou moins, il vaut mieux faire l'évaluation pendant la séance de clôture. Si le programme dure plus de trois jours, une séance d'évaluation séparée est justifiée.

ACTION *QU'EST-CE QUE J'EMPORTE CHEZ MOI* **?**	Les organisateurs doivent se poser cette question pour chaque activité, que ce soit un cours magistral, un camp, une petite fête, une réunion politique ou un *qiyām al layl*. Prévoyez quelque chose que les participants puissent emporter chez eux. Autrement, une fois achevée, l'activité sera oubliée et n'aura aucun effet durable. Elle devient ni plus ni moins un gaspillage de temps et d'argent. Si les organisateurs s'occupent de cette question dès le départ, ils s'assureront que les participants bénéficieront de quelques avantages sous forme de documents à emporter chez eux.

II. Comment établir un programme quotidien

A. Notions élémentaires pour organiser un programme

1. Divisez la journée en portions naturelles en tenant compte des prières et des repas.
2. Estimez le temps nécessaire au déroulement d'activités précises sur la base de facteurs qui affectent la durée limite d'attention et le déplacement des participants, tels que le nombre et l'âge des participants, le type d'activité, la capacité de l'infrastructure, le nombre et la taille des entrées et des sorties, les conditions météorologiques, la distance entre différents équipements et ainsi de suite.
3. Tenez compte de certains moments préparatoires tels que le *woudou'* avant la *salāt* et la toilette avant le petit déjeuner et autres repas.
4. Cherchez à obtenir les contributions des participants et des conseillers/instructeurs.
5. Planifiez des activités pour chaque division, puis intégrez-les pour compléter le programme de la journée. Lorsque le programme dure plus d'une journée, reprenez le plan de la journée en y apportant des modifications appropriées, telles que l'inscription le jour d'ouverture et l'évaluation le jour de clôture.

B. Comment structurer le programme quotidien

Du point de vue de l'établissement d'un programme, les jours sont de deux sortes: longs en été et courts en hiver. Lorsque le jour est long, le soleil se lève tôt et se couche tard. Ainsi *ṣalāt al fajr* se fait tôt et *ṣalāt al 'ichā'* se fait tard. Le temps de sommeil nocturne entre *'icha'* et *fajr* devient insuffisant au milieu de l'été. Pour compenser le sommeil perdu, les périodes de repos doivent être programmées après l'étude du Coran qu'on fait aussitôt après *ṣalāt al fajr* et après le déjeuner. Les participants peuvent dormir, sommeiller ou juste se détendre pendant ces périodes de repos pour essayer de pallier l'insuffisance de sommeil nocturne.

De même, le temps compris entre le *'aṣr* et le *maghreb* est long en été et court en hiver. Ainsi, le dîner peut être programmé avant le *maghreb* en été et après le *maghreb* en hiver.

Le temps compris entre le *maghreb* et le *'ichā'* est également plus long en été et plus court en hiver. Ainsi, pourrait-on organiser une soirée avant le *'ichā'* en été et prévoir le coucher tout de suite après le *'ichā'*, et après le *'ichā'* en hiver lorsqu'il reste assez de temps de sommeil.

Le temps nécessaire au déroulement de différents **types d'activités** est discuté ci-dessous. Il faut veiller à tenir compte des conditions, contraintes et coutumes locales.

a) Le réveil et la toilette

Une heure fixe doit être annoncée pour le réveil. Combien de temps avant *ṣalāt al fajr* on doit le fixer dépend du rapport entre le nombre de participants et le nombre de coins-toilette et de WCs ainsi que leur éloignement des chambres à coucher. En règle générale, il faut diviser le nombre de participants par le nombre de coins-toilette et multiplier par trois pour obtenir le nombre de minutes avant l'*iqāma* du réveil.

b) Woudou'

Le temps alloué pour le *woudou'*, pour les prières autres que celle du *fajr*, n'a pas besoin d'être supérieur à la moitié du temps alloué pour le *fajr*. Les participants devraient être encouragés à faire le *woudou'* chaque fois que le temps le permet pendant la journée. En fait, ils devraient être encouragés à être en état de *woudou* toute la journée.

c) Le thé ou le café

Il est parfois possible de servir du thé ou du café avant le *fajr*. Ceci peut aider à rendre les participants plus alertes pour les prières et les études coraniques suivantes. Le temps alloué à ce rafraîchissement est fonction du nombre de participants et de la taille de l'équipement de restauration. Au moins la moitié du temps chevauchera le temps alloué au *woudou'*.

d) Les prières

En règle générale, le temps alloué aux prières doit être le triple du temps nécessaire pour faire la prière en question.

e) Le repos

Les longues journées d'été, il est essentiel de prévoir des périodes de repos le matin et l'après-midi pour compenser les courtes nuits. Pour calculer le temps maximum disponible pour le repos du matin, soustrayez le temps alloué à la toilette du temps compris entre la fin de l'étude du Coran et le commencement du petit déjeuner.

L'après-midi, le temps adéquat réservé au repos doit être d'environ quatre-vingt-dix minutes.

f) Les repas

Il est important de prévoir suffisamment de temps pour les repas. Même si le repas n'est pas accompagné d'un cours magistral ou d'un exposé, c'est une partie précieuse du programme parce que prendre ses repas ensemble rapproche les gens. Le temps nécessaire dépend de la taille de la salle de restaurant–permet-elle que tout le monde mange en même temps ou oblige-t-elle à faire plusieurs services–ainsi que de la rapidité du service. Si la planification a été correctement faite, une heure et demie suffisent pour les repas, la toilette et un moment de détente.

g) Les séances

En général, les séances d'étude ne doivent pas durer plus longtemps qu'une heure et demie pour retenir toute l'attention des participants. Ce temps doit être raccourci si la salle de réunion ou les chaises manquent de confort. Il peut être rallongé si c'est le contraire qui se présente et que la séance fait participer l'auditoire d'une manière interactive, retenant ainsi son attention plus longtemps.

En règle générale, les séances d'étude qui contiennent des activités auxquelles on ne peut pas participer, comme les cours magistraux, doivent ête programmées le matin ou le soir lorsque l'auditoire est frais ou qu'il a eu l'occasion de se rafraîchir. Les après-midi sont les meilleurs moments pour programmer les activités auxquelles l'on participe, comme les ateliers de travail, où les participants restent engagés dans le processus d'apprentissage grâce à un niveau de participation élevé.

h) Les pauses

Des pauses de quinze ou trente minutes sont nécessaires pour rompre la monotonie de certains programmes. En plus, les pauses aident les participants à digérer l'information présentée, à se recueillir, à avoir un échange avec les orateurs, à entrer en conversation avec d'autres, à se dégourdir les jambes et à se trouver mieux préparés pour la séance suivante. Une pause ne doit pas durer plus de trente minutes afin de décourager les participants de se lancer dans d'autres activités, telles que les réunions privées.

i) La récréation

Dans les programmes de plus de deux jours, un moment fixé pour les activités récréatives augmente la qualité de l'apprentissage. La récréation relâche la tension et redonne de l'énergie après certaines parties du programme qui demandent la concentration et la collaboration des participants. En général, deux heures suffisent à cet effet, outre le temps requis pour faire le trajet jusqu'à un emplacement situé en dehors du camp si nécessaire.

j) Les sports

Il est essentiel de prévoir du temps pour les sports pour les camps de jeunesse et autres stages pour jeune auditoire qui durent plus de trois jours. Deux heures suffisent généralement en plus du temps nécessaire aux préparatifs et au trajet. L'activité sportive doit être bien organisée, autrement elle constituera une perte de temps et deviendra un élément négatif du stage. L'organisateur tirera grand profit de jouer avec les stagiaires et de les regarder jouer. Ils pourront reconnaître certains traits de personnalité d'après le comportement sportif des stagiaires, informations très utiles qui ne peuvent pas s'obtenir dans les cours magistraux et autres.

k) Les rencontres

Faire la connaissance les uns des autres de manière à développer des liens de fraternité et à établir des réseaux constitue un objectif important des rassemblements islamiques tels que les camps, les conférences et les conventions. Le moment le plus approprié au déroulement d'activités mondaines se situe à la fin de la journée. Une heure est généralement suffisante.

l) Le sommeil

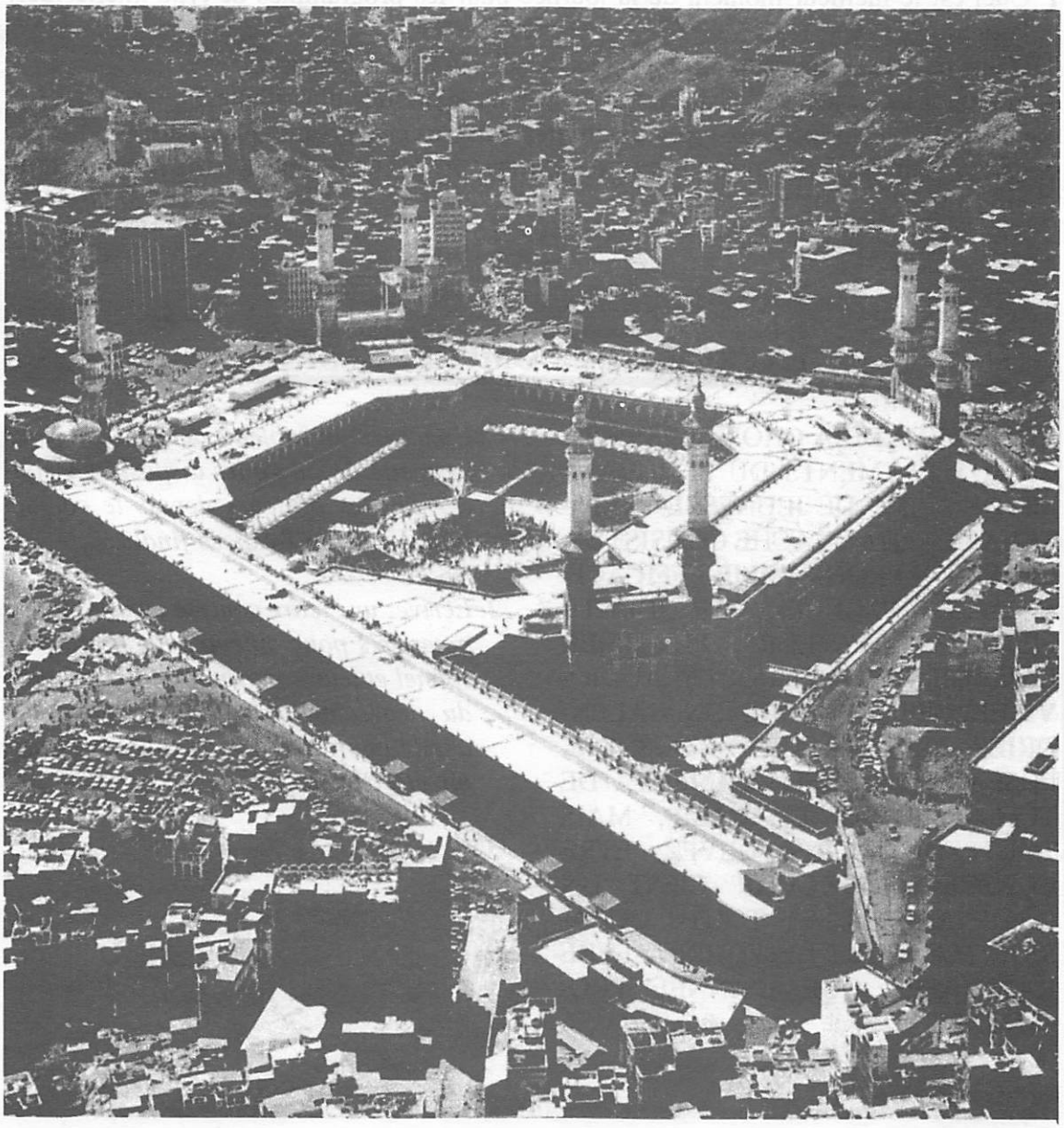
Le temps de sommeil suffisant dépendra des habitudes personnelles des participants ainsi que de leur âge et de leur santé.

On doit prévoir un minimum de sept heures en été et six heures en hiver. Le temps disponible pour le sommeil variera aussi avec la saison. Le principe général doit être d'encourager les participants à être bien reposés en dormant et en faisant des siestes. Un auditoire fatigué n'est pas prêt à bien étudier.

C. Contenu d'un programme quotidien: Suggestions

	Réveil
	Ṣalāt al fajr
	Bref discours (10 minutes)
	Cercle d'étude coranique (une demi-heure)
	Toilette (une demi-heure à trois quarts d'heure)
8h30-9h00	Petit déjeuner
9h15-10h30	1ère séance
10h30-11h00	Pause
11h00-12h30	2ème séance
13h00	*Iqāma* pour *ṣalāt al ẓohr*
	Déjeuner Temps libre pour les sports
	Iqāma pour *ṣalāt al 'asr*
16h00-18h00	3ème séance: Ateliers de travail (3 à 4 groupes)
	Iqāma pour *ṣalāt al maghreb*
	Dîner
19h30-21h00	4ème séance: Compte-rendu de chaque groupe
21h30-21h45	Evaluation
22h00	*Iqāma* pour *ṣalāt al 'ichā'*
22h15	Repos/sommeil nécessaire

EXERCICE	
Statistiques du programme quotidien	Concevez un programme quotidien pour le camp. Calculez le temps nécessaire aux activités telles que la salat, les repas, les pauses et la récréation, les sports, les séances, le sommeil etc. Puis calculez le total. Il devrait être de vingt-quatre heures. Calculez le pourcentage de temps pour chaque activité. Analysez ces données et discutez si le coût du programme est justifié par le calendrier prévu. Par exemple, a-t-on prévu trop de temps pour le sommeil, la récréation, les pauses et ainsi de suite, et pas assez pour les séances d'étude? Modifiez le programme quotidien en fonction de ces observations.



Vue panoramique de la Ka'ba – «Maison d'Allah».

SUJETS DE DISCUSSION

1. En quoi un profil des participants est-il utile à la création d'un programme de camp de jeunesse?
2. Quel est le meilleur moment de la journée pour les programmes de type intellectuel? Pourquoi?
3. Quels sont les principaux critères pour la sélection des orateurs?
4. Pourquoi les séances d'ouverture et de clôture sont-elles importantes?
5. Quels sont les principaux types d'activités dans un programme quotidien?
6. Quels sont les principaux effets de l'hiver et de l'été sur la structuration d'un progamme?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS AVEZ DEJA CHOISI LES PRINCIPAUX ELEMENTS DU PROGRAMME DU CAMP DE JEUNESSE. MAINTENANT VOTRE TACHE CONSISTE A CREER UN PROGRAMME EFFICACE. VOUS COMMENCEZ PAR IDENTIFIER LES ORATEURS, PLANIFIER L'USAGE DES METHODES AUDIO-VISUELLES, ET FAIRE UN CALENDRIER PRELIMINAIRE. VOUS DISPOSEZ DE SUFFISAMMENT DE TEMPS AVANT LE CAMP, MAIS TOUTEFOIS VOUS DEVEZ ETRE CONSCIENCIEUX CAR C'EST UN CAMP ANNUEL ET TOUTE OCCASION MANQUEE NE POURRA ETRE RATTRAPEE QUE L'ANNEE PROCHAINE.

1. *Concevez un tableau détaillé qui vous permette de suivre les dispositions concernant les orateurs depuis le contact initial jusqu'à l'exposé final.*

2. *Ecrivez une lettre concise aux stagiaires potentiels pour obtenir leur profil personnel et leur contribution à la création du programme. Expliquez clairement quelle information vous souhaitez obtenir et pourquoi.*

Chapitre

35

L'art de la participation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier les différences entre les actions individuelles et les actions de groupe
- sélectionner les tâches propres à la participation de groupe
- prévoir des activités propres à la participation intellectuelle

I. La formation par délégation

Combien de fois avez-vous entendu les gens se plaindre en ces termes "trop de cours magistraux, pas assez de participation de l'auditoire!" Des remarques telles que "vous élaborez trop de théories, vous ne tenez pas assez compte des gens" deviennent assez populaires. Il s'agit là d'un trait courant parmi nous, lorsqu'un très petit nombre de gens s'occupent de toute l'affaire. Ils se trouvent surchargés, épuisés et leur efficacité en est énormément amoindrie. L'assistance se sent négligée, sous-employée et pas consultée. Elle devient de plus en plus critique et négative. Le moral s'effondre et l'insatisfaction se propage. Certains organisateurs ont l'impression que le programme du camp est une méthode selon laquelle l'information coule de la bouche des orateurs pour remplir les récipients que constituent les cerveaux des participants. Peu s'en faut. Ces leaders laissent passer la grande chance qui consiste à former les gens par la participation et l'exemple durant les quelques précieuses heures de contact du camp. Ils ne se rendent pas compte que les stagiaires observent leurs actions et leurs attitudes bien plus que les lèvres de leurs instructeurs et leaders. Ils écoutent les conseils (*naṣīḥa*) pour la forme et ne les mettent pas en pratique. Ils préconisent la discipline, l'ordre, le sacrifice, la ponctualité, la gentillesse, l'économie, l'efficacité, la piété et la tolérance mais il ne parviennent pas à en donner l'exemple dans leur propre comportement. Bien des défaillances dans le mouvement existent parce qu'on dit ce qu'on ne fait pas et qu'on fait ce qu'on ne dit pas.

Les quelques précieuses heures de contact leur donnent une chance en or de faire la démonstration de la formation par l'exemple.

La règle d'or de l'organisateur doit être de déléguer toutes les tâches du camp aux participants et de ne rien laisser pour eux-mêmes, dans la mesure du possible. Ceci permet aux instructeurs de tout observer et de combler les lacunes dès qu'elles apparaissent. Cela les rend aussi disponibles pour donner aux stagiaires une formation "sur le terrain". Apprendre par la pratique est beaucoup plus efficace et donne des résultats plus durables. Le milieu du camp doit servir de modèle à émuler dans sa structure et son essence. En bref, le camp doit être dirigé comme une société islamique modèle à tous les égards.

On peut avancer qu'il est plus facile, plus rapide et plus efficace de faire la chose soi-même plutôt que d'apprendre à quelqu'un d'autre à la faire pour soi. C'est vrai à court terme mais à long terme, il vaut bien mieux l'apprendre à d'autres. On doit avoir la patience d'accepter que les autres fassent du travail qui est loin d'être parfait jusqu'à ce qu'ils apprennent. On doit s'exercer à tolérer les fautes des autres.

II. Comment accomplir la participation de groupe

Après avoir fait les remarques d'ouverture pendant la première séance, le leader du camp doit expliquer les différentes tâches et les assigner à des individus. Ces tâches sont en plus des comités pré-établis du camp qui s'occupent du programme d'étude, du transport, des repas, du budget, des invités, du sport, de la sécurité, de la garde des enfants, des divertissements, des évaluations du camp et autres. Chaque participant doit être chargé d'une question précise.

A. Equipement matériel

1. Annonces
2. Chauffage et climatisation
3. Chambres à coucher
4. Salles de bain
5. Eclairage
6. Dispositions concernant le stationnement
7. Rafraîchissement

B. Discipline et ordre

1. Propreté et ordre
2. Dispositions concernant les chaussures
3. Déodorisation
4. Délais et ponctualité
5. Présentation physique
6. Ramassage des ordures

C. Séances

1. Dispositions des chaises
2. Le podium
3. Le matériel audio-visuel
4. Membres du service d'ordre pour aider les gens à assister à la séance et non pas à rester dehors dans les couloirs
5. Correction du langage (arabe et français)
6. Plaisanteries et divertissements
7. Evaluation des orateurs
8. Evaluation des présidents
9. Evaluation des participants

D. La *ṣalāt*

1. *Adhān*
2. Désignation des imams
3. Nomination des orateurs qui parleront après la *ṣalāt*
4. Réveil
5. Désignation des récitants du Coran
6. *Dou'ā'*

E. Travail de bureau

1. Copier/reproduire
2. Frappe
3. Fournitures de bureau
4. Objets trouvés
5. Téléphone
6. Bulletin du camp

F. Divers

1. Photographie
2. Réclamations
3. Donations
4. Sécurité
5. Santé (soins d'urgence)
6. *Naṣīḥa* en géneral
7. Communication avec l'extérieur (parents, médias etc
8. Livres (bibliothèque)
9. Etales et tables de bazar
10. *Fiqh* (doit nécessairement être large d'esprit; doit tenir compte de différentes opinions et écoles de pensée)

Chaque tâche peut être assignée à un ou plusieurs individus, ou plusieurs d'entre elles peuvent être exécutées par une seule personne, selon la nature de la tâche et le nombre de participants. On peut les changer au cours du camp. Cette assignation des tâches à certains individus n'exonère pas les autres de faire leur devoir sans qu'on le leur rappelle. Cela apprendra aussi aux stagiaires à ne pas intervenir dans ce qui est le domaine d'autres personnes, sauf par la voie hiérarchique.

III. La participation intellectuelle

Au niveau intellectuel, la participation peut être réalisée en utilisant les moyens suivants:

A. Les exposés de trois minutes

Cette activité s'organise en divisant le camp en ateliers de travail d'environ quinze personnes. On donne à chaque personne trois minutes pour parler du message le plus important qu'elle veut transmettre au groupe. Le président de séance assigne à quelqu'un la tâche de chronométrer les exposés.

B. Atelier sur la présentation de soi en trois minutes

Chaque stagiaire fait un tableau de sa vie au groupe dans un atelier de travail sur la présentation de soi. Il est étonnant de voir combien cet exercice peut être enrichissant. C'est une application puissante du verset suivant :

﴿١٣﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ
وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ... (سورة الحجرات)

Ô humains! Nous vous avons créés d'un mâle et d'une femelle et Nous avons fait de vous des peuples et des tribus, pour que vous vous entre-connaissiez. (Coran 49:13)

C. Présentation de l'article de quelqu'un d'autre

Cette activité consiste à entraîner quelqu'un à lire un article dans un délai très court et à le présenter à un auditoire. Le présentateur doit transmettre les points de vue de l'auteur en toute honnêteté quoi qu'il en pense. S'il désire relater ses propres opinions personnelles, il doit clairement l'indiquer. Si l'auteur se trouve dans l'assistance, ce sera un très bon entraînement pour lui également. Il est bien venu d'accorder à l'auteur le privilège de répondre en trois minutes seulement.

D. Brève mémorisation

On a vraiment l'impression de participer lorsqu'on mémorise collectivement quelques *āya* courtes ou hadith, de préférence sous la forme de *dou'ā'*. Ce qui est appris restera dans la mémoire des stagiaires pour le reste de leur vie. Cette expérience leur donne le sentiment agréable de ne pas rentrer chez eux les mains ou la tête vides. Ce peut être l'événement du camp dont ils se souviendront le plus de toute leur vie.

E. Plaisanteries significatives

Le camp peut adopter le style qui consiste à commencer chaque séance avec une plaisanterie significative. Elle peut être racontée par un stagiaire différent à chaque fois. Si l'auditoire est nombreux, on peut raconter deux plaisanteries par séance, l'une au début et l'autre à la fin. ce procédé relèvera énormément le moral des troupes. Le Prophète nous apprend ceci:

«رَوِّحوا القُلوبَ ساعةً وَساعةً، فَإِنَّ القُلوبَ إذا كَلَّتْ عَمِيَتْ»

Réjouissez les cœurs de temps à autre, car si les cœurs se fatiguent, ils deviennent aveugles.[1]

Exercice en Participation

Organisez un concours. "Qui se souvient des noms du plus grand nombre de participants?" Le secret de la mémorisation des noms consiste à les enregistrer consciemment dans sa mémoire en les associant avec quelqu'un qu'on connaît très bien.

1. *Sounan* al Daylami

SUJETS DE DISCUSSION

1. Quels avantages y a-t-il à assigner des responsabilités concernant l'administration du camp à des participants? Quels en sont les inconvénients?
2. De quelles considérations doit-on tenir compte lorsqu'on assigne une responsabilité à plus d'une personne?

EXERCICE DE COMPREHENSION

ON VOUS A DEMANDE D'ETRE LE DIRECTEUR DE PROGRAMME D'UN CAMP DE JEUNESSE. LES PARTICIPANTS PASSERONT UNE SEMAINE D'ACTIVITES DANS UN CADRE RURAL. AU MOINS LA MOITIE D'ENTRE EUX VIENDRONT DE TRES LOIN ET NE CONNAITRONT NI LES GENS NI LES USAGES DU CAMP. LE GROUPE COMPTERA CINQUANTE MEMBRES ET LES CONSEILLERS ET PRESENTATEURS SERONT AU NOMBRE DE QUINZE. VOTRE OBJECTIF EST DE FORMER LES PARTICIPANTS A L'ENCADREMENT DE LEURS ORGANISATIONS LOCALES AINSI QU'AU TRAVAIL D'EQUIPE AU NIVEAU REGIONAL.

1. *Rédigez une lettre pour les participants éventuels leur expliquant en quoi ils acquerront une expérience de groupe au camp.*

2. *Enumérez dix tâches que vous pouvez assigner à des individus dans le groupe. Classez les tâches selon le degré d'efficacité de chacune en matière de formation.*

3. *Créez un modèle qui permettrá aux participants de se présenter eux-mêmes. Soulignez l'information qui sera la plus utile dans ce groupe.*

Chapitre

36

L'éthique islamique (*adab*)

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- comprendre le concept de *adab* en Islam
- identifier l'éthique islamique dans les situations de tous les jours
- apprécier l'unité de style qui caractérise l'éthique islamique

I. *Adab* pour la vie de tous les jours

L'Islam se soucie énormément de l'éthique. Il accorde une grande valeur aux bonnes manières, une si grande valeur qu'il les inclut dans les saintes écritures comme étant des commandements d'Allah. Comme l'indique la profusion de hadiths sur le sujet, le Prophète a consacré une grande partie de ses efforts à enseigner de nouvelles manières à ses compagnons. Une éthique caractéristique se remarque toujours; mais dans le cas du Musulman, c'est son mode de vie, sa culture, son raffinement et son humanité. Dans tous ses détails, l'éthique islamique va de pair avec l'identité du Musulman et en est le reflet.

Le Prophète en était le meilleur exemple. Il a dit, à juste titre:

«أَدَّبَنِي رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأْدِيبِي»

Mon Seigneur m'a enseigné les bonnes manières; et Il m'a bien éduqué.[1]

Le camp islamique se doit d'enseigner l'éthique de l'Islam à ses membres et de faire respecter son observation en tout lieu et en tout temps. On peut diviser l'éthique islamique selon les thèmes ou les situations dont elle traite.

A. *Adab* de la communication

1. Ayez toujours le sourire et évitez de froncer les sourcils.
2. Parlez toujours doucement; n'élevez pas la voix.
3. Riez doucement; n'éclatez pas de rire.
4. Levez-vous et restez debout si la personne avec qui vous communiquez est debout. Autrement, invitez-la à s'asseoir. Asseyez-vous après elle.
5. Soyez le premier à saluer l'autre personne en disant *al salam 'alaykoum* à moins que (a) vous ne soyez immobile et qu'elle se déplace vers vous à pied ou en véhicule ou (b) que vous ne soyez accompagné et qu'elle soit seule.
6. Répondez à *al sālam 'alaykoum* par la formule complète *wa 'alaykoum al sālam wa raḥmatou Allah wa barakātouh*. Faites-le d'une voix joyeuse, encourageante et engageante.
7. Ne baîllez pas en public. Si un baîllement survient, réprimez-le poliment ou couvrez-vous la bouche de la main. S'il doit absolument venir, faites-le suivre de *lā ḥawla wa la quwwata illā billāh*.
8. Gardez votre corps droit en tout temps. Ne vous voûtez pas et ne vous penchez pas à moins que vous ne soyez seul.
9. Accordez toute votre attention à ce qu'on vous dit.
10. Lorsque vous parlez à une personne du même sexe ou qu'une personne du même sexe vous parle, regardez votre interlocuteur en face.
11. Si quelqu'un qui se trouve en votre compagnie éternue et fait suivre son éternuement de *al ḥamdou lillāh*, répondez promptement *yarḥamoukoum Allah*, qu'Allah vous bénisse!
12. Parlez aussi peu de vous-même aux autres que possible. Evitez de dire du mal de quelqu'un, même si c'est absolument vrai.
13. Apprenez à complimenter votre interlocuteur en toutes occasions et à invoquer la bénédiction d'Allah sur lui dans la conversation.

B. *Adab* de la présentation physique

1. Soyez propre en tout lieu et en tout temps. La propreté fait partie intégrante du *īmān*. Dans ce but, prenez régulièrement des douches.
2. Gardez vos cheveux soigneusement coupés et courts.

1. Al Sam'ani dans *Adab al Imla'*

3. Ne vous laissez pas pousser les ongles; chaque vendredi, avant la prière, coupez-les avant que la saleté ne commence à se loger dessous. Plusieurs fois par jour, lavez-vous les mains et le visage, rincez-vous la bouche et peignez-vous les cheveux.
4. Ne portez pas de vêtements serrés, surtout le pantalon.
5. Lorsque vous êtes assis n'écartez pas les jambes et gardez les bras près du corps. Evitez de gesticuler avec vos bras.
6. Evitez de faire des grimaces et gardez une apparence naturelle. Le mieux, c'est de sourire.
7. Si vous transpirez beaucoup, utilisez un déodorant ou un parfum adéquat.

C. *Adab* du comportement en cours

1. Soyez à votre place une ou deux minutes avant l'heure du cours. Apportez toujours avec vous votre calepin et vos stylos.
2. Asseyez-vous convenablement et portez votre regard sur l'orateur. Ne vous permettez pas de regarder ailleurs pendant qu'il parle.
3. Pendant que le professeur parle, écoutez attentivement et prenez des notes. Ne parlez pas à votre voisin.
4. N'interrompez jamais votre professeur. Signalez que vous avez besoin de parler en levant la main. Si on ne prête pas attention à votre geste, alors sachez qu'on ne veut pas que vous parliez. Baissez la main et parlez au professeur après le cours.
5. Ne vous agitez pas lorsqu'une séance tire à sa fin. Evitez de quitter la salle avant le professeur ou avant qu'il n'ait signalé la fin de la séance.
6. Ne mangez, ne buvez ou ne fumez jamais à aucune réunion.
7. Si vous n'êtes pas d'accord avec le professeur, exprimez votre opinion doucement et en observant les règles de bienséance.

D. *Adab* de la table

1. Avant de vous asseoir à table, lavez-vous les mains et le visage et rincez-vous la bouche.
2. Ne soyez pas le premier à commencer à manger. Attendez que les autres aient commencé. S'il n'y a pas suffisamment de place pour qu'un autre convive s'asseye à côté de vous, poussez-vous vers votre voisin et faites de la place pour le nouvel arrivant.
3. Commencez par dire à haute voix *bismillāhi al Raḥmāni al Raḥīm.*
4. Ne prenez pas plus de nourriture que vous ne pouvez en manger. Il vaut bien mieux vous servir une deuxième fois ou rester un tant soit peu sur votre faim que de laisser de la nourriture dans votre assiette.
5. N'avalez pas votre nourriture. Prenez le temps de mâcher.
6. Manger avec votre main droite. Ceci veut dire que lorsque vous utilisez une fourchette pour manger, vous la tenez de la main droite. Servez et coupez de la main droite.
7. Ne parlez pas la bouche pleine.
8. Rendez-vous utile et serviable auprès des autres convives. Si vous vous levez pour chercher quelque chose, demandez-leur s'ils ont aussi besoin de quoi que ce soit.

9. S'il y a un doute quant au destinataire d'une certaine portion, ne la touchez jamais. Si quelqu'un prend votre part, essayez de la faire remplacer et ne demandez pas à celui qui l'a prise de la rendre.
10. Si vous finissez de manger avant les autres, attendez que les autres aient fini aussi.
11. Assurez-vous que l'espace qui se trouve autour de votre assiette et autour de votre chaise reste d'une propreté impeccable et appétissant. Si vous faites tomber de la nourriture quelque part, arrêtez de manger immédiatement, enlevez la nourriture et nettoyez l'endroit.
12. Terminez toujours votre repas en disant à voix haute *al ḥamdou lillāh.*
13. Lavez-vous les mains et rincez-vous la bouche après manger.

E. *Adab* du sommeil

1. Allez vous coucher aussitôt que possible après *ṣalāt al 'ichā'*. Si vous devez lire et travailler, allez dans la salle de travail pour le faire.
2. Levez-vous au premier appel du lever et ne vous attardez pas au lit. Entre le premier appel et le premier devoir à accomplir, vous avez tout le temps de faire ce que vous voulez faire; mais pas si vous attendez le dernier appel. Récitez votre *dou'ā'* du matin.
3. Brossez-vous les dents, prenez une douche et habillez-vous rapidement.
4. Arrivez toujours pour *ṣalāt al fajr* avant l'*iqāma.*
5. Si, pour une raison quelconque, vous allez être en retard pour *ṣalāt el fajr*, rendez-vous quand même à la mosquée et faites votre *salāt* comme *qadā'* (en retard).

F. *Adab* de la *ṣalāt*

1. Arrivez toujours à la mosquée bien avant l'*iqāma.* Arriver en retard une fois dans la semaine, c'est trop.
2. Ne posez pas vos chaussures à l'intérieur de la mosquée, mais laissez-les par terre à l'entrée, en rangées bien régulières. S'il y a des casiers à chaussures, utilisez-les.
3. Dès votre arrivée, trouvez une place aussi proche du *miḥrāb* que possible, asseyez-vous et récitez le Coran à voix basse.
4. Ne parlez jamais à quiconque avant ou pendant la *ṣalāt*, même pour faire taire quelqu'un d'autre qui parle. Parler à cette parsonne de sa conduite inconvenante après la *ṣalāt* et en dehors de la mosquée.
5. Si le Coran est récité tout haut quelque part, restez debout ou assis et écoutez. Ne parlez pas et ne bougez pas.
6. Pour la *ṣalāt*, tenez-vous les pieds écartés, avec les pieds et les épaules près de ceux de vos voisins, en rangs parfaitement droits.
7. Ne devancez jamais les mouvements de l'imam, mais suivez ses mouvements lorsqu'il en donne le signal en récitant *Allāhou Akbar* etc. Faites le dernier *salām* seulement après que l'imam a complètement terminé le sien, et non pas à la moitié du sien.

8. Evitez d'allonger vos jambes dans la direction de la *qibla*. Si vous ne pouvez pas rester assis en tailleur pendant un certain temps, allongez vos jambes de côté, ou prenez une position agenouillée ou accroupie pour changer.
9. Pendant la *ṣalāt*, votre voix doit avoir un volume tel que même votre voisin immédiat ne l'entend pas.
10. Pendant un sermon ou une *khouṭba* du vendredi, ne parlez, ne baîllez, ne bougez jamais; ne riez pas fort non plus, même si l'imam a raconté une plaisanterie; souriez plutôt.

G. Règles générales de *adab*

1. **La ponctualité**, dans la vie et l'action islamiques est aussi importante que l'accomplissement des devoirs moraux et religieux. On ne peut pas le répéter assez aux Musulmans du monde entier dont la négligence de cette vertu islamique fondamentale est notoire. Si vous avez l'habitude d'arriver tard, avancez suffisamment votre montre pour contrecarrer votre habitude.

Vous ne pouvez échapper à la nécessité de perdre cette habitude indigne et contraire aux enseignements de l'Islam. Dans le camp islamique, aussi bien que dans le mouvement islamique, chaque membre ou militant doit être conscient du temps et absolument sérieux dans l'usage qu'il en fait. Quelle que soit l'activité, les Musulmans doivent respecter son heure précise. La vie a un sens et l'homme est responsable de chaque moment. Ainsi, que ce soit l'heure du repas ou de la *ṣalāt*, du sport ou de l'étude, non seulement vous devriez être là à l'heure mais avant l'heure. Manquer de commencer votre devoir à l'heure constitue un échec dans votre islamicité, dans votre *īmān*.

2. **L'empressement à prêter assistance** est une vertu islamique par excellence. Le Musulman est toujours prêt à prêter assistance à un autre Musulman dans le besoin. Il n'attend pas qu'on lui demande d'offrir son aide. Il est toujours à l'affût des situations où il peut mettre sa bienveillance en pratique. En ce qui concerne faire le bien *(al ma'rōūf)*, ou mettre un terme à un mal *(al mounkar)* ou l'interdire, le Musulman doit même être agressif parfois. Cet empressement à se jeter dans n'importe quelle situation afin de rendre service à ses semblables constitue l'expression de l'*īmān* la plus élevée et la plus noble.

Dans le camp islamique, l'*īmān* d'un membre se mesure à juste titre à son *iḥsān* actif, ses bonnes actions en toutes occasions. S'il entre dans une salle de réunion et trouve une table sale, il la nettoie. Si les chaises ne sont pas disposées convenablement, il les remet en ordre. Si le tableau est couvert de craie, il l'essuie et il le rend prêt à l'usage. Dans la salle de bain, le gymnase, le réfectoire, sur le terrain de sport – en tout lieu, le Musulman est le premier à rectifier ce qui demande à être rectifié. Si un service exige des volontaires, il est le premier à offrir ce service. Le Musulman se rend ainsi digne de son Prophète qui a dit: "et l'*iḥsān* commence par le ramassage des ordures sur la voie publique." (Bayhaqi).

3. **L'amabilité** est une condition nécessaire du *falāḥ*. Le Musulman lutte aussi fort qu'il le peut pour se rendre aimable, sympathique, capable d'être traité en ami et digne de confiance. Le sourire qui éclaire son visage en permanence est le signe de sa compassion envers les autres Musulmans. Quand ils parlent, il écoute; quand ils pleurent, il pleure

avec eux; quand ils sont de bonne humeur, il participe à leur joie. Il est généreux, bon et se soucie en permanence de leur bien-être. Il est tellement déterminé par leur bien-être et tellement enclin à le réaliser par ses efforts personnels qu'on ne peut jamais le dire neutre lorsqu'il s'agit de faire le bien et d'assurer le bien-être des autres. S'il n'est pas neutre, comment peut-il jamais se montrer hostile, aliéné, détestable, méprisant, indifférent? Le Musulman réagit positivement envers le Créateur, envers la bonté du Tout-Puissant et fait preuve d'une bienfaisance semblable envers toutes les créatures, surtout les êtres humains.

4. **L'optimisme** est le principe le plus élevé de l'éthique islamique. L'Islam implique la conviction qu'Allah est clément et miséricordieux, juste et qu'il désire notre bien-être. Il s'est engagé à nous accorder Sa miséricorde (6:12.54) à donner aux *mou'minōūn* (croyants) la victoire sur leurs ennemis (22:40) et d'une façon générale, à ne nuire à personne (4:39, 10:44). Ce monde est Son théâtre. Il ne peut pas être mauvais et il ne peut en résulter rien de mauvais. Sans aucun doute, c'est une arène destinée au déroulement de l'action, à la mise à l'épreuve de notre piété et de notre moralité. Mais c'est un monde dans lequel le bien sera toujours prépondérant. C'est parce qu'Allah est en effet Allah, et qu'Il n'a pas d'égal.

Pour le Musulman, ce point de vue implique qu'il éprouve du réconfort, de la confiance en soi et qu'il a confiance que ses efforts valent la peine d'être déployés; qu'Allah lui paiera d'énormes dividendes dans ce monde et dans l'autre. En conséquence, le Musulman inspirera ce réconfort et l'apportera à tout son entourage. Ses conseils ne seront jamais colorés de pessimisme et de désespoir. Son attitude logique envers toutes choses est qu'elles sont bonnes et qu'elles s'améliorent. Lorsque la fortune lui sourit, il s'exclame de tout son cœur, de toute son âme et de tout son être:

Louange à Allah. Allah est le plus grand.	الحَمْدُ لله ، وَالله أكْبَر

Lorsque survient une tragédie, il dit, pense et croit:

Certes nous appartenons à Dieu et certes vers Lui nous retournerons	إنَّا لله وَإنَّا إلَيْهِ رَاجِعُون

et:

Il n'est de force ni de puissance si ce n'est d'Allah.	لا حَوْلَ وَلا قُوَّةَ إلاّ بالله

Puis il continue à vaquer à ses occupations. Il se rappelle le conseil du Prophète:

«إنْ قامَتْ السَّاعةُ وَبِيَدِ أحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ فاسْتَطَاعَ أنْ يغرِسَهَا فَلْيَغْرِسْها»

Si la dernière heure sonne et te trouve portant un arbrisseau au bois pour le planter, va le planter.[1]

1. *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal

II. Unité du style islamique

Toutes les règles de conduite pré-citées constituent un style de vie unique lorsqu'elles sont complétées par l'observation des cinq *ṣalawāt*, du jeûne du mois de Ramadan, du paiement de la *zakāt* et de la *ṣadaqa*, des règles de la charī'a, et guidées par la foi sous-jacente en le *tawḥīd* et ses implications. Le style est global, comme l'Islam, et affecte tous les aspects de la vie. Un individu engagé sur le plan islamique est une personne qui observe le style islamique car le style est l'expression extérieure de son engagement.

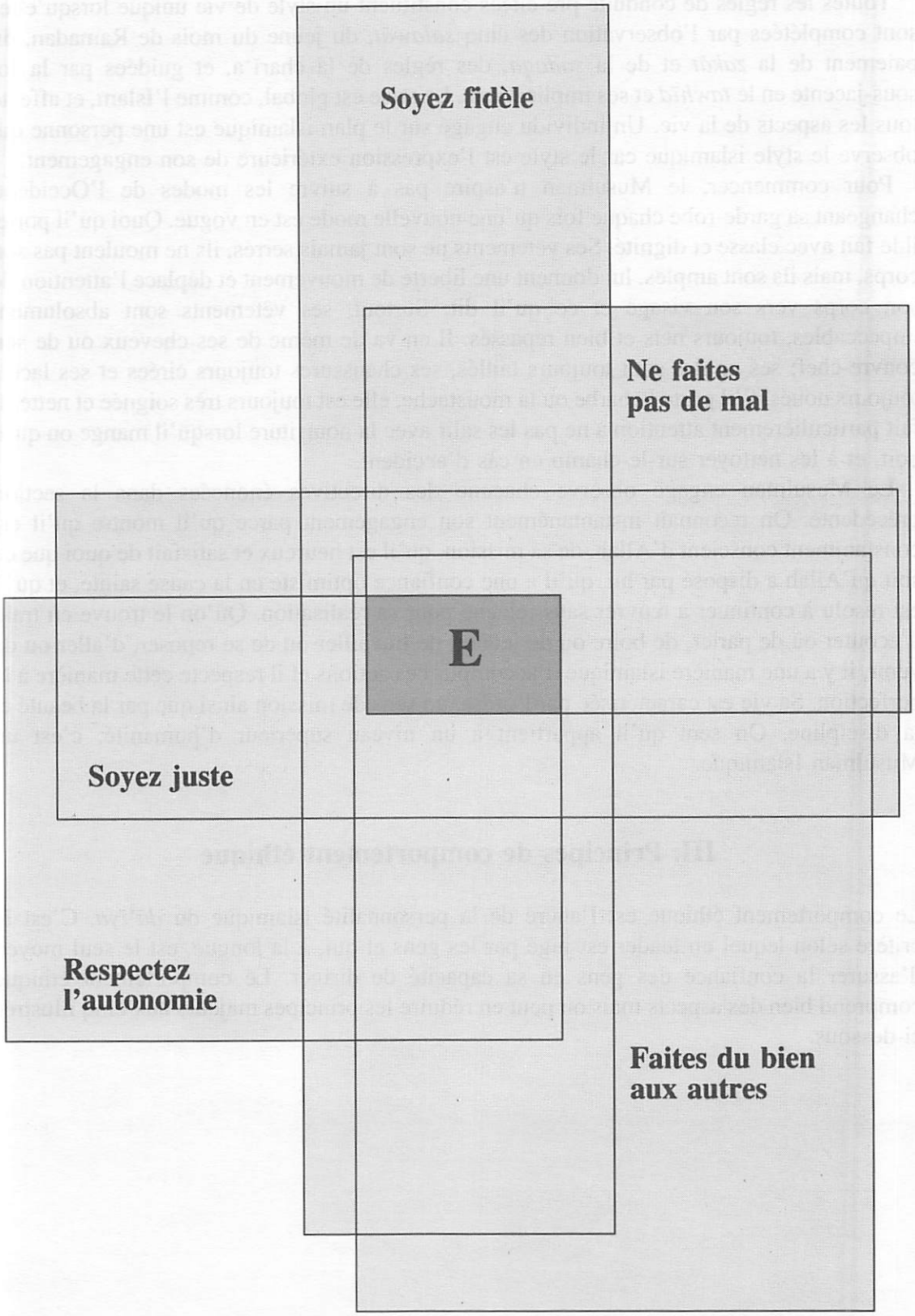
Pour commencer, le Musulman n'aspire pas à suivre les modes de l'Occident, changeant sa garde-robe chaque fois qu'une nouvelle mode est en vogue. Quoi qu'il porte, il le fait avec classe et dignité. Ses vêtements ne sont jamais serrés, ils ne moulent pas son corps, mais ils sont amples, lui donnent une liberté de mouvement et déplace l'attention de son corps vers son visage et ce qu'il dit. Surtout, ses vêtements sont absolument impeccables, toujours nets et bien repassés. Il en va de même de ses cheveux ou de son couvre-chef; ses ongles sont toujours taillés, ses chaussures toujours cirées et ses lacets toujours noués. S'il porte la barbe ou la moustache, elle est toujours très soignée et nette. Il fait particulièrement attention à ne pas les salir avec la nourriture lorsqu'il mange ou qu'il boit, et à les nettoyer sur-le-champ en cas d'accident.

Le Musulman engagé observe chacune des directives énoncées dans la section précédente. On reconnaît instantanément son engagement parce qu'il montre qu'il est constamment conscient d'Allah, de sa mission, qu'il est heureux et satisfait de quoi que ce soit qu'Allah a disposé par lui, qu'il a une confiance optimiste en la cause sainte, et qu'il est résolu à continuer à œuvrer sans relâche pour sa réalisation. Qu'on le trouve en train d'écouter ou de parler, de boire ou de jeûner, de travailler ou de se reposer, d'aller ou de venir, il y a une manière islamique d'accomplir ces actions et il respecte cette manière à la perfection. Sa vie est caractérisée par l'ordre, un sens de mission ainsi que par la beauté et la discipline. On sent qu'il appartient à un niveau supérieur d'humanité: c'est un Musulman Islamique.

III. Principes de comportement éthique

Le comportement éthique est l'ancre de la personnalité islamique du *dā'īya*. C'est le critère selon lequel un leader est jugé par les gens et qui, à la longue, est le seul moyen d'assurer la confiance des gens en sa capacité de diriger. Le comportement éthique comprend bien des aspects mais on peut en réduire les principes majeurs aux cinq illustrés ci-dessous.

E = Comportement éthique



Le principe	Sa description	Ses racines dans le hadith
RESPECTEZ l'AUTONOMIE	On suppose que les individus ont le droit de décider comment vivre leur vie, tant que leur actions n'entravent pas le bien-être des autres. On a donc le droit d'agir en toute liberté d'action et on a la liberté de pensée et de choix.	«مِنْ حُسْنِ إِسْلامِ المَرْءِ تَرْكُهُ مَا لا يَعْنِيه» Ce qui fait en partie de quelqu'un un bon Musulman c'est qu'il ne se mêle pas de ce qui ne le concerne pas. (*Sounan* Al Tirmidhi)
NE FAITES PAS DE MAL	L'obligation d'éviter d'infliger du mal soit physique, soit psychologique aux autres et d'éviter les actions qui risquent de nuire aux autres peut être un principe éthique fondamental.	«لا ضَرَرَ وَلاَ ضِرار» Ni on ne devrait faire le mal ni on ne devrait rendre le mal. (*Sounan* Ibn Maja)
FAITES DU BIEN AUX AUTRES	Il y a obligation d'améliorer et d'accroître le bien-être des autres, même dans les cas où ces améliorations peuvent gêner ou limiter la liberté des personnes qui offrent leur aide.	«مَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ الدُّنْيا، فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ القِيامَةِ» Quiconque soulage un Musulman d'un malheur de ce monde, Allah le soulagera d'un de ses malheurs le Jour du Jugement. (*Ṣahīḥ* Mouslim)
SOYEZ JUSTE	Etre juste dans ses rapports avec les autres suppose qu'on les traite tous équitablement, qu'on donne à chaque individu la position qui lui est dûe, et en général, qu'on observe la règle d'or ("L'honnêteté est la meilleure politique.").	«لا يُؤمِنُ أَحَدُكُمْ حتَّى يُحِبَّ لأخيهِ ما يُحِبُّ لِنَفْسِهِ» Aucun de vous n'est vraiment croyant tant qu'il ne souhaite pas pour son frère ce qu'il souhaite pour lui–même. (*Ṣahīḥ* al Boukhari et *Ṣahīḥ* Mouslim)
SOYEZ FIDELE	On doit tenir ses promesses, dire la vérité, être loyal et continuer à faire preuve de politesse dans le discours humain. C'est seulement dans la mesure où l'on reste fidèle qu'on peut s'attendre à être considéré comme digne de confiance.	«المُسْلِمُ أخو المُسْلِمِ لاَ يَظْلِمُهُ وَلاَ يَخْذُلُهُ» Le Musulman est un frère pour le Musulman; Ni il le traite injustement ni il le laisse tomber. (*Ṣahīḥ* Mouslim)

SUJETS DE DISCUSSION

1. Dans quelles circonstances devez-vous être le premier à dire *al salām 'alaykoum*
2. Pourquoi l'optimisme fait-il partie de l'éthique islamique?

EXERCICE DE COMPREHENSION

VOUS ETES RESPONSABLE D'UN GROUPE DE PARTICIPANTS A UN CAMP DE JEUNESSE ORGANISE POUR LES NOUVEAUX MEMBRES QUI NE SE SONT JAMAIS TROUVES DANS UN MILIEU DE CAMP AUPARAVANT. L'OBJECTIF DU CAMP EST DE MOTIVER LES MEMBRES POUR QU'ILS PARTICIPENT A D'AUTRES CAMPS ET DE LES INCITER A EN RECRUTER D'AUTRES POUR LES CAMPS A VENIR. PLUSIEURS PARENTS ET CHEFS DE LA COMMUNAUTE NE SONT PAS CONVAINCUS DE L'UTILITE DE CE CAMP EN PARTICULIER NI DE L'EFFICACITE DE SON PROGRAMME POUR DES PARTICIPANTS QUI Y ASSISTENT POUR LA PREMIERE FOIS. VOTRE SEULE CHANCE DE SOLLICITER LEUR SOUTIEN RESIDE DANS LA MANIERE DONT CE CAMP AFFECTE LES PARTICIPANTS.

1. *Esquissez les grandes lignes d'un discours que vous ferez à ceux dont vous êtes responsable sur la manière dont l'observation de l'éthique islamique peut rendre le camp agréable pour tout le monde. Soyez précis.*

2. *Enumérez cinq bonnes manières islamiques que vous avez l'intention de faire appliquer et dites comment vous comptez les faire appliquer. Enumérez cinq bonnes manières que vous ne pensez pas pouvoir faire appliquer et dites pourquoi.*

3. *Ecrivez une lettre aux parents et aux chefs de la communauté où vous déclarez avec précision comment le camp a amélioré les bonnes manières des participants et comment ils peuvent contribuer à soutenir cette amélioration.*

Chapitre

37

L'évaluation du camp

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Après avoir terminé ce chapitre, vous devriez être en mesure de:
- identifier la manière dont l'évaluation aide à gérer le camp
- choisir des méthodes d'évaluation du camp qui soient adéquates
- utiliser des formulaires d'évaluation pour obtenir des informations

I. Evaluation faite pendant le camp

Une fois que le programme du camp est mis en œuvre, son évaluation continue devrait faire partie de la routine de gestion. Une bonne approche consiste à ce que les organisateurs se réunissent chaque soir pendant une heure ou plus pour discuter des moyens de corriger des défauts éventuels et d'empêcher leur répétition. Tout changement sur lequel on s'est mis d'accord doit être communiqué convenablement à tous ceux qui sont concernés et appliqué le lendemain. On peut former des groupes différents pour évaluer le stage, les dispositions prises quant au matériel, la performance des participants et autres questions. On doit encourager les chefs de groupe à inviter les membres à faire des suggestions et à soulever les problèmes devant eux pour les consulter en vue d'une solution. En outre, on doit aussi faire une évaluation générale du camp pour aider à planifier d'autres activités à l'avenir.

II. Suivi assuré après le camp

Les camps de jeunesse musulmane suscitent énormément d'intérêt chez les jeunes Musulmans et les adultes qui y participent. Le milieu du camp les inspire et l'expérience qu'ils ont pendant un camp, de vivre et de pratiquer l'Islam ensemble, leur donne beaucoup de motivation et d'idées pour organiser des activités islamiques dans leurs propres régions.

L'évaluation faite après la fin d'un camp est d'une importance capitale pour en mesurer l'efficacité. La véritable mesure du succès d'un stage est de savoir combien les participants retiennent et pratiquent de ce qu'ils ont appris pendant le camp après leur retour. C'est pourquoi on doit évaluer les changements dans les attitudes, le comportement et la performance des participants trois mois après le camp. On peut le faire au moyen de questionnaires, d'études et autres techniques, adressés aux participants et à leurs directeurs d'étude.

Il faut aussi qu'on les suive d'une façon régulière et qu'on leur procure les ressources de programmation et les matériaux pédagogiques nécessaires pour les aider à rester actifs sur le plan islamique. Une base de données sur les participants, les articles, les orateurs et ainsi de suite peut être infiniment précieuse pour prendre les décisions qui conviennent au sujet de la planification de nouveaux camps. Par exemple, la base de données doit identifier les thèmes qui n'ont pas été traités dans des camps précédents ou les individus qui ont besoin de formation supplémentaire dans des domaines précis.

III. Modèles de formulaires d'évaluation

L'évaluation doit être à la fois quantitative et qualitative. Une réunion générale qui offre la possibilité d'organiser une discussion publique est un forum très utile en ce qui concerne l'évaluation qualitative. L'évaluation quantitative se fait le mieux au moyen de questionnaires ou d'études qui exigent des réponses précises à des questions significatives. Quelques exemples suivent.

A. Evaluation des participants

Répondez à chaque question en notant le comportement indiqué sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le niveau le plus souhaitable pour le comportement indiqué). Entourez la note d'un cercle.

Les réponses se rapportent à l'individu que l'on évalue ou à l'état moyen d'un groupe si on évalue les participants en tant que groupe.

Le participant ou le groupe de participants était-il:

Attentif?	1	2	3	4	5
Peu bruyant?	1	2	3	4	5
Ponctuel?	1	2	3	4	5
Net dans sa mise?	1	2	3	4	5
Obéissant au directeur de séance?	1	2	3	4	5

Le participant ou le groupe de participants:

S'est-il assis convenablement?	1	2	3	4	5
A-t-il évité les conversations parallèles?	1	2	3	4	5
A-t-il évité les distractions?	1	2	3	4	5
A-t-il bien géré ses affaires?	1	2	3	4	5

Le participant ou le groupe de participants a-t-il fait preuve des caratéristiques suivantes en réponse aux exposés:

Compréhension?	1	2	3	4	5
Qualité des questions et des commentaires?	1	2	3	4	5
Organisation des questions/commentaires?	1	2	3	4	5
Pertinence des questions/commentaires?	1	2	3	4	5
Discussion dominée par des individus?	1	2	3	4	5
Coopération?	1	2	3	4	5

B. Evaluation générale du camp

1. Le stage a-t-il été efficace en ce qu'il a augmenté vos connaissances en Islam? [ ] oui [ ] non

2. Si vous avez répondu non à la 1ère question, veuillez donner vos raisons:

- Le camp était surpeuplé [ ] oui [ ] non
- les orateurs étaient inefficaces [ ] oui [ ] non
- Le milieu n'était pas convenable [ ] oui [ ] non
- Le stage était trop long [ ] oui [ ] non

3.	Pour accroître l'efficacité de ce genre de stage, voudriez-vous avoir davantage de:	[ ] oui	[ ] non
–	Cours magistraux	[ ] oui	[ ] non
–	Ateliers de travail	[ ] oui	[ ] non
–	Séries de questions	[ ] oui	[ ] non
–	Séances de questions et réponses	[ ] oui	[ ] non
–	Récréation	[ ] oui	[ ] non
–	Périodes de repos	[ ] oui	[ ] non
4.	Pensez-vous que ce stage fera de vous une meilleure personne?	[ ] oui	[ ] non
5.	Avez-vous fait toutes les prières en assemblée?	[ ] oui	[ ] non
6.	Sinon, qu'est-ce qui vous en a empêché?		
–	La paresse	[ ] oui	[ ] non
–	Pas important	[ ] oui	[ ] non
–	Occupé à autre chose	[ ] oui	[ ] non
–	Manque de temps suffisant pour *woudou'*	[ ] oui	[ ] non
7.	Avez-vous aidé les autres à faire leur prière à l'heure?	[ ] oui	[ ] non
8.	Les chambres dortoirs étaient	[ ] convenables [ ] pas convenables	[ ] propres
9.	La qualité des repas était	[ ] excellente [ ] médiocre	[ ] convenable
10.	La quantité de nourriture était	[ ] trop abondante [ ] insuffisante	[ ] convenable
11.	Comme style de service, je préfère	[ ] famille	[ ] cafétéria
12.	Les coordinateurs de stage étaient-ils serviables?	[ ] oui	[ ] non

13. Si vous étiez l'organisateur, que feriez-vous de manière différente?

_____

14. Citez cinq séances/cours magistraux/ateliers de travail parmi les meilleurs auxquels vous ayez assisté: _____ _____ _____ _____

15. A votre avis, quels étaient les trois meilleurs (c'est-à-dire les mieux informés et les plus intéressants) conférenciers/orateurs? _____ _____ _____ _____ _____

16. Autres suggestions/commentaires? _____ _____

C. Evaluation générale d'un stage de formation de cadres (SFC)

1. Nom, adresse et numéro de téléphone:

_____

_____

2. Pourquoi êtes-vous venu au SFC?

_____

3. Le SFC a-t-il rempli l'objectif pour lequel vous êtes venu? Sinon, en quoi a-t-il échoué?

_____

4. A votre avis, quel était le meilleur moment du stage?

_____

5. Quel est l'aspect du stage qui vous a le plus apporté?

_____

6. Qu'est-ce qui vous a le plus déçu au SFC?

_____

7. Avec quel degré d'efficacité avait-on procédé aux différents aménagements en général? (réfectoire, chaises, chambres, groupes etc.)

[ ] mieux que prévu [ ] comme prévu [ ] pire que prévu

meilleur aspect: _____
pire aspect: _____

8. Comment jugez-vous le niveau de l'exposé?

[ ] trop élevé [ ] trop bas [ ] juste comme il faut

9. Avez-vous appris quoi que ce soit du SFC? [ ] oui [ ] non

   Si oui, énumérez trois aspects importants de votre apprentissage:
   a) _____
   b) _____
   c) _____

10. Avez-vous parfaitement compris les objectifs du SFC? [ ] oui [ ] non

11. Avez-vous des suggestions pour renforcer le SFC?

    _____
    _____
    _____

SUJETS DE DISCUSSION

1. De quelle façon une évaluation continue vous aide-t-elle à mieux gérer un camp?
2. Quelle est l'information la plus cruciale que vous devez chercher à obtenir lors d'une évaluation faite après la fin d'un camp?

EXERCICE DE COMPREHENSION

EN TANT QUE DIRECTEUR DU COMITE D'ORGANISATION DU CAMP DE JEUNESSE, VOUS VOULEZ DIRIGER UN PROGRAMME DE CAMP EFFICACE MAINTENANT ET A L'AVENIR. COMME LA PLUPART DES PARTICIPANTS SONT NOUVEAUX, ILS HESITENT A DONNER DU FEED–BACK FACE A FACE. ILS NE SAVENT PAS NON PLUS A QUOI S'ATTENDRE. LE COMITE EXECUTIF A DEMANDE UN RAPPORT. IL N'EST PAS ALLE AU CAMP MAIS IL A UNE IDEE DU NIVEAU RECHERCHE.

1. *Faites une liste de ce que vous devez faire, quand vous devez le faire et avec la collaboration de qui, pour recueillir les informations nécessaires à la rédaction de votre rapport.*
2. *Ecrivez-vous un mot que vous pourrez utiliser comme support lorsque vous expliquerez aux participants du camp comment et pourquoi ils doivent remplir les formulaires que vous ferez circuler.*
3. *Décidez quels formulaires d'évaluation vous utiliseriez si vous aviez le temps de n'en utiliser que deux.*

Conclusion

Vous êtes-vous jamais demandé pourquoi une si grande religion peut avoir des adeptes si arriérés? Comment peut-on expliquer le gouffre qui sépare l'Islam et les Musulmans aujourd'hui. Il y a quelque chose qui ne va pas.

Le problème réside sans aucun doute dans les messagers – nous – et non pas dans le message. Il provient de notre lecture statique et de notre compréhension littérale de notre religion. Toute l'énergie et tout le pouvoir y sont pourtant contenus.

...Alors qu'à Dieu appartient la puissance, et à Son messager et aux croyants! Mais les hypocrites ne savent pas (Coran 63:8).

... وَلِلَّهِ ٱلْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِۦ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَٰكِنَّ ٱلْمُنَٰفِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ (سورة المنافقون)

Mais le pouvoir dont il s'agit n'est que potentiel. Il nous faut le transformer en énergie critique et dynamique capable de changer les conditions et les milieux. Ce *Guide* essaie de faire produire l'énergie intérieure potentielle et de l'orienter pour mettre en œuvre la renaissance dont on a besoin. Cinq cuillerées de sucre dans une tasse de thé ne le rendent pas sucré, mais si on remue, le thé devient sucré. Ce *Guide* remue, *inchā Allah*. Si une fois que vous aurez saisi la signification, vous pouvez vous imaginer comme un gérant mis sur terre pour réfléchir à la manière d'islamiser votre environnement et d'améliorer la société qui vous entoure et pour planifier cet objectif, le *Guide* aura atteint son objectif. Il réduit le temps nécessaire pour acquérir de telles connaissances de quelques décennies à quelques mois, peut-être une année tout au plus.

Ce *Guide* essaie de vous conduire à travers une structure simple de choses à faire et à ne pas faire pour maximiser votre compréhension de l'art et de la science de la *da'wa* à notre époque. Alors que certains peuvent avancer que les qualitiés du dirigeant sont innées, et donc d'ordre génétique, nous croyons qu'une bonne partie d'entre elles peuvent être acquises. Ce *Guide* essaie de combler cette lacune en indiquant comment on apprend ce qui fait un leader sur les plans individuel et collectif. Nous sommes sûrs que, avec la permission d'Allah, si le *Guide* est parfaitement compris et mis en pratique, il en résultera un bond d'au moins 50% dans la réalisation et l'efficacité des activités islamiques. Ces résultats seront manifestes dans les domaines des concepts, de la gestion, de l'administration, de la communication, des camps, des conférences et des réunions.

Ce *Guide* se complète de cahiers d'exercices afin de faciliter l'enseignement de divers chapitres. Les cahiers d'exercices ne sont pas compris dans ce volume.

Nous ne considérons pas ce *Guide* comme l'ouvrage définitif sur le sujet mais plutôt comme la clef qui ouvre la porte du processus d'amélioration (*iḥsān*) qui se déroule du berceau à la tombe.

Nous prions qu'Allah nous guide tous vers le Droit Chemin – *al ṣirāt al mustaqīm.*

Bibliographie choisie

Coran

1. Hamidullah, Muhammad, *Le Saint Coran, traduction et commentaire*, Amana Corporation, Brentwood, Md: 1411/ 1989.
2. Dr. Salah ed-Dine Kachrid, *al-Qur'ān al-Karīm*, Thāt es-Salāsil, Kuwait 1984.

Sounna

1. Abou Daoud, *al Sounan*, quatre volumes, publiés par M.M. Adb al Hamid, deuxième édition, Le Caire 1369/1950.
2. Bayhaqi, Abou Bakr, *al Sounan al Koubra*, dix volumes, Hyderabad, Inde, 1344 de l'hégire.
3. Boukhari, Muhammad b. Ismail, *Jami al Saḥīḥ*, neuf volumes, publiés par M. al Nawawi, M. Abou al Fadl et M. Khifaji, Le Caire, 1376 de l'hégire.
4. Ibn Hanbal, Ahmed b. Mohammed, *Kitāb al Achriba*, publié par Subhi Jassim, Baghdad, 1369 de l'hégire.
5. Ibn Madja, Mohammed ibn Yazid, *al Sounan*, deux volumes, publiés par M.F.A. Baqi, Le Caire, 1374 de l'hégire.
6. Mouslim ibn al Hajjaj al Qouchairi, *Ṣahīḥ*, publié par M.F.A. Le Caire, 1374 de l'hégire.
7. Nasa'i, Ahmad ibn Choaïb al, *Kitāb al Ḍu'afā'*, Hyderabad, Inde.
8. Chafi'i, Mohammed ibn Idriss al, *al Risala*, Bulaq, Le Caire, 1321 de l'hégire.
9. Tirmidhi, Muhammad ibn 'Isa al, *al Sounan*, publié par M.A. Shakir et d'autres, cinq volumes, Le Caire.
10. Daraqoutni, Abou al Hasan, *al Sounan*, quatre volumes, publiés par Hashim Yamani, Dar al Mahāssin, Le Caire, 1386 de l'hégire.
11. Darimi, 'Abd Allah ibn 'Abd al Rahman, *al Sounan*, deux volumes, publiés par M.A. Rahman, Damas, 1349 de l'hégire.
12. Daylami, Abou Mansour al, *Firdaws al Akhbar bi Ma'thoūr al Khiṭāb*, publié par Fawwaz Ahmad Zoumourli et Muhammad al Mou'tasim billah al Baghdadi, Beyrouth, Dar al Kitab al Arabi, 1987.

Autres ouvrages

1. Ahmad, Moumtaz (éd.), *State, Politics and Islam* American Trust Publications, Indianapolis, Indiana, 1986.
2. Altalib, Hisham, *Report of the MSA Training Course* (non publié), la MSA des Etats-Unis et du Canada, Indianapolis, Indiana, 1976.
3. Al 'Alwānī, Tāhā J., *Adab al Ikhtilāf fi al Islam* (édition arabe), International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginie, 1987.
4. *Association Management*, American Society of Association Executives, Washington, D.C.
5. Duncan, J., *Essentials of Management*, Dryden, Hinsdale, Illinois, 1975.

6. Drucker, P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York, 1974.
7. Fisher, R. et Ury, W., *Guide to Yes - Negotiation*, Houghton Miflin Company.
8. Hamid, A.W. *Companions of the Prophet*, Umran Publications, London, 1982.
9. Mirza, M. Yaqub, *Youth Activities and Camps*, la MSA des Etats-Unis et du Canada, Plainfield, Indiana, 1979.
10. Nou'mani, Shibli, *Life of Umar the Great* (traduit de l'ourdou par Muhammad Saleem, Sh. Muhammad Ashraf), 1981.
11. Omer, Abdel Hadi M., *Let Us Learn: Issues of Your Concern*, Beloit, Wisconsin, 1987.
12. Safi, Louay, *Islamic Leadership* (non publié), Detroit, 1990.
13. Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmad, *Public Duties* in Islam (traduit de l'arabe par Mukhtar Holland), Fondation Islamique, Leicester, Angleterre, 1982.
14. Terry, G.R. et Stephen G.F., *Principles of Management*, 8ème éd., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1982.
15. Unus, Iqbal J. et Beekun, Rafik, *A Management Guide for Islamic Organizations* (non publié), Plainfield, Indiana, 1982.

Un certain nombre de références n'ont pas pu être convenablement identifiées à temps pour être incluses dans cette bibliographie choisie. Elles le seront dès que nous serons en mesure de les identifier.

Système de transcription des lettres arabes

ء	,	ض	ḍ
ب	b	ط	ṭ
ت	t	ظ	ẓ
ث	th	ع	‘
ج	j(dj)*	غ	gh
ح	ḥ	ف	f
خ	kh	ق	q
د	d	ك	k,c
ذ	dh	ل	l
ر	r	م	m
ز	z	ن	n
س	s,ç,c	ه	h
ش	ch	و	oua,w
ص	ṣ	ي	y,ï

Voyelles brèves simples: a/e (أَ) i (إِ), ou (أُ)

Voyelles brèves doublées: an (أً) in (إٍ), oun (أٌ)

Voyelles longues: ā (آ), ī (ـِي), ōū (ـُو)

* Nous avons décidé de garder **dj** pour la lettre arabe ج dans les mots arabes assimilés par la langue française (djamāa, djebel, djellaba, etc.) mais pour des raisons de simplicité orthographique, nous avons opté pour le **j** dans tous les mots arabes non encore assimilés *(jihad, ijtihad, janna, etc).*

Index

Index des versets coraniques

Lis, au nom de ton Seigneur qui a créé, qui a créé l'homme d'un caillot de sang. Lis! Car ton Seigneur, le Très Noble c'est Lui qui a enseigné par la plume. Il a enseigné à l'homme ce qu'il ne savait pas (Coran 96:1-5).

chapitre 1, page 22

﴿١﴾ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿٢﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَـٰنَ مِنْ عَلَقٍ
﴿٣﴾ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ﴿٤﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ
﴿٥﴾ عَلَّمَ ٱلْإِنسَـٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (سورة العلق)

Préparez-leur tout ce que vous pouvez de force, et tenez prêts des chevaux, afin d'en effrayer l'ennemi de Dieu et votre ennemi, et d'autres, en dehors d'eux que vous ne connaissez pas, [mais] que Dieu connaît ... (Coran 8:60).

chapitre 1, page 22

﴿٦٠﴾ وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ
ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن
دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... (سورة الأنفال)

Et si vous faites volte-face, Il vous remplacera par un peuple autre que vous et qui ne sera pas comme vous. (Coran 47:38).

chapitre 2, page 36

... وَإِن تَتَوَلَّوْا۟ يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ
ثُمَّ لَا يَكُونُوٓا۟ أَمْثَـٰلَكُم (سورة محمد)

... Remplissez donc la mesure et respectez le poids, et ne faites pas perdre aux gens leurs biens ... (Coran 7:85).

chapitre 2, page 36

... فَأَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا۟
ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ ... (سورة الأعراف)

Allez tous deux vers Pharaon, il a outrepassé toutes les limites. Parlez-lui douce parole. Peut-être se rappellera-t-il ou craindra-t-il? (Coran 20:43-44).

chapitre 2, page 38

﴿٤٣﴾ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٤﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا
لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (سورة طه)

Vous n'adorez, au lieu de Lui, que des noms que vous avez nommés, vous ainsi que vos ancêtres, sans que Dieu y ait fait descendre d'autorité. Le jugement n'appartient qu'à Dieu. Il a commandé que Vous n'adoriez que Lui. Voilà la religion droite; mais la plupart des gens ne savent pas. (Coran 12:40).

chapitre 2, page 38

﴿٤٠﴾ مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِۦٓ إِلَّآ أَسْمَآءً سَمَّيْتُمُوهَآ أَنتُمْ
وَءَابَآؤُكُم مَّآ أَنزَلَ ٱللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَـٰنٍ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ
أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّآ إِيَّاهُ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ
وَلَـٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (سورة يوسف)

Et lorsque ton Seigneur dit aux anges: "Je vais désigner un lieutenant sur la terre", ils dirent: "Vas-Tu en désigner un qui sèmera le désordre et répandra le sang, alors que nous, par Ta louange, chantons pureté, et proclamons Ta sainteté?" – Il dit: "En vérité, Je sais ce que vous ne savez pas!" (Coran 2:30).

chapitre 3, page 41

﴿٣٠﴾ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَـٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ
(سورة البقرة)

Et Il apprit à Adam tous les noms; puis Il les présenta aux anges et dit: "Informez-Moi, de noms de ceux-là, si vous êtes véridiques!" Ils dirent: "Pureté à Toi! Nous n'avons de savoir que ce que Tu nous as appris! C'est Toi le savant, le Sage, vraiment!" (Coran 2:31-32).

chapitre 3, page 42

﴿٣١﴾ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ
فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ (سورة البقرة)
﴿٣٢﴾ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ
إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ (سورة البقرة)

Nous dîmes: "Descendez-en tous! Si jamais, ensuite, une guidée de Moi vous vient, alors quiconque suivra Ma guidée..pour eux, nulle crainte, et point ne seront affligés." (Coran 2:38).

chapitre 3, page 42

﴿٣٨﴾ قُلْنَا ٱهْبِطُوا۟ مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى
فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (سورة البقرة)

Celui qui a créé la mort et la vie afin de vous mettre à l'épreuve pour savoir qui d'entre vous serait mieux-agissant. Il est le Tout-Puissant le Tout-Pardon. (Coran 67:2).

chapitre 3, page 42

﴿٢﴾ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ
أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ (سورة الملك)

Les gens ont-ils pensé qu'on les laisserait dire qu'ils ont cru sans qu'ils ne soient soumis à l'épreuve? (Coran 29:2).

chapitre 3, page 42

﴿٢﴾ أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓا۟ أَن يَقُولُوٓا۟
ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (سورة العنكبوت)

Et très certainement Nous vous éprouverons afin de savoir ceux d'entre vous qui luttent, ainsi que les endurants, et d'éprouver ce qu'il en est de vous. (Coran 47:31).

chapitre 3, page 42

﴿٣١﴾ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ ٱلْمُجَٰهِدِينَ مِنكُمْ
وَٱلصَّٰبِرِينَ وَنَبْلُوَا۟ أَخْبَارَكُمْ (سورة محمد)

Et quand il [Youcef] eut atteint ses pleines forces, Nous lui accordâmes sagesse et science. Et ainsi payons-Nous les bienfaisants. (Coran 12:22).

chapitre 3, page 43

﴿٢٢﴾ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ
وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ (سورة يوسف)

Et il ne nous incombe que de transmettre en clair (Coran 36:17).

chapitre 3, page 43

﴿١٧﴾ وَمَا عَلَيْنَآ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ (سورة ياسين)

Eh bien, rappelle! Tu es un rappeleur, rien d'autre; tu n'es pas un intendant sur eux. (Coran 88:21-22).

chapitre 3, page 43

﴿٢١﴾ فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ
﴿٢٢﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ (سورة الغاشية)

Rappelle, donc, si le Rappel doit profiter. (Coran 87:9).

chapitre 3, page 43

﴿٩﴾ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ (سورة الأعلى)

﴿١٢٥﴾ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة النحل)

Appelle à la voie de ton Seigneur par la sagesse et la bonne parole. Et discute avec eux de la façon la plus douce. Ton Seigneur sait mieux [que quiconque] ceux qui de Son chemin s'égarent et sait mieux [que quiconque] ceux qui bien se guident (Coran 16:125).

chapitre 3, page 43

﴿٢٥٦﴾ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ فَمَن يَكْفُرْ بِٱلطَّٰغُوتِ وَيُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ فَقَدِ ٱسْتَمْسَكَ بِٱلْعُرْوَةِ ٱلْوُثْقَىٰ لَا ٱنفِصَامَ لَهَا وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (سورة البقرة)

Point de contrainte en religion! La droiture s'est désormais distinguée de l'errance. Celui qui renie la tyrannie des fausses divinités et croit en Dieu a effectivement saisi l'anse la plus solide que rien ne peut rompre. Et Dieu entend tout, il est Omniscient. (Coran 2:256).

chapitre 3, page 43

﴿٥٦﴾ إِنَّكَ لَا تَهْدِى مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَهْدِى مَن يَشَآءُ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة القصص)

Non, tu ne guides pas qui tu aimes: mais c'est Dieu Qui guide qui Il veut. Il sait mieux, cependant, les bien-guidés (Coran 28:56).

chapitre 3, page 43

﴿١٠٨﴾ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى وَسُبْحَٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ (سورة يوسف)

Dis: "Telle est ma voie. J'appelle à Dieu dans la clairvoyance, moi et tous ceux qui me suivent. Et [dit] gloire et pureté a Dieu, et je n'appartiens pas aux Associateurs" (Coran 12:108).

chapitre 3, page 44

﴿٣٣﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ (سورة فصلت)

Et qui tient plus beau propos que celui qui appelle à Dieu, fait œuvre bonne et dit: "Oui, je suis du nombre des Soumis?" (Coran 41:33).

chapitre 3, page 44

﴿١١﴾ لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِۦ يَحْفَظُونَهُۥ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ... (سورة الرعد)

Il y a pour chacun, devant lui et derrière lui, des relais qui veillent sur lui, par ordre de Dieu. En vérité, Dieu ne change rien à l'état d'un peuple, tant qu'ils n'ont rien changé en eux-mêmes (Coran 13:11).

chapitre 3, page 44

﴿٨٨﴾ قَالَ يَٰقَوْمِ أَرَءَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّى وَرَزَقَنِى مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (سورة هود)

Il dit: "Ô mon peuple, voyez-vous que je me tienne sur une preuve de la part de mon Seigneur, et qu'Il m'attribue une belle attribution?... Je ne veux pas aller faire le contraire de ce que je vous interdis: Je ne veux que la réforme, autant que je le puis. Et je n'ai de faculté que de Dieu. En Lui je place confiance, et c'est à lui que je reviens toujours (Coran 11:88).

chapitre 3, page 45

﴿٣٤﴾ وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (سورة فصلت)

Or, bien et mal ne sont pas égaux. Repousse [le mal] par quelque chose qui soit plus joli; alors celui avec qui tu étais en inimitié deviendra comme s'il était ami chaleureux (Coran 41:34).

chapitre 3, page 46

﴿٤١﴾ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ ... (سورة الحج)

A ceux qui, si Nous leur donnons la puissance sur terre, établissent l'office, acquittent la *zakāt*, et ordonnent le convenable et interdisent le blâmable (Coran 22:41).

chapitre 4, page 52

﴿٣٨﴾ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (سورة الشورى)

Et pour ceux qui répondent à leur Seigneur, établissent l'office, se consultent sur leurs affaires et qui font largesse sur ce que Nous leur attribuons (Coran 42:38).

chapitre 4, page 52

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

C'est par la grâce de Dieu que tu as été doux envers eux! Mais si tu avais été rude, au cœur dur, ils se seraient séparés de toi. Pardonne-leur donc, et implore pour eux l'absolution. Et consulte-les sur les affaires [d'intérêt public]; puis une fois que tu t'es décidé, eh bien, fais confiance à Dieu. Dieu aime, en vérité, ceux qui font confiance (Coran 3:159).

chapitre 4, page 52

﴿٥٨﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ... (سورة النساء)

Dieu vous commande, en vérité, de rendre aux gens leurs dépôts, et quand vous arbitrez entre des gens, de juger avec équité (Coran 4:58).

chapitre 4, page 53

... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... (سورة المائدة)

... Et que l'aversion d'autrui ne vous incite pas à ne pas faire l'équité. Faites l'équité: C'est plus proche de la piété (Coran 5:8).

chapitre 4, page 53

﴿١٣٥﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ... (سورة النساء)

Ô croyants! Soyez constamment équitables et témoins pour Dieu même contre vous-mêmes ou contre vos parents ou proches parents, et qu'il s'agisse d'un riche ou d'un besogneux; car Dieu a priorité sur les deux (Coran 4:135).

chapitre 4 page 53

... وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ (سورة الزخرف)

... Et nous élevons en grades les uns d'entre eux au-dessus des autres, afin que les uns emploient les autres à leur service. La miséricorde de ton Seigneur vaut mieux, cependant, que ce qu'ils amassent (Coran 43:32).

chapitre 4 page 60

... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ... (سورة الحجرات)

En vérité, le plus noble d'entre vous, auprès de Dieu, c'est le plus pieux. (Coran 49:13).

chapitre 5 page 61

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ
وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ
(سورة آل عمران)

C'est par la grâce de Dieu que tu as été doux envers eux! Mais si tu avais été rude, au cœur dur, ils se seraient séparés de toi. Pardonne-leur donc, et implore pour eux l'absolution. Et consulte-les sur les affaires [d'intérêt public]; puis une fois que tu t'es décidé, eh bien, fais confiance à Dieu. Dieu aime, en vérité, ceux qui font confiance (Coran 3:159).

chapitre 7 page 88

﴿٢﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ
(سورة الصف)

Ô croyants! Pourquoi dites-vous ce que vous ne faites pas? (Coran 61:2).

chapitre 8 page 94

... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

Puis une fois que tu t'es décidé, eh bien, fais confiance à Dieu. Dieu aime, en vérité, ceux qui font confiance (Coran 3:159).

chapitre 8 page 94

﴿٨﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ
أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ
(سورة المائدة)

Ô croyants! Soyez fermement dévoués à Dieu, témoins de la vérité en toute équité. Et que l'aversion d'autrui ne vous incite pas à ne pas faire l'équité. Faites l'équité: c'est plus proche de la piété. Et craignez Dieu. Oui, Dieu est bien informé de ce que vous faites (Coran 5:8).

chapitre 11 page 142

﴿٢٥﴾ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٦﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٧﴾ وَاحْلُلْ
عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي ﴿٢٨﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي (سورة طه)

"Seigneur! Détends-moi ma poitrine, et rends-moi aisée ma tâche, et dénoue le nœud de ma langue, afin qu'ils comprennent ma parole ... (Coran 20:25-28).

chapitre 12, page 153

﴿٦٨﴾ أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ
(سورة الأعراف)

Je [Houd] vous communique les messages de mon Seigneur et je suis pour vous un conseiller sincère, sûr (Coran 7:68).

chapitre 14 page 172

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ ...
(سورة الأعراف)

. . . je [Cho'aïb] vous ai communiqué les messages de mon Seigneur et conseillé sincèrement. (Coran 7:93).

chapitre 14, page 172

﴿٢١﴾ وَقَاسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ (سورة الأعراف)

Et il [Iblis] leur [Adam et son épouse] jura: "Oui, vraiment je suis pour vous deux du nombre des bons conseillers." (Coran 7:21).

chapitre 14, page 173

... وَإِنَّا لَهُۥ لَنَٰصِحُونَ (سورة يوسف)

... Nous [frères de Youcef] ne lui voulons que du bien. (Coran12:11).

chapitre 14, page 173

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ
وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

Ô mon peuple, je [Salih] vous ai certes communiqué le message de mon Seigneur, et je vous ai conseillé sincèrement. Mais vous n'aimez pas les conseillers sincères! (Coran7:79).

chapitre14, page 173

﴿٥٥﴾ وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ (سورة الذاريات)

Et rappelle; car, en vérité, le rappel profite aux croyants. (Coran 51:55).

chapitre 14, page 174

﴿١٩١﴾ ٱلَّذِينَ يَذْكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَٰمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ
هَٰذَا بَٰطِلًا سُبْحَٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ (سورة آل عمران)

... qui, debout, assis, couchés, se souviennent de Dieu et méditent sur la création des cieux et de la terre: "Seigneur! Tu n'as pas créé cela en vain. Pureté à Toi! Garde-nous donc du châtiment du Feu." (Coran 3:191).

chapitre 14, page 174

﴿١﴾ ٱلرَّحْمَٰنُ ﴿٢﴾ عَلَّمَ ٱلْقُرْءَانَ ﴿٣﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ
﴿٤﴾ عَلَّمَهُ ٱلْبَيَانَ (سورة الرحمن)

Le Très Miséricordieux
Il a enseigné le Coran
Il a créé l'homme
Il lui a appris à s'exprimer.
(Coran 55:1-4).

chapitre 15, page 179

﴿١٢٨﴾ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ
أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ
عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ (سورة التوبة)

Assurément, un messager vous est venu d'entre vous-mêmes; il lui coûte de vous voir peiner; il veille jalousement sur votre sauvegarde et est plein de compassion et de miséricorde envers les croyants (Coran 9:128).

chapitre 15, page 181

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا
غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ... (سورة آل عمران)

C'est par la grâce de Dieu que tu as été doux envers eux! Mais si tu étais rude, au cœur dur, ils se seraient séparés de toi (Coran 3:159).

chapitre 15. page 181

﴿١٨﴾ مَّا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (سورة ق)

Il ne prononce pas une parole, qu'il n'ait, à côt de lui, tout prêt, un observateur (Coran 50:18).

chapitre 15, page 183

﴿٣٠﴾ يَٰنِسَآءَ ٱلنَّبِيِّ مَن يَأْتِ مِنكُنَّ بِفَٰحِشَةٍ مُّبَيِّنَةٍ يُضَٰعَفْ
لَهَا ٱلْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ وَكَانَ ذَٰلِكَ عَلَى ٱللَّهِ يَسِيرًا
(سورة الأحزاب)

Ô femmes du Prophète! Celle d'entre vous qui commet un acte immoral évident aura un châtiment double [de celui des autres pécheurs]: Ceci est pour Dieu chose facile (Coran 33:30).

chapitre 25, page 268

Et quand votre Seigneur proclama sans ambages: "Si vous êtes reconnaissants, très certainement J'augmente ma générosité envers vous. Et si vous êtes ingrats, certes Mon châtiment est fort!" (Coran 14:7)

chapitre 25, page 271

﴿٧﴾ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (سورة إبراهيم)

... Quand leur terme vient, ils ne peuvent le retarder d'une heure ni ne l'avancent. (Coran 7:34).

chapitre 25 page 276

... فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ (سورة الأعراف)

"Où que vous soyez, la mort vous atteindra, fussiez-vous dans des tours fortifiées." (Coran 4:78).

chapitre 25, page 276

﴿٧٨﴾ أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِككُّمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشَيَّدَةٍ ... (سورة النساء)

Et quiconque craint Dieu, Il lui assigne une issue, et lui donne une portion d'où il ne comptait pas. Et quiconque place confiance en Dieu, alors Il lui suffit – Dieu vient à bout de Son entreprise. Dieu cependant a assigné une mesure à chaque chose (Coran 65:2-3).

chapitre 26 page 285

... وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا (سورة الطلاق)

... C'est eux, certes oui, qui seront secourus, oui, et que Notre armée, c'est elle qui aura le dessus (Coran 37:172-3).

chapitre 32 page 331

﴿١٧٢﴾ إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنصُورُونَ ﴿١٧٣﴾ وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ (سورة الصافات)

Ô humains! Nous vous avons créés d'un mâle et d'une femelle et Nous avons fait de vous des peuples et des tribus, pour que vous vous entre-connaissiez (Coran 49:13).

chapitre 35, page 354

﴿١٣﴾ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ... (سورة الحجرات)

... Alors qu'à Dieu appartient la puissance, et à Son messager et aux croyants! Mais les hypocrites ne savent pas (Coran 63:8).

conclusion page 373

... وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَٰكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ (سورة المنافقون)

Là, leur invocation sera "Pureté à Toi, O Dieu , et leur salutation: "Paix!" et la fin de leur invocation: "Louange à Dieu, Seigneur des mondes!" (Coran 10:10).

page 401

﴿١٠﴾ دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (سورة يونس)

Index des hadiths

«إنَّ الله كَتَبَ الإحْسانَ على كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنوا القِتْلَةَ، وَإذا ذَبَحْتُمْ فَأحسِنوا الذِّبْحَةَ، وَلْيُحِدَّ أحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ»

Allah a décrété qu'il existe une meilleure façon de faire chaque chose. Alors, lorsque vous tuez pendant une bataille, faites-le de la meilleure manière; et lorsque vous abattez [un animal], en sacrifice, faites-le de la meilleure façon. Ainsi chacun d'entre vous devrait-il aiguiser son couteau et faire mourir l'animal abattu sans le faire souffrir.[1]

Page 13

«الخَلْقُ عِيالُ اللّهِ، أحَبُّهُم إلَيْهِ أنْفَعُهُمْ لِعيالِهِ»

Les êtres humains sont à la charge d'Allah; les plus proches de Lui sont ceux qui se rendent les plus utiles à ceux qui sont à Sa charge.[2]

Page 16

«ارْحَمُوا مَنْ في الأرضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ في السَّمَاءِ»

Soyez miséricordieux envers les habitants de la terre, afin que Celui qui est dans les Cieux soit miséricordieux envers vous.[3]

Page 16

«جُعِلَتْ لِيَ الأرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»

La terre a été faite pour moi mosquée et moyen de purification.[4]

Page 18

«سَيِّدُ القَوْمِ خادِمُهُمْ»

Le dirigeant de la nation est son serviteur.[5]

Page 19

«إنَّ هَذا الدِّينَ مَتينٌ فَأَوْغِلْ فيهِ بِرِفْقٍ»

Cette religion est forte, alors traitez-la bien et avec délicatesse.[6]

Page 35

1 *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi, *Sounan* al Darimi, *Sounan* ibn Maja et *Sounan* al Nasa'i
2 *Ṣaḥīḥ* Mouslim
3 *Sounan* al Tirmidhi
4 *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi, *Sounan* al Nasa'i, *Sounan* ibn Maja, *Sounan* al Darimi et *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal
5 *Sounan* al Daylami et *Sounan* al Tabarani
6 *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal

«اللّهمَّ أعِزَّ الإسْلامَ بِأحَبِّ هٰذيْنِ الرَّجُلَيْنِ إلَيْكَ،
بِأبي جَهْلٍ (عمرو بن الحكم) أوْ بِعُمَرَ بْنِ الخطَّاب»

Ô Allah! renforce l'Islam par celui que Tu aimes le plus de ces deux hommes: Abou Jahl (c'est-à-dire 'Amr Ibn al Hakam) ou 'Omar ibn al Khattab.[1]

Page 35

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

Chacun d'entre vous est un berger et chacun est responsable de ce dont il est berger.[2]

Page 47, 143

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنا لِمَنْ؟ قَالَ «لله، وَلِرَسُولِهِ، وَلِكِتابِهِ، وَلأئِمَّةِ المُسْلِمينَ وَعَامَّتِهِم»

La religion, c'est le conseil sincère. Nous avons dit: "Pour qui?" Il a dit: "Pour Allah, Son Livre, Son Messager, les leaders des Musulmans et le commun du peuple".[3]

Page 54

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ في الجَاهِلِيَّة خِيارُهُمْ في الإسْلامِ، إذَا فَقُهُوا»

Les gens sont comme des mines [en ce qui concerne leur nature]. Ainsi les meilleurs d'entre eux au temps de la *jahiliya* [période d'ignorance] seront les meilleurs d'entre eux en Islam; pourvu qu'ils parviennent à une bonne compréhension de l'Islam.[4]

Page 62

«إنَّما النَّاسُ كَإبِلٍ مائَةٍ، لاَ يُوجَدُ فيها رَاحِلَةٌ»

Les gens sont comme les chameaux; il se peut que vous ne trouviez pas une seule monture convenable parmi une centaine d'entre eux.[5]

Page ii, 98

«يَدُ اللّهِ مَعَ الجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شُذَّ إلى النَّار»

La main d'Allah est avec la djama'a. Alors quiconque se démarque (de la djama'a) sera démarqué pour le feu de l'enfer.[6]

Page 134

«الدِّيْنُ النَّصِيْحَة»

La religion, c'est le conseil sincère.[7]

Page 171

---

1 *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi, *Sounan* al Darimi, *Sounan* ibn Maja et *Sounan* al Nasa'i
2 *Ṣaḥīḥ* al Boukhari, *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* al Tirmidhi et *Sounan* abou Daoud
3 *Ṣaḥīḥ* Mouslim
4 *Ṣaḥīḥ* al Boukhari, *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* al Darimi et *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal
5 Mousnad Ahmad ibn Hanbal, *Ṣaḥīḥ* al Boukhari, *Ṣaḥīḥ* Mouslim, *Sounan* al Tirmidhi et *Sounan* ibn Maja
6 *Sounan* al Tirmidhi
7 *Ṣaḥīḥ* Mouslim

«المُؤمِنُ مِرآةُ المُؤمِنِ»

Le croyant est le miroir du croyant.[1]

Page 174

«لا يُؤْمِنُ أحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

Vous n'atteindrez pas l'*imān* tant que vous n'aimerez pas pour les autres ce que vous aimez pour vous-mêmes.[2]

Page 175

«تَبَسُّمُكَ في وَجْهِ أخِيكَ صَدَقَة»

Le sourire que vous adressez à votre frère est un acte de charité (*sadaqa*).[3]

Page 187

«مَا مِنْ فَجْرِ يَوْمٍ يَنْشَقُّ إلاَّ وَيُنادي مَلَكان، يا ابْنَ آدَمَ أنا يَوْمٌ جَديدٌ، وَعَلى عَمَلِكَ شَهيدٌ، فَتَزَوَّدْ مِنِّي فَإنِّي لا أعُودُ إلى يَوْمِ القِيامَةِ».

Pas une seule aube ne se lève sans que deux anges ne s'écrient : "Oh! Fils d'Adam, je suis une nouvelle journée et je suis témoin de tes actions, alors tire le meilleur parti de moi parce que je ne reviendrai jamais jusqu'au Jour du Jugement".[4]

Page 190

«مَنْ اسْتَوى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُون»

Celui qui peut dire que deux jours consécutifs de sa vie sont égaux (en accomplissements) est sûrement un perdant.[5]

Page ii, 194

«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاس لَمْ يَشْكُرِ الله»

Celui qui ne remercie pas les gens ne remercie pas Allah.[6]

Page 271

«أحْبِبْ حَبيبَكَ هَوْناً مَا، عَسى أنْ يكُونَ بَغيضَكَ يَوْماً مَا، وَأبْغِضْ بَغيضَكَ هَوْناً مَا، عَسى أنْ يَكُونَ حَبيبَكَ يَوْماً مَا»

Modérez votre amour pour votre ami, car un jour il peut devenir votre ennemi. Et tempérez votre haine pour votre ennemi car un jour il peut devenir votre ami.[7]

Page 273

---

1 *Sounan* Abou Daoud et *Sounan* al Tirmidhi
2 *Ṣaḥīḥ* al Boukhari et *Ṣaḥīḥ* Mouslim
3 *Sounan* al Tirmidhi
4 *Al Ma'thour* du Prophète (SAAS)
5 *Sounan* al Daylami
6 *Sounan* Abou Daoud, *Sounan* al Tirmidhi et *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal
7 *Sounan* al Tirmidhi

«رَوِّحوا القُلوبَ ساعةً وَساعةً، فَإِنَّ القُلوبَ إذا كَلَّتْ عَمِيَتْ»

Réjouissez les cœurs de temps à autre, car si les cœurs se fatiguent, ils deviennent aveugles.[1]

Page 355

«أَدَّبَني رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأديبي»

Mon Seigneur m'a enseigné les bonnes manières; et Il m'a bien éduqué.[2]

Page 358

«إِنْ قامَتْ السَّاعةُ وَبِيَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ فَاسْتَطَاعَ أَنْ يغرِسَهَا فَلْيَغْرِسْها»

Si la dernière heure sonne et te trouve portant un arbrisseau au bois pour le planter, va le planter.[3]

Page 362

«مِنْ حُسْنِ إسلامِ المَرْءِ تَرْكُهُ مَا لا يَعْنِيهِ»

Ce qui fait en partie de quelqu'un un bon Musulman, c'est qu'il ne se mêle pas de ce qui ne le concerne pas.[4]

Page 365

«لا ضَرَرَ وَلاَ ضِرار»

Ni on ne devrait faire le mal ni on ne devrait rendre le mal.[5]

Page 365

«مَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ الدُّنْيا، فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ القِيَامَةِ»

Quiconque soulage un Musulman d'un malheur de ce monde, Allah le soulagera d'un de ses malheurs le Jour du Jugement.[6]

Page 365

«لا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»

Aucun de vous n'est [vraiment] croyant tant qu'il ne souhaite pas pour son frère ce qu'il souhaite pour lui-même.[7]

Page 365

«المُسْلِمُ أَخُو المُسْلِمِ لاَ يَظْلِمُهُ وَلاَ يَخْذُلُهُ»

Le Musulman est un frère pour le Musulman; ni il le traite injustement ni il le laisse tomber.[8]

Page 365

---

1 *Sounan* al Daylami
2 Al Sam'ani dans *Adab al Imla*
3 *Mousnad* Ahmad ibn Hanbal
4 *Sounan* al Tirmidhi
5 *Sounan* ibn Maja
6 *Ṣaḥīḥ* Mouslim
7 *Ṣaḥīḥ* al Boukhari et *Ṣaḥīḥ* Mouslim
8 *Ṣaḥīḥ* Mouslim

Index général

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

Index et glossaire des termes islamiques

A

B

C

D

F

L

M

N

O

Q

R

S

T

W

Y

Z

Au nom d'Allah Le Clément, Le Miséricordieux.
Là, leur invocation sera "Pureté à Toi, Ô Dieu", et leur salutation: "Paix!" et la fin de leur invocation: "Louange à Dieu, Seigneur des mondes!" (Coran 10:10)

TABLE DES MATIERES

Distributeurs des Publications de l' IIIT

Belgique: Secompex, Bd. Maurice Lemonnier, 152, 1000 Bruxelles
Tel: (32-2) 512-4473 Fax: (32-2) 512-8710

Egypte: IIIT Office, 26-B Al Jazirah al Wusta St., Zamalek, Cairo
Tel: (202) 340-9520 Fax: (202) 340-9520

France: Libraire Essalam, 135 Boulevard de Ménilmontant 75011 Paris
Tel: (33-1) 4338-1956 Fax: (33-1) 4357-4431

Hollande: Rachad Export, Le Van Swindenstr. 108 II, 1093 Ck. Amsterdam
Tel: (31-20) 693-3735 Fax: (31-20) 693-882x

Inde: Genuine Publications & Media (Pvt.) Ltd., P.O. Box 9725, Jamia Nagar, New Delhi 110 025 Tel: (91-11) 630-989 Fax: (91-11) 684-1104

Jordanie: IIIT Office, P.O. Box 9489, Amman
Tel: (962-6) 639-992 Fax: (962-2) 611-420

Liban: IIIT, c/o United Arab Bureau, P.O. Box 135788, Beyrouth
Tel: (961-1) 807-779 Fax: c/o (212) 478-1491

Maroc: Dār al Amān for Publishing and Distribution, 4 Zangat al Ma'muniyah, Rabat Tel: (212-7) 723-276 Fax: (212-7) 723-276

Arabie Séoudite: International House for Islamic Books, P.O. Box 55195, Riyadh 11534 Tel: (966-1) 465-0818 Fax: (966-1) 463-3489

Emirats Arabes Unis: Reading for All Bookshop, P.O. Box 11032, Dubai
Tel: (971-4) 663-903 Fax: (971-4) 690-084

Royaume-Uni:
- Muslim Information Services, 233 Seven Sisters Road, Londres N4 2DA
Tel: (44-71) 272-5170 Fax: (44-71) 272-3214
- The Islamic Foundation, Markfield Da'wah Centre, Ratby Lane, Markfield, Leicester LE6 0RN
Tel: (44-530) 244-944/45 Fax: (44-530) 244-946

U.S.A.:
- Islamic Book Service, 10900 W. Washington St., Indianapolis, IN 46231
Tel: (317) 839-9248 Fax: (317) 839-2511
- Al Sa'dāwi/United Arab Bureau, P.O. Box 4059, Alexandria, VA 22303
Tel: (703) 329-6333 Fax: (703) 329-8052

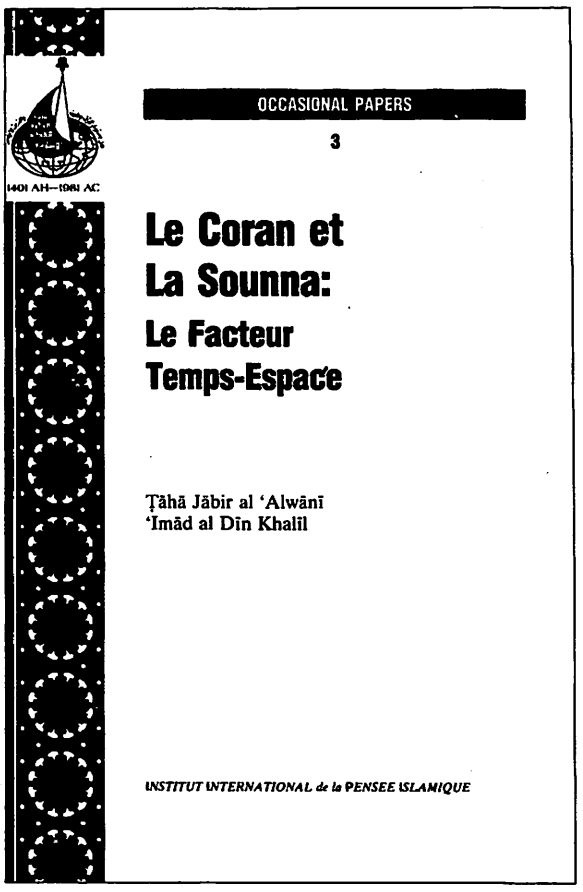
Le Coran et la Sounna, grandes sources de force, de connaissance et d'inspiration pour la Oumma, n'ont pas été suffisamment explorés depuis bien longtemps. Les traiter de façon superficielle ou bien s'attarder plus qu'il ne faut sur une ou deux de leurs facettes et affluents multiformes a déjà rendu un mauvais service au potentiel énorme de la source-mère qu'est l'Islam, tout en privant la Oumma—en vérité le monde entier—de leurs innombrables profits.

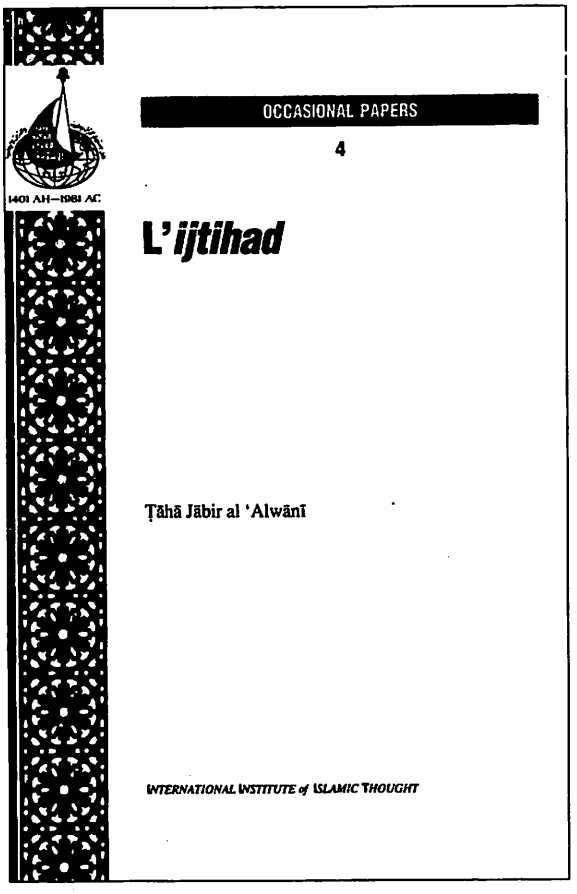
A un moment où la Oumma devient de plus en plus consciente de ses propres problèmes de même que de ses pouvoirs latents, et qu'elle aspire à rétablir son rôle majeur dans l'orientation du cours de l'histoire et dans l'édification civilisationnelle, la question de puiser à la source devient on ne peut plus actuelle et urgente. Revisiter ces deux sources ne vise plus à assouvir un désir d'échappement, une nostalgie ou bien un besoin intellectuel ou scolastique; cela représente un voyage de découverte qui promet des récompenses inimaginables.

Paradoxalement, le voyage à travers les pages respendissantes du Coran et à travers la Sounna vers un temps et un espace donnés dans le passé devrait fournir une conscience plus aiguë de la dynamique du changement historique et social et du rôle de l'homme ici-bas, aiguisant et affilant ainsi la capacité des Musulmans de répondre aux exigences du présent et aux défis de l'avenir.

Diverses suggestions en vue d'une lecture nouvelle du Coran et de la Sounna ont été avancées ces dernières années des points de vue islamique et non-islamique. Dans ce livre les Dr al 'Alwāni et Khalīl, deux penseurs musulmans bien connus, apportent leur contribution à la manière appropriée d'aborder ces deux disciplines de l'intérieur du cadre islamique.

Prix: 25FF
60 pages
ISBN: 0-912463-93-7





Etant donné que les sources acceptées de la jurisprudence islamique sont valables pour tous les temps et tous les lieux, l'*ijtihad* peut être défini comme un effort intellectuel, créatif, mais discipliné, en vue de tirer des lois de ces sources tout en tenant compte des variables imposées par les circonstances fluctuantes de la société musulmane. Reléguer ce facteur sain aux annales de l'histoire revient à nier les aspects humains, égalitaires et rationnels d'une Foi durable et réaliste. Cela reviendrait également à répudier les exigences des temps qui changent et le besoin pressant de débarrasser la Oumma de son fardeau de malaise et de misère, et de lui permettre d'aller de l'avant en inspirant d'autres nations et communautés. On peut historiquement prouver que la Oumma est entrée dans sa crise actuelle seulement après que l'*ijtihad* fut tombé en désuétude et fut progressivement remplacé par le *taqlīd*.

Ce n'est que par l'*ijtihad* que les Musulmans seront à même de mettre au point une nouvelle infrastructure méthodologique spécifique capable de traiter la crise de la pensée islamique et ainsi, proposer des solutions de remplacement aux nombreux problèmes du monde d'aujourd'hui.

Une telle mission requiert un courage immense, une méthodologie sans faille et méticuleuse. Avec ce travail, le docteur al 'Alwānī a contribué au débat de cette question vitale. La façon même dont il a traité le sujet—tantôt avec hardiesse, tantôt avec prudence—montre que le débat n'est pas à prendre à la légère, et qu'il gagnerait à s'élargir rapidement en raison de l'urgence de la situation.

Prix: 15FF
47 pages
ISBN: 0-912463-94-5

La Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants (IIFSO)

L'idée de créer un regroupement mondial des organisations d'étudiants musulmans fut adoptée à une convention internationale des représentants d'étudiants qui eut lieu à Ibadan, au Nigéria, en juillet 1966. C'est ainsi que la première conférence inaugurale tenue sous la bannière de la Fédération Islamique Internationale des Organisations d'Etudiants (IIFSO) s'est tenue à Aachen, en Allemagne, en juin 1969.

Fondamentalement, l'IIFSO a pour but de faire régner la parole d'Allah sur terre et œuvre en vue d'accomplir la mission de l'Islam.

Etant donné que ses devoirs concernent les étudiants en premier lieu, et conformément à sa vocation internationale, l'IIFSO s'emploie à réorienter leur pensée vers une compréhension réelle des concepts islamiques. Elle vise à leur inculquer une manière de pensée constructive et unifiée orientée vers une *da'wa* agissante, à prôner la justice partout et à aider les jeunes à se concentrer sur les questions concernant la *Oumma*.

La partie la plus importante de l'action de l'IIFSO est occupée par l'éducation et la formation. La Fédération a un programme important de publication de livres. Elle a déjà à son actif la publication de cinq cents œuvres originales et traductions dans quatre-vingts langues, se chiffrant à plus de dix millions d'exemplaires.

Le programme de formation des cadres de l'IIFSO vise à unir les dirigeants d'organisations d'étudiants afin de leur permettre de partager leurs idées et leurs expériences. Les participants débattent des questions pertinentes, apprennent de nouvelles techniques de leadership et mettent au point de nouvelles stratégies. Les conférences internationales de l'IIFSO offrent des occasions d'interaction, de consultation et d'éducation, tout en servant à transmettre le message de l'organisation.

International Islamic Federation of Students Organisations
Bureau Régional pour les Amériques
P.O. Box 17032, Washington, D.C. 20041, USA

L'Institut International de la Pensée Islamique (IIIT)

L'Institut International de la Pensée Islamique (IIIT) est une fondation intellectuelle et culturelle. Il fut fondé et immatriculé aux Etats-Unis au début du quinzième siècle de l'hégire (1401/1981) en vue de concrétiser les objectifs suivants:

- Promouvoir une vision islamique globale en élucidant les principes de l'Islam et en les reliant aux questions pertinentes de la pensée islamique contemporaine.
- Recouvrer l'identité civilisationnelle, culturelle et intellectuelle de la *Oumma* au moyen de l'islamisation du savoir.
- Rectifier la méthodologie de la pensée islamique contemporaine pour lui permettre de reprendre sa contribution au progrès de la civilisation humaine.

Pour atteindre ces objectifs, l'Institut s'emploie à:

- Organiser des séminaires et conférences spécialisés d'ordre intellectuel.
- Soutenir des œuvres produites par des penseurs, universitaires et chercheurs dans le monde musulman et en Occident, et en publier les plus importantes.
- Agir pour orienter les études post-universitaires vers la recherche sur les questions ayant trait à la pensée islamique et à l'islamisation du savoir.

L'Institut dispose d'un certain nombre de bureaux et de directeurs d'études dans le monde pour coordonner ses diverses activités. Il a également conclu des accords de coopération avec plusieurs universités et centres de recherche dans différentes régions du monde.

International Institute of Islamic Thought
555 Grove St., (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705, USA
Tél: (703) 471-1133; Fax: (703) 471-3922

Ce que ce *Guide* peut vous apporter

Aujourd'hui plus que jamais auparavant, les jeunes Musulmans et Musulmanes ont besoin d'améliorer non seulement leurs compétences personnelles mais également leur performance collective. Ce *Guide* donne des instructions faciles à suivre pour ceux et celles qui désirent acquérir ces compétences.

Ce *Guide* traite principalement des besoins en formation des jeunes Musulmans en présentant sous une forme condensée l'expérience acquise par des leaders musulmans au cours de ces dernières décennies. Ainsi, la nouvelle génération de leaders sera en mesure de prendre la relève là où ses propres leaders s'étaient arrêtés, au lieu d'être obligée de repasser par leurs succès et/ou leurs échecs.

Sous la forme simple de choses à faire et à ne pas faire, ce *Guide* permettra à l'utilisateur/l'utilisatrice de maximiser sa compréhension de l'art et de la science de la *da'wa* et de la manière dont on peut les mettre en pratique dans le monde d'aujourd'hui.

Tout comme le génie, le leadership demande davantage de travail à celui ou celle qui n'a pas reçu le don de cette compétence à la naissance. C'est à ces gens-là que s'adresse le *Guide*. Nous sommes sûrs et certains qu'avec l'aide d'Allah, l'utilisateur ou l'utilisatrice pourra avancer à pas de géant dans les domaines de l'épanouissement personnel et du perfectionnement si il ou elle utilise convenablement les méthodes exposées dans ce *Guide* dans leurs lignes générales. Avec le temps, on remarquera des améliorations notables dans les domaines des concepts, de la gestion, de l'administration et de la communication ainsi que des compétences nécessaires pour pouvoir diriger des camps, des conférences et des réunions.

Ce *Guide* se complète de cahiers d'exercices recommandés qui permettront de parvenir à une compréhension encore plus profonde des compétences requises par les leaders pour qu'ils réussissent dans leur mission.