

## Fiche expérience 1.

# LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES OSC ET ROSC



*Retour d'expérience sur le renforcement organisationnel des Organisations de la Société Civile (OSC) et des Réseaux d'OSC (ROSC) – 2023.*

*La formation des organisations de la société civile (OSC) et de leurs réseaux (ROSC), liée aux processus de leur renforcement organisationnel, est au cœur de cette fiche reprenant les pratiques et leçons du Programme d'Appui à la Gouvernance Décentralisée (PAGODE).*



Le PAGODE a été mené par le consortium CROSE-GRAMIR-ID-IRAM-ITECA, sur mandat de l'Ambassade de Suisse en Haïti, de 2019 à 2023. Ce programme entend renforcer les compétences des acteurs nationaux et locaux en matière de gouvernance et de développement local, et à accroître l'articulation et la cohérence de leurs interventions dans le domaine. Le renforcement des OSC et ROSC est visé via un appui organisationnel spécifique, en particulier dans 11 municipalités des départements du Sud, du Sud-Est et de la Grand'Anse, afin qu'elles participent à l'exercice du pouvoir local et au développement territorial.

La force des OSC réside dans leur capacité à mobiliser les communautés pour réaliser des activités. L'importance des ROSC est marquée surtout par le rôle de coordination des actions des OSC, de plaidoyer et de défense des droits de la paysannerie.

La formation et l'accompagnement sont deux éléments clés du renforcement des capacités des

OSC et ROSC, qui se mettent en œuvre de manière concomitante pour leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires et améliorer leur fonctionnement et leur impact dans la collectivité.

### **O**bjectif : renforcer les acteurs de la Société Civile

Les organisations sont des **vecteurs indispensables de la prise de conscience et l'engagement des citoyens et citoyennes dans la construction de leur communauté**. Cependant, rares sont les OSC et ROSC qui jouent pleinement leur rôle, dont celui de concertation et collaboration avec les autorités locales ou déconcentrées. Ces OSC doivent pourtant être à la hauteur de leur mission. *D'où l'enjeu du renforcement de leurs capacités.*

Ainsi, le PAGODE a défini les objectifs suivants pour le processus de formation des OSC et ROSC :

#### **Objectif général de la formation**

*Contribuer au renforcement de capacités des OSC et ROSC en vue d'améliorer la structuration et le fonctionnement durable, la gouvernance démocratique et inclusive de ces organisations. Ce afin de mieux s'intégrer dans leur territoire, et de garantir le respect et l'exercice des droits citoyens à la participation aux affaires des collectivités territoriales et au contrôle des politiques publiques de développement local.*

#### **Objectif spécifique de la formation**

*Renforcer les capacités des OSC et ROSC partenaires en technique organisationnelle, gestion administrative et financière, gouvernance interne notamment en genre, planification d'intervention et mobilisation de fonds, promotion et protection des droits humains particulièrement des droits des femmes, concertation et plaidoyer, gestion des conflits, gestion des risques et désastres (GRD), afin qu'ils puissent assurer leur autonomie et participer à la gouvernance locale et au développement durable des collectivités territoriales.*

L'ensemble des 5 étapes du processus de renforcement sont présentées dans le rapport global de capitalisation du PAGODE. L'expérience a été menée dans 11 communes auprès de 102 OSC et réseaux d'OSC œuvrant en milieu rural pour la majorité. Ces organisations ont été sélectionnées à partir de l'état des lieux (étape 2) et du diagnostic organisationnel (étape 3), décrits dans le rapport sur l'axe de renforcement organisationnel.

Dans la présente fiche, l'accent est surtout mis sur la formation (étape 4), bien que dans le processus de renforcement organisationnel les deux éléments soient toujours étroitement liés.

## Des démarches méthodologiques et des outils de formation par et pour les acteurs

Le **diagnostic organisationnel** des organisations sélectionnées et l'**implication** de toutes les instances (décisionnelle, technique et de gestion) et de l'ensemble des membres (tant les membres formateurs que les membres participants à des séances de réplique) des OSC/ROSC dans le processus ont permis de bien évaluer les besoins en renforcement de capacités, d'établir le plan de formation, le plan d'accompagnement afférent et de définir les démarches méthodologiques ainsi que les outils de formation. L'une des spécificités du processus porte sur le **principe de « cascade » de ces formations**, adressées à des formateurs et formatrices qui les ont eux ou elles-mêmes répliqués.

### Étapes du processus de formation

- Planification et organisation du processus de formation en renforcement de capacités ;
- Recrutement d'une firme ou des consultants pour la réalisation du processus de formation
- Préparation (firme de consultation) et validation (équipe Pagode) du plan de formation ;
- Préparation (firme de consultation) et validation (équipe Pagode) des modules de formation, dont le guide des formateurs et formatrices et le cahier des participant-e-s ;
- Sélection par les OSC/ROSC des membres à former comme formateurs et formatrices ;
- Organisation et planification des sessions de formation de formateurs et formatrices avec les OSC/ROSC ;
- Sélection par les OSC/OSC, sur la base de critères objectifs, des membres à former dans les répliques ;

- Organisation et planification avec les OSC/ROSC des répliques de formation en leur sein ;
- Réalisation de la formation (firme de consultation) de formateurs et formatrices ;
- Réalisation des répliques de formation et coaching des formateurs et formatrices par la firme de consultation dans les premières séances de formation des participant-e-s ;
- Suivi et évaluation du processus de formation.

Dans les étapes du processus de formation, un accent particulier doit être mis sur **la préparation du plan de formation**. Car il établit l'ensemble des thématiques retenues (technique organisationnelle, gestion administrative et financière, gouvernance interne notamment en genre, planification d'intervention et mobilisation de fonds, promotion et protection des droits humains notamment des droits des femmes, concertation et plaidoyer, gestion des conflits, gestion des risques et désastres), définit la méthodologie générale et donne la stratégie de développement de chaque module. Il indique les outils didactiques qui seront utilisés. Et il permet de mesurer le rendement et l'atteinte des objectifs du processus de formation.

### Méthodologie des séances de formation

- Démarche axée sur une approche dynamique, interactive et participative :
- Créer un cadre sécurisant, semi-fermé et accueillant (pour 25 à 30 participants et participantes) apte à favoriser une expérience positive d'apprentissage ;
- Établir les principes à respecter pour faciliter un meilleur climat d'apprentissage et de facilitation ;
- Présenter et développer les modules de formation en créole pour faciliter la compréhension et participation ;
- Encourager le travail en équipe via des ateliers en groupe ;
- Constituer des groupes par profil et par quota de présence masculine et féminine et de tranche d'âge ;
- Créer des conditions idéales de mise en commun et de dialogue, en ce sens il est important de créer un environnement propice au dialogue, d'établir des règles claires, de promouvoir une communication ouverte et honnête, et d'avoir un-e facilitateur-trice compétent. ;
- Privilégier l'utilisation des référents culturels afin d'enrichir la participation collective ;
- Évaluer les acquis de chaque journée par un recentrage conclusif en plénière ;
- Encourager la participation de tou-te-s sans exception.

Le **choix du matériel didactique et des outils nécessaires** s'est alterné entre la passation des pré-tests et post-tests, des présentations PowerPoint (avec modération), de visualisation de documentaires relatifs aux thèmes, des jeux de rôles, d'études de cas, de travaux pratiques, de travaux de groupes avec un compte-rendu critique à chaque fois en lien avec le point abordé lors de la séance du jour.

## **D**e la structuration interne à la collaboration externe : un renforcement complet et abouti

L'originalité de la formation est qu'elle a été conçue et développée sur une **base participative, inclusive** et qu'elle a pu prendre en compte les **dimensions organisationnelles, institutionnelles, sociales et citoyennes** du renforcement des OSC/ROSC. En ce sens, des membres d'organisations parties prenantes interviewées dans l'enquête de capitalisation ont fait ressortir que les principaux résultats et acquis du processus de renforcement de capacités des OSC/ROSC sont les suivants :

- Tous les OSC/ROSC partenaires ont eu des formateurs et formatrices, des dirigeant-e-s et des membres formé-e-s au cours du processus.
- La formation a permis de mieux comprendre la nécessité de renforcer l'organisation et son fonctionnement, de cotiser régulièrement et de mener à terme la légalisation de l'OSC/ROSC. Elle a entre autres responsabilisé les instances et stimulé l'intérêt des membres pour l'implication plus forte dans leur OSC.
- Le processus de formation a encouragé le développement de leadership collectif, de relation de confiance au sein de l'organisation, la protection et le respect des droits humains particulièrement les droits des femmes, de la valorisation et du positionnement des femmes.
- En matière de gouvernance interne et de gestion administrative, la formation a mis l'accent sur l'amélioration de la planification, le suivi et l'évaluation des activités, l'utilisation des outils comptables pour la transparence et la reddition de comptes, le renforcement de la participation des membres à travers une communication plus efficace.
- La formation a facilité une meilleure compréhension du rôle des autorités locales et départementales et du travail des acteurs de la

société civile, et a montré la nécessité de développer les collaborations et/ou partenariats entre l'ensemble de ces acteurs.

➤ L'articulation de la formation avec un dispositif continu d'accompagnement des OSC/ROSC a contribué au renforcement de la compétence des membres, à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion des organisations au point de vue technique, administratif et financier. Elle a aussi permis aux OSC/ROSC de se mettre en position de répondre à des appels à proposition de projet et de mettre directement en application les formations reçues.

➤ Ceci a entraîné des changements importants au sein des OSC/ROSC partenaires de PAGODE au niveau de la valorisation et du positionnement des femmes, ainsi que du renforcement de la participation des membres à travers des communications plus efficaces.

## **D**es mesures pour dépasser les difficultés

Au cours du processus de renforcement de capacités, le PAGODE et les OSC/ROSC partenaires ont fait face à des **contraintes et des difficultés** :

### Contraintes et difficultés

Dans un des 3 départements, difficulté de trouver des firmes ou des consultant-e-s compétents et expérimentés capables d'assurer la formation des formateurs et formatrices.

Problèmes de blocage ou d'insécurité sur les routes nationales pour le déplacement des consultant-e-s.

La forte augmentation des coûts de transport et d'entretien des formateurs et formatrices et des participant-e-s en lien avec l'inflation et la décote de la gourde.

Baisse de présence des participant-e-s dans les séances de formation en période de pointe des travaux des champs.

Difficulté d'appréhender certains modules de formation, dont la gestion organisationnelle, la planification et la gestion de projet, l'égalité de genre et le plaidoyer.

L'exode de certain-e-s formateurs ou formatrices, cadres formés et de dirigeant-e-s des OSC/ROSC qui souvent sont les plus actifs et dynamiques.

Difficulté de maintenir la réplique des formations sur une base régulière.

Collectivement, par la concertation, des mesures spécifiques ont été adoptées pour les surmonter :

#### Mesures pour les surmonter

Recrutement de firmes ou de consultant-e-s basés dans d'autres régions du pays.

Faciliter le déplacement des consultant-e-s par les airs en période d'insécurité et de blocages des axes routiers.

Prise en compte de ce risque dans l'élaboration du budget de formation des OSC/ROSC et les dispositions prises pour que la formation soit de proximité.

Adaptation de la programmation des séances de formation au calendrier agricole de la région.

Adaptation du contenu de la formation au niveau de culture générale des participant-e-s. Revenir sur les aspects les plus complexes de ces modules dans les rencontres de suivi et accompagnement.

Prise en compte de ce risque dans les critères de sélection des membres comme formateurs-trices, et participant-e-s. Formation de tous les membres sélectionnés des OSC/ROSC sur l'ensemble des modules.

Allocations accordées aux OSC et ROSC pour appuyer la réplique des formations ; mise à disposition des OSC et ROSC des animateurs et animatrices pour les accompagner dans la planification et la réplique des formations.

Le dispositif de suivi-évaluation régulier du processus a beaucoup aidé dans les ajustements de la méthodologie et la planification et dans les réorganisations des séances de formation en fonction des contraintes et difficultés rencontrées.



## Recommandations pour la mise en œuvre de démarches similaires

Il est important de bien **élaborer le plan de formation** des OSC et ROSC, car il répond aux besoins en renforcement de capacités identifiés pour chacune d'elles sur la base d'un diagnostic spécifique.

Pour garantir la durabilité du processus de formation, il est nécessaire **que les organisations disposent de leurs propres formateurs et formatrices**, formés préalablement. Il faudra aussi sélectionner de manière stratégique et en concertation avec les OSC et ROSC les membres, cadres et dirigeant-e-s à former.

**L'articulation entre la formation et l'accompagnement** des OSC/ROSC est fondamentale. La formation contribue au développement des capacités en matière de savoir, mais c'est par l'accompagnement que les connaissances acquises se transformeront en savoir-faire et savoir-être. Ces deux processus doivent être conçus et développés de manière complémentaire et concomitante.

Un **dispositif de suivi et d'évaluation régulier** du processus de formation devra être mis en place dès le début pour tester les outils et méthodes et les adapter au contexte local et aux besoins des OSC/ROSC partenaires. Cela devra également permettre de mesurer les progrès et ajuster le plan et la méthodologie générale de la formation en conséquence.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bureau de coopération suisse en Haïti

Programme mené avec la Direction des Collectivités Territoriales  
(Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales - MICT)  
Le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE)  
La Fédération Nationale des Maires d'Haïti (FENAMH)  
La Fédération Nationale des Femmes Maires d'Haïti (FENAFEMH)

Avec l'appui financier du  
Bureau de coopération suisse en Haïti

Mis en œuvre par le consortium PAGODE :  
CROSE – GRAMIR – ID – IRAM – ITECA



PAGODE - Juillet 2023

Infos : [haiti@id-ong.org](mailto:haiti@id-ong.org) - [id@id-ong.org](mailto:id@id-ong.org)  
[www.facebook.com/ProgrammePAGODE](https://www.facebook.com/ProgrammePAGODE)