



METHODOLOGIE DE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE

*Retour sur l'expérience du programme COLIBRI,
Département du Nord-Ouest, Haïti*

Faire progresser les organisations communautaires de base (OCB) dans leur fonctionnement et leur savoir-faire, en lien avec leur Plan Communal de Développement (PCD) : tel est l'enjeu présenté dans cette fiche de capitalisation.

Pour ce faire, l'expérience et les leçons développées dans 7 communes du Nord-Ouest d'Haïti sont résumées dans ces 4 pages. Elles ont été menées par les organisations ADEMA et ID dans le cadre des projets COLIBRI I (2014-2016) et COLIBRI II (2016-2018), visant à renforcer les acteurs de développement. Initialement cette expérience s'est aussi construite grâce à l'étroite collaboration avec l'ONG partenaire GRET. Les outils et méthodes suivants ont été développés et sont potentiellement réutilisables dans des démarches similaires.

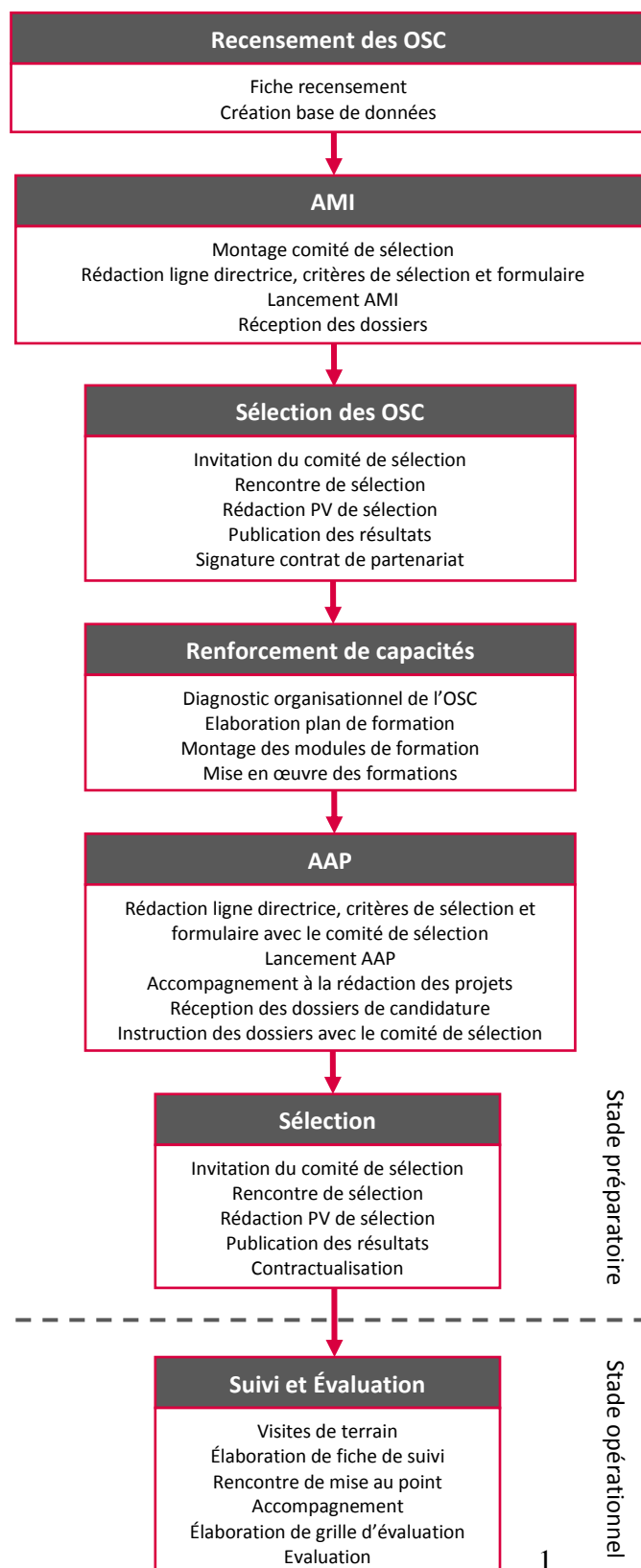
Synthèse du processus d'accompagnement

Le dispositif de renforcement se décline en plusieurs étapes (cf. schéma ci-contre). Au cours du **stade préparatoire**, il s'agit de recenser les OSC, puis de lancer un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) afin de retenir, en comité, les OSC qui vont bénéficier d'une formation. Suite à un Appel A Projet (AAP) et une seconde étape de sélection, commence le **stade opérationnel** où les OSC retenues vont porter et gérer un projet communautaire en toute autonomie grâce à une subvention financière. Un appui technique et un suivi régulier est réalisé par les accompagnateurs (en nombre suffisant selon la zone). Le processus de renforcement est détaillé ci-contre.

Rassembler les parties prenantes

Lors de cette première étape, présenter la démarche est essentiel, d'abord aux directions départementales, puis aux représentants des collectivités territoriales (CT) et aux membres de la société civile lors d'une cérémonie de lancement, afin de leur permettre de comprendre les enjeux de la démarche et leurs rôles respectifs dans son déroulement.

Schéma des étapes d'accompagnement des OSC



Afin de connaître la dynamique associative du territoire, un processus de recensement des OSC est entamé. Il est possible de recourir aux registres des autorités locales, si nécessaire, à des bases de données complémentaires (établies par d'autres ONG par exemple), voire des enquêtes. Si le recensement est chronophage, il s'agit pourtant d'une étape essentielle car elle permet d'identifier le vivier d'OSC réellement actives. L'information recueillie sert non seulement au programme mais peut aussi être utile à d'autres intervenants tels que les CT, Ministères et ONG.

Un AMI pour sélectionner les OSC

Un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) permet d'objectiver la sélection des organisations sur chacun des territoires. Avant de lancer l'AMI, plusieurs documents doivent être préparés : une ligne directrice qui explique en détail les grandes lignes du processus et précise les prérequis et critères de sélection, un flyer d'information, et enfin un formulaire à remplir par les OSC intéressées.

Dans la ligne directrice des projets COLIBIRI I et II, le choix avait été de mettre l'accent sur le renforcement de capacités en laissant l'appui financier au second plan ; ceci afin de privilégier la candidature d'OSC réellement motivées.

L'AMI peut ensuite être lancé et les critères de sélection diffusés sur les zones ciblées par le projet, en privilégiant le recours à des canaux d'information divers : émissions de radio, affiches murales, SMS, etc. Il faut prévoir une période d'un mois environ pour permettre aux OSC de prendre connaissance de l'AMI et déposer leur candidature. Des rencontres d'information peuvent être organisées dans chaque bassin de vie (églises, centres sociaux, etc.) afin d'aider les OSC à monter leur dossier.

Lors de cette étape, un rôle clé revient au comité de sélection. En effet, celui-ci définit les critères de sélection, en commun avec l'équipe-projet, et procède aux sélections des OSC. Une attention particulière doit être accordée au montage du comité. En prenant soin d'inclure des membres d'horizons pluriels (représentants de la société civile, des CT, des services déconcentrés), on crédibilise la démarche et on favorise la concertation sur le territoire.

Une fois le délai de dépôt des candidatures arrivé à son terme, le comité se réunit pour

analyser les dossiers et sélectionner les OSC. Les différentes séances de sélection sont consignées dans des procès-verbaux. Une grille d'analyse et de notation appliquée à tous les candidats objective et facilite la sélection. Les résultats sont ensuite publiés de manière transparente et une première rencontre est organisée avec les OSC retenues. L'étape prend fin avec la signature d'un contrat de partenariat.

A noter que certaines OSC expérimentées, ancrées sur leur territoire, ont été rejetées faute de structure reconnue officiellement. A l'inverse, des OSC retenues pour leur niveau de structuration ont finalement présenté un mauvais fonctionnement. Par conséquent, il est recommandé d'être vigilant et d'associer les critères de structuration à ceux de l'expérience au cours de la sélection. Tout l'enjeu est de ne pas faire fuir les OSC a priori faiblement structurées mais dotées d'une bonne motivation.



Séance de sélection de projets

Renforcer les capacités des OSC sélectionnées à travers des formations

Afin de connaître les besoins en renforcement des OSC retenues, un diagnostic organisationnel et institutionnel est réalisé. Selon les priorités identifiées, un plan de formation est établi puis mis en place en 2 étapes :

- Avant la phase de dépôt de projets, une première série de formations, qui peut s'étaler sur plusieurs mois, à l'intention des membres associatifs, permet de préparer les OSC au montage de leur projet : pratiques associatives, décentralisation, gestion de conflit, développement local, élaboration de projet, et, éventuellement, thématique sur laquelle porte le programme (ex. eau, sécurité alimentaire).
- Après la phase de dépôt de projets, en lien avec la mise en œuvre de ceux-ci, des formations sont organisées à destination des membres du comité directeur et de l'équipe de gestion et suivi des projets, par exemple sur le plaidoyer, la communication, le genre, la gestion de projet, la comptabilité et la redevabilité.

Il est important que le choix des bénéficiaires des modules de formation soit cohérent avec le contenu de ceux-ci. Les bénéficiaires peuvent parfois être imposés par l'équipe afin d'empêcher que les mêmes personnes s'auto-désignent selon leur poste ou leur influence.

Certaines formations ont eu lieu dans leurs propres localités afin de limiter les déplacements des OSC partenaires et d'être à leur écoute. Dans l'objectif de favoriser l'apprentissage, les modules et supports de formations, pour la plupart en langue française lors de COLIBRI I, ont tous été traduits en créole pour le COLIBRI II.

En parallèle, des outils de structuration de l'organisation sont mis à disposition des OSC : cahier d'appel, de cotisation des membres, de procès-verbal, etc.

Un AAP pour « apprendre en faisant »

Suite au premier temps d'accompagnement, un Appel A Projet (AAP) est lancé à l'intention des OSC partenaires en vue de la mise en pratique de leurs acquis. L'enjeu est de leur permettre de continuer à se former tout en mettant en œuvre leur propre projet, en lien avec le plan communal de développement.

De nouveau, les membres du comité de sélection discutent et approuvent une grille d'analyse et de notation des projets. L'AAP est ensuite lancé sur une période d'un mois. Les documents de l'AAP (ligne directrice, formulaire, fiche d'instruction, critères de sélection) sont présentés aux OSC lors d'un lancement en plénière (éventuellement couplé avec la formation sur l'élaboration de projet). L'équipe se déploie ensuite sur place afin d'expliquer le canevas à remplir et le processus de subvention.

La sélection des dossiers est basée sur la grille de notation, la faisabilité-viabilité du projet proposé et sa cohérence avec le plan communal de développement, et une visite terrain. Les résultats sont ensuite communiqués de manière transparente lors d'une rencontre entre le comité de sélection et les OSC, qui peuvent contester les résultats. Le processus objectif permet de défendre les résultats devant d'éventuels détracteurs.

Cette étape se termine avec la contractualisation (qui permet de définir, entre autres, les responsabilités des parties, le mode de règlement de conflits et le droit de regard de l'ONG accompagnatrice sur le déroulement du projet) et un premier décaissement.

Lors de COLIBRI I et II, deux lots avaient été prévus afin de permettre à des OSC moins expérimentées de bénéficier du dispositif. Pour les petites initiatives (500 euros d'appui financier), les OSC novices ou peu expérimentées pouvaient postuler via une procédure simplifiée (canevas traduit en créole haïtien). En revanche, pour les grandes initiatives (25 000 euros d'appui), les exigences étaient plus pointues (avoir un compte courant, de l'expérience et une structure interne adéquate).

Un appui-conseil de proximité

Outre les formations, le renforcement se concrétise durant **l'étape opérationnelle** par des temps d'appui-conseil accordés aux porteurs de projets. L'appui est fourni à la demande, sur mesure. La méthodologie « **faire pour, faire avec, faire faire** » vise l'autonomisation des OSC en se retirant peu à peu :

- « **Faire pour** » est parfois nécessaire en première instance, notamment lorsque l'OSC fait ses premiers pas, ne dispose pas d'outils et manque de capacités pour les créer : préparation d'une proposition de contrat (emploi ou prestation), développement d'un format de reçu interne, etc.
- Lorsque l'OSC fait montre d'une certaine capacité, « **faire avec** » lui permet d'apprendre en faisant : préparation des reçus internes, procédures d'achat, vérification des factures, suivi comptable, endossement d'un chèque, préparation de rapport intermédiaire, etc.
- Enfin, après le décaissement de la tranche 2, « **faire faire** », permet à l'OSC de développer son projet de façon autonome.

Le temps des projets n'est pas toujours suffisant pour permettre l'émancipation de l'ensemble des OSC impliquées. La capacité à « faire faire » varie d'une OSC à l'autre, selon le degré de formation, la motivation et le rythme d'apprentissage. Certaines OSC cherchent davantage le bénéfice immédiat d'un projet que le renforcement des capacités. Elles sont donc plus dans l'opérationnalisation que dans la structuration. **L'enjeu est donc de prendre plus de temps pour les renforcer avant d'entamer le financement.**



L'OSC GIDEBS prépare des plantules avec ses membres

L'exercice de reddition des comptes demande une attention particulière. Celui-ci n'est généralement pas inscrit dans les pratiques des OSC. Un appui peut être accordé pour inciter les OSC à rendre compte de la mise en œuvre des projets à différents niveaux :

- A leurs membres respectifs lors des rencontres habituelles.
- Au près des CT, Conseils de Développement Communaux et des Sections communales (CDC et CDSC), ONG, services déconcentrés de l'Etat et d'autres OSC à travers des rencontres et assemblées.
- A la communauté environnante et à la population en général lors des rencontres communautaires et des émissions de radios communautaires.

Cette pratique, bien que difficile à mettre en œuvre, facilite la création de liens, la concertation locale, la participation communautaire, le développement de synergies, la visibilité des porteurs d'initiatives et un climat de confiance au sein de la population, notamment en termes de transparence de la gestion financière.

Des outils pour suivre et évaluer les projets

Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour assurer le suivi par les animateurs/trices :

- Fiche de visite pour évaluer l'avancement du projet par rapport à un objectif prédéfini.

- Cahier de note de l'animateur/trice avec ses observations
- Fiche d'appréciation de l'animateur/trice avant chaque nouveau décaissement.
- Fiche d'avancement du décaissement.
- Suivi mensuel (réalisé avec ou par l'OSC).
- Vérification du cahier comptable de l'OSC.

A ce stade du suivi des projets, il est fondamental que l'équipe fasse preuve de flexibilité : les conditions météorologiques et distances à parcourir peuvent impacter négativement le suivi (communications téléphoniques et visites terrain perturbées voire impossibles). Des adaptations sont à prévoir avec les porteurs d'initiatives (passage au bureau, etc.).

Le suivi se concrétise aussi par deux évaluations (mi-parcours et finale), assorties de rapports produits par l'OSC. Cela permet de valoriser l'effort des uns et des autres et partager les leçons apprises.

Enfin, il est intéressant d'encourager les regards croisés, en invitant les OSC à partager leurs difficultés et conseils avec d'autres OSC intervenant dans le même domaine. Ces échanges peuvent passer par des appels téléphoniques ou par des visites d'échanges d'expériences intercommunales. Les OSC recueillent ainsi les recommandations des autres, créant émulation et synergie.

Conseils et bonnes pratiques pour renforcer les OSC

- Prendre en compte les expériences et l'ancrage territorial des OSC en plus des critères de structuration (reconnaissance légale) est d'or pour la sélection.
- Tester les outils et méthodes et les ajuster au contexte local et aux besoins des partenaires est essentiel.
- Impliquer tous les acteurs concernés (OSC, CT, Ministères, etc.) dans la genèse des actions est un facteur clé dans leur réussite.
- Etre le plus proche possible des OSC et assurer un suivi en continu des initiatives favorisent leur apprentissage et la réussite des actions : une formation chez eux, sur le tas, offre plus de résultats que les regrouper en un seul lieu pour une formation théorique. Il faut donc alterner la méthodologie et les lieux de formation.
- Exiger de la transparence et la reddition de compte en donnant l'exemple.
- Compte tenu du temps et de la flexibilité que demande le renforcement, il est préférable qu'il se réalise dans le cadre d'un programme et non dans le temps (court) d'un projet.

Auteurs

Steven BEAUPLAN
Responsable Programme ID
en Haïti

Michel-Ange JOSEPH
Assistant technique
Programme DL ADEMA
+509 33961691
michelange.jos@gmail.com

Contact

Initiative Développement
29 rue Ladamirault 86000
Poitiers – France
Lucile WALLEZ
Chargée de mission
Citoyenneté et Territoires
+33.(0)5.49.60.32.26
l.wallez@id-ong.org

Avec le soutien financier de

