

Financement Durable pour la Conservation en Afrique

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES BENEFICIAIRES DE SUBVENTION ET DES PARTENAIRES D'ONG – L'INVESTISSEMENT DANS L'AVENIR

Par

Jane Kisakye et Abubaker Wandera

Introduction

Les membres de la communauté ont une abondance de connaissances et d'informations qu'ils ont besoin de compiler et d'analyser pour résoudre divers problèmes. Cependant, la plupart des organisations locales ne possèdent pas les aptitudes de base nécessaires à l'analyse des situations, et à la conception, l'exécution et la gestion des projets. Les solutions aux problèmes de gestion des ressources sont souvent limitées en nombre à moins que les membres de la communauté soient sensibilisés aux options qui sont utilisées dans d'autres régions du monde. Sans cette sensibilisation, de nombreuses organisations locales considèrent que la plantation d'arbres est la seule solution à tous les problèmes environnementaux.

Outre l'insuffisance d'aptitudes, la plupart des organisations locales ne disposent pas des systèmes de base indispensables à la durabilité de l'organisation même. Dans bien des cas, les membres de l'organisation n'ont pas de vision commune et, si l'organisation dispose de statuts, ces derniers ont été conçus par une personne de l'extérieur et rédigés dans une langue que la majorité des membres ne comprennent pas. En conséquence, les membres sont souvent peu sûrs de leurs droits et responsabilités. Les systèmes de gestion financière sont souvent inappropriés, entraînant l'emploi non justifié de fonds. Dans de nombreux cas, une subvention est considérée comme une source directe de revenu aux dirigeants de l'organisation.

Afin d'élaborer et de mettre en œuvre avec succès un projet de gestion des ressources naturelles, les organismes de financement procurent souvent aux organisations locales une formation et une assistance technique. Après l'exécution d'un projet au moins, ces organisations sont alors plus à même, en général, de concevoir et de mettre en œuvre avec succès d'autres projets. Elles peuvent aussi former d'autres organisations et recueillir des fonds auprès de diverses sources.

Les informations présentées dans ce rapport reposent sur les expériences et leçons tirées du programme de formation qui a été élaboré pour le Programme de petites subventions du Programme d'action pour l'environnement (APE) ougandais financé par l'USAID. La formation véritable a été conduite de 1998 à 2000.

Principales étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités

- 1) **Identifier des partenaires et des ONG** engagés dans des activités de gestion des ressources naturelles. Les informations sur les organisations locales peuvent être recueillies auprès des organismes environnementaux, des dirigeants locaux et du personnel gouvernemental travaillant dans la zone-cible. Les visites sur le terrain aident à s'assurer de l'existence et des activités de certaines des organisations qui ne sont pas toujours bien connues des dirigeants locaux. Il est utile de développer une base de données comportant les noms des organisations, leur emplacement, leurs objectifs, leurs activités, leur nombre d'adhérents, et autres informations qui peuvent s'avérer pertinentes pour votre travail.
- 2) **Conduire une évaluation des besoins en formation.** Sélectionner un échantillon d'organisations de la base de données. Visiter les organisations individuelles pour constater les systèmes administratifs en place et évaluer les forces et les faiblesses des organisations. Tenir des discussions avec des chefs de groupe et des membres de la communauté et administrer un questionnaire si nécessaire. Analyser les informations recueillies.
- 3) **Assembler une équipe de formateurs compétents** en fonction des aptitudes requises qui ont été identifiées pendant l'évaluation des besoins en formation. Certains membres de l'équipe devraient être en mesure de s'exprimer dans la langue locale. Les formateurs peuvent émaner des sources suivantes : personnel de l'organisation de financement, personnel gouvernemental travaillant dans la zone-cible, tel que le Chargé de l'environnement au niveau du district, consultants engagés, personnel d'organismes environnementaux menant des travaux analogues et membres de la communauté locale.
- 4) **Elaborer un programme de formation** visant à améliorer les capacités d'un certain nombre de membres d'ONG locales, de personnel gouvernemental et de dirigeants locaux. La formation des dirigeants locaux et du personnel gouvernemental procure un mécanisme pour former d'autres organisations à l'avenir, sans l'assistance du bailleur de fonds. L'équipe de formateurs élabore un programme de formation en utilisant les informations recueillies pendant l'évaluation des besoins en formation. Les thèmes inclus dans le programme de formation de l'APE étaient les suivants :
 - *Tour d'horizon des questions environnementales, de la gestion des ressources naturelles, des causes et des remèdes à la dégradation de l'environnement.* Ce thème a sensibilisé les participants à divers problèmes environnementaux et mesures d'atténuation de ces problèmes.
 - *Etude d'impact sur l'environnement.* Un formulaire de dépistage environnemental conçu à l'avance a été utilisé pour guider les participants à travers les types d'impact qu'ils devaient rechercher.
 - *Définition, caractéristiques et limitations des méthodes accélérées de recherche participative (MARP).* L'utilisation des MARP a été présentée aux participants afin de leur permettre de promouvoir la participation communautaire aux activités de reconnaissance et classement par priorité des problèmes, de recherche de solutions et de conception de projets.
 - *Les MARP et le cycle du projet :* introduction du cycle du projet et des procédés d'utilisation des MARP pour les diverses étapes du cycle. Les techniques MARP qui suivent ont été identifiées et abordées en détail, en salle de classe et sur le terrain, avec les membres de la communauté :

- a) Interviews semi-structurées
- b) Cartographie des ressources et cartographie sociale
- c) Cartes transversales
- d) Calendriers saisonniers et journaliers
- e) Profils institutionnels
- f) Classification des problèmes (par préférence et association de paires)
- g) Analyse des problèmes (causes et effets)
- h) Recherche de solutions

- *Rédaction de la proposition de projet.* Les participants ont examiné le type d'information requise dans les sections d'une proposition de projet énumérées ci-après : but, exposé du problème, justification, objectifs, activités, plan de travail et budget. Ils ont rédigé des propositions de projet en utilisant les informations recueillies pendant les exercices MARP menés sur le terrain.
- *Suivi et évaluation participatifs.* Cet aspect était destiné à permettre aux participants de mieux comprendre les termes "suivi" et "évaluation", de mieux définir les résultats et les indicateurs utiles, et de dresser des plans de suivi et évaluation pour leurs projets.
- *Comptabilité et gestion financière.* Il s'agit des informations sur les comptes que chaque organisation doit tenir, les raisons d'enregistrer ces informations et les différents livres et documents nécessaires.
- *Développement organisationnel.* Ce thème était nouveau pour la plupart des organisations. La formation incluait des informations et discussions sur les sous-thèmes suivants : renforcement et gestion de groupe ; rôles des membres du groupe ; qualités d'initiative ; résolution des conflits ; prises de décision ; communication efficace et élaboration de statuts pour l'organisation du groupe.

5) Elaborer des documents et méthodes de formation qui conviennent aux divers thèmes du programme de formation. Les exercices sur le terrain avec les membres de la communauté ont été considérés comme fort bénéfiques pour les participants. Les supports audiovisuels et les jeux de rôle ont aussi été populaires. Le programme de formation peut être réparti en un certain nombre d'activités de renforcement des capacités afin de couvrir les nombreux thèmes :

- *Ateliers non résidentiels.* Chaque atelier peut durer un à plusieurs jours. La participation pourrait être extrêmement élevée étant donné que les participants n'ont pas à engager de dépenses. Cependant, si la formation porte sur plusieurs jours, la participation n'est pas toujours assidue. Les participants risquent de manquer des séances importantes en raison de problèmes personnels ou de responsabilités familiales. La formation au *Développement organisationnel* a été conduite à l'intention de sept organisations locales (dans deux districts) qui avaient reçu des fonds de l'APE. Chacune des organisations a été formée au cours d'un atelier non résidentiel de cinq jours qui s'est tenu sur les lieux de leur projet. La formation visait tous les membres des organisations et, à son achèvement, 459 membres en tout avaient bénéficié des ateliers dans les deux districts.
- *Ateliers résidentiels.* Le nombre de participants est limité par le coût des repas et de l'hébergement et par la taille de la salle de conférence. La participation est plus assidue et l'exactitude est mieux respectée parce que tous les participants se trouvent au même endroit. La concentration est normalement plus élevée parce qu'il n'y a guère ou pas d'interférence avec la vie familiale. Les dépenses peuvent être élevées étant donné qu'elles incluent le transport des participants, les repas, l'hébergement et les soins médicaux. Les ateliers résidentiels sont indiqués lorsque les participants

sont sélectionnés parmi un large éventail d'organisations dont l'emplacement géographique ne leur permet pas de se rendre chaque jour sur les lieux de l'atelier. Ce genre d'atelier a été appliqué chaque fois que la formation s'adressait à quelques membres de chaque organisation et dans les cas où l'uniformité s'avérait nécessaire. Prenons le cas, par exemple, où toutes les organisations financées devaient dresser des plans de suivi et évaluation à partir d'un modèle analogue. Quelques responsables de chaque organisation financée ont donc été invités à un atelier résidentiel qui s'est tenu dans leur district pour s'assurer qu'ils recevaient tous la même formation et les mêmes instructions.

- *Formation sur le tas.* Les membres d'une organisation peuvent recevoir une formation sans avoir à quitter leur travail. Leurs activités quotidiennes sont appliquées à la formation pratique. Ce type convient aux comptables ou trésoriers et à la formation pratique sur le terrain, par exemple l'établissement de bandes pour la lutte contre l'érosion. Le personnel gouvernemental et les partenaires des divers organismes environnementaux travaillant dans la zone-cible peuvent contribuer fort utilement à la formation sur le tas. Ce personnel est en mesure de visiter les organisations locales plus régulièrement que l'agence de financement.
- *Visites d'échange.* Des groupes d'exploitants agricoles visitent des exploitations du même district ou d'un autre district où les agriculteurs ont beaucoup d'expérience dans des méthodes agricoles particulières. Pendant l'une de ces visites d'échange organisées par l'APE, 25 exploitants de quatre organisations de l'est de l'Ouganda ont rendu une visite de quatre jours à des exploitants du sud-ouest de l'Ouganda. L'objet de cette visite était de leur permettre de mieux comprendre les pratiques agro-forestières, la lutte contre l'érosion des sols et le zéro-pâturage. Les exploitants de l'est de l'Ouganda ont passé deux nuits chez l'habitant et ont ainsi pu discuter avec leur hôte et observer de près les divers aspects de l'agriculture. L'étroite interaction avec leurs hôtes les a encouragés à mettre à exécution les pratiques agricoles qu'ils avaient étudiées pendant leur visite, puisqu'ils s'étaient rendu compte qu'ils n'avaient pas besoin de beaucoup d'argent pour améliorer leur agriculture.
- *Formation interne.* Les organisations locales préparent à l'occasion leurs propres stages de formation, par exemple lorsqu'un membre qui a reçu une formation dans un domaine particulier veut en faire profiter d'autres membres du groupe. Parfois l'organisation invite un expert local à traiter une question que l'organisme de financement n'a pas prise en considération. Par exemple, les organisations locales sont habituellement intéressées à établir des plans d'épargne et de crédit parce qu'elles ont vu les membres d'autres organisations en profiter. Si son organisme de financement actuel ne participe pas à des activités d'épargne et de crédit, l'organisation locale peut alors organiser sa propre formation interne.
- *Forums nationaux et internationaux.* Ces forums permettent aux organisations locales de s'informer des expériences d'autres organisations, d'identifier des organisations partenaires pour la collaboration future et de repérer de nouvelles sources de financement.

6) Développer des mécanismes d'évaluation des programmes de formation. Une partie de l'évaluation est réalisée par les participants qui remplissent un questionnaire à la fin de chaque atelier. L'évaluation est aussi effectuée en estimant la qualité du travail fourni par les stagiaires lorsqu'ils retournent chez eux après l'achèvement de la formation. La formation à la *conception de projets et la rédaction de propositions* semble avoir été efficace parce que la majorité des participants ont été en mesure de produire des propositions de bonne qualité après leur formation. Dans l'est de l'Ouganda, plus de 70 pour cent des participants à une visite d'échange ont mis en œuvre une pratique agricole au moins qu'ils avaient observée pendant cette visite.

- 7) **Identifier des activités complémentaires** qui renforceront les aptitudes acquises pendant la formation. Dans la majorité des cas, les activités complémentaires incluent : des visites sur le terrain pour évaluer les améliorations et les faiblesses, des activités de formation supplémentaires en fonction des faiblesses repérées, des visites d'échange, la présentation de films et la formation sur le tas.

Principaux enseignements tirés

1. La formation est continue. A mesure que vous travaillez avec les organisations financées, de nouvelles faiblesses apparaissent et ont besoin d'être corrigées. Certaines des organisations avaient reçu une formation sur certains thèmes avant de prendre part à l'APE, mais elles n'avaient guère fait de progrès. La formation approfondie et fréquente s'est révélée plus bénéfique pour ces organisations.
2. Le suivi des bénéficiaires de la formation a contribué au renforcement de la formation et, vers la fin de la première année qui a suivi la formation, la majorité des bénéficiaires étaient en mesure de montrer une amélioration au moins qu'ils avaient apportée à leur exploitation.
3. L'interaction continue avec les organisations financées leur a donné confiance pour rédiger de nouvelles propositions de projet qu'ils ont soumises à d'autres bailleurs.
4. La réussite d'une organisation dépend en grande partie de ses dirigeants et de la prise de conscience des membres de leurs droits et responsabilités. Quatre des sept organisations qui avaient bénéficié de la formation au *développement organisationnel* dans l'est de l'Ouganda ont modifié leur direction après la formation et ont fait preuve d'un plus grand succès dans la mise en œuvre de leurs projets.
5. La formation au *développement organisationnel* devrait être ouverte à tous les membres de l'organisation. Cette formation a permis aux membres de mieux comprendre les qualités d'un bon dirigeant et ses responsabilités et en conséquence de désigner de meilleurs dirigeants après la formation.
6. Des concepts qui sont très clairs pour les organismes de financement semblent parfois étranges aux organisations locales. A titre d'exemple :
7. Plusieurs organisations locales ne comprenaient pas l'importance de consulter l'organisme de financement chaque fois qu'elles voulaient apporter un changement au budget.
8. Les membres des organisations locales ont eu du mal à comprendre pourquoi ils devaient affecter une partie de leur budget total aux projets. Ils estimaient qu'ils étaient trop pauvres pour avoir à apporter une quelconque contribution.
9. Pendant assez longtemps, plusieurs organisations faisaient des rapports et les envoyaient à leur organisme de financement sans en conserver de copie. Elles pensaient que ces rapports étaient importants pour l'organisme de financement uniquement.
10. Il faut beaucoup d'explication et d'interaction avec les organisations locales pour qu'elles comprennent divers concepts. En conséquence, la formation doit se poursuivre pendant une longue période pour être efficace.
11. Dans les cas où du personnel du gouvernement, des chefs locaux et des dirigeants d'organisations locales ont été formés ensemble, les relations entre eux ont été renforcées et ils ont travaillé plus harmonieusement dans leurs communautés parce qu'ils étaient en mesure de comprendre qu'ils partageaient un but commun.