

Rapport de formation

***« Leadership des ONG »
Renforcer le Leadership dans les Organisations
Non- Gouvernementales***



***Feldafing, Munich
08 au 14 juin 2014***

***Equipe Madagascar
Juillet 2014***

TABLES DES MATIERES

1. Introduction	3
2. Objectifs de la formation	3
3. Les participants à la semaine de Leaders	3
4. Déroulement	4
5. Méthodologie de la formation	4
6. Résultats obtenus et les acquis de la formation	5
6.1. Connaissances thématiques/ théorie	5
6.2. Compétences individuelles et collectives.....	6
6.3. Société civile et durabilité des ONG	6
6.4. Rôles des ONG dans la société	7
6.5. Leading transformation	7
6.6. Approche, méthodes et outils	7
6.7. Découverte et échange d'expériences et de connaissances.....	8
7. Evaluation et thèmes développés	8
8. Conclusion et perspectives	9

1. Introduction

Compte tenu des enjeux du développement en Afrique en matière de gouvernance particulièrement la gouvernance des ressources naturelles, bon nombre des Organisations de la Société Civile regroupées au nom des ONG, Associations et autres se sont émergées pour combler les lacunes entre les communautés à la base et les gouvernants.

L'émergence de ces Organisations diverses nécessite par ailleurs une prise de responsabilité de tous les acteurs autour des enjeux concernés. Pour permettre à ces organisations de bien jouer leur rôle, et à mieux faire face aux enjeux de développement dans leurs zones d'intervention, il est jugé nécessaire de procéder à un renforcement institutionnel et organisationnel à travers le renforcement de leadership des dirigeants.

Pour le cas de Madagascar, la GIZ a un rôle important à jouer dans l'échiquier du développement à travers la gestion des ressources naturelles et le renforcement des organisations de la société civile (OSC) œuvrant autour de ce thème.

Un programme de formation en « leadership des ONG » a été mis en place en vue de supporter ces ONGs des pays partenaires – y compris Madagascar, de renforcer les compétences en leadership de leur cadre supérieur. La formation s'est déroulée pendant une semaine – du 08 au 14 juin 2014, à Feldafing à Munich, Allemagne durant laquelle les participants explorent les défis actuels et futurs du leadership. Ils développent des approches effectives pour améliorer leur contribution au processus de durabilité. Avec les experts internationaux, les participants discutent et réfléchissent les concepts actuels du leadership.

Cette semaine des Leaders à Feldafing à été complétée par une courte préparation virtuelle de chaque participant et une phase de consultation collégiale, et pendant laquelle les participants se soutiennent en se posant les questions clés de leadership en petits groupes.

Le présent rapport pays relate les vécus du groupe « Leaders Madagascar », composé de 15 personnes issues d'institutions très variées de différentes régions de l'île. Il donne donc les informations nécessaires par rapport au déroulement de la semaine ; les acquis du groupe et de chacun et les perspectives du groupe.

2. Objectifs de la formation

La formation en « Leadership des ONG » tenue en Allemagne avec l'appui technique et financier de la GIZ Madagascar et GIZ Allemagne a fixé comme objectif global de renforcer les compétences du Leadership de cadre supérieur d'organisations non-gouvernementales.

Par ailleurs, plusieurs objectifs spécifiques ont été ainsi visés, à savoir :

- Améliorer l'efficacité des organisations non-gouvernementales ;
- Intensifier les processus de multi- stakeholders dans les pays partenaires ;
- Intégrer des partenaires de la société civile de la GIZ dans les réseaux d'apprentissage.

3. Les participants à la semaine de Leaders

Les 25 participants sont composés de Directeurs et de cadres supérieurs d'Organisations Non-Gouvernementales et des Organisations au niveau national venus de Cameroun, Congo, Madagascar, Mauritanie, Rwanda et de Togo. Pour Madagascar, 15 personnes issues des ONG nationales et internationales, des plates formes nationales et régionales de la sociétés civile toutes œuvrant dans le domaine de la gestion des ressources naturelles ont participé à la formation.

Pour mieux assurer un apprentissage pratique et transfert de savoir, les participants qui sont des experts avec des expériences internationaux.ont été invités à développer leur propre

chemin du leadership pour la future et de créer un réseau de dialogue et échange entre eux. Ceci à travers l'intégration des thèmes concrets issus de leurs vécus en tant que leader dans le programme de formation.

4. Déroulement

La semaine s'est déroulée en étape selon **la théorie U : diriger à partir du futur émergent** (Cambridge, MA : Society for Organizational Learning, 2007), développée par Otto Scharmer.

Le programme de la formation a donc suivi les étapes suivantes :

Jour	Activités
Lundi 09 juin 14	Début du voyage par un cadrage du leadership
Mardi 10 juin 14	Exploration du monde extérieur suivi d'une visite auprès de Green city à Munich
Mercredi 11 juin 14	Découverte du monde intérieur
Jeudi 12 juin 14	Développement du futur émergent du leader
Vendredi 13 juin 14	Elaboration de projets
Samedi 14 juin 14	Evaluation et remise de certificat



Photo 1 : La théorie U

5. Méthodologie de la formation

La méthodologie utilisée et développée par les formatrices a été très riche, car elle devait permettre à obtenir un mélange optimal des présentations et de l'expérimentation interactive des participants et d'estimer la diversité des expériences de chaque participant comme ressource essentielle.

L'approche utilisée par les formatrices a été diversifiée, active et participative tout en suivant les principes de respect, de discrétion, de ponctualité, de coresponsabilité et de patience.

Par ailleurs, elle doit ainsi permettre à chaque personne de faire une réflexion individuelle pour s'assurer qu'elle arrive à connecter le cognitif avec les émotions et son corps et faciliter la pensée systémique.

Pour ce faire, plusieurs outils ont été utilisés à savoir :

- La mise en évidence de quelques minutes de silence en utilisation le tchingueling comme outils de veille de gestion de temps ;
- La mise en pratique de différents types de rencontres entre pairs pour permettre un échange riche et fructueux comme :
 - o le world café et la pro-action café consistait à un porteur de projet de recevoir les conseils de 9 coachs pendant une vingtaine de minutes en tour de rôles de 3 coachs ;
 - o la ballade / promenade dialogue à la fois déstressant mais permet l'ouverture ;

- le Forum ouvert ou « open space » avec les principes de commencer et terminer quand c'est voulu sans critères de participation (des bonnes personnes à la bonne place) et d'action ;
- les séances plénières en cercle ;
- la place du marché en vue de discuter des projets et des thèmes futur à développer par les participants à savoir :
 - l'utilisation de Brainstorming à travers l'élaboration de la rivière de la vie, le solo work et le journaling guidé ;
 - la visite étude et voyage d'apprentissage permettant la compréhension profonde et l'inspiration ;
 - les études de cas « case clinic » pour mieux approfondir des spécificités.



Photo 2 : La séance de pro-action café



Photo 3 : Une séance open space

6. Résultats obtenus et les acquis de la formation

A l'issue d'une semaine bloquée à Feldafing, les évaluations faites à chaud du dernier jour et les murs d'apprentissages dressés et remplis tout au long de la formation ont donné les résultats significatifs en termes d'amélioration de connaissances et de compétences qui ont été évaluées par tous comme un bon souvenir à partager dans les pays d'origine des formés.

Ces acquis peuvent être classés selon les rubriques suivantes.

6.1. Connaissances thématiques/ théorie

A titre non exhaustive, les participants à la formation ont manifesté leurs acquis théoriques par rapport à :

- l'amélioration de capacité d'écoute notamment l'écoute empathique et écoute générative ;
- La qualité d'attention et l'importance de l'intention à développer en soi ;
- La typologie de leaders ;
- La combinaison des activités profit et non profit pour les institutions et l'organisation de la société civile ;
- Les quatre niveaux d'intervention : quick fix, structurer, accordez, régénérer ...

Par ailleurs, l'équipe a fait la découverte du sentier chaordique, c'est-à-dire le chemin entre le chaos et l'ordre qui mène les individus dans leurs rêves mettant en exergue les différences et l'importance de la prise en compte de différents éléments qui le composent à savoir :

- les besoins en répondant aux questions pour quels enjeux et dans quel contexte ?
- les objectifs répondant à des rêves ou à des besoins déterminant une vision collective et oriente l'action ;
- les principes qui définissent la participation de chacun, le mode de fonctionnement, les savoirs exigés et l'importance des actions ;
- les personnes touchées, intéressées et impliquées ainsi que la question de leur implication dans le processus ;
- le concept qui définit la stratégie, la forme d'organisation et les outils d'apprentissage nécessaires ;
- les limites et croyances qui peuvent engendrer la peur, une hésitation, ou les habitudes et savoir les mettre de côté ;
- la structure en analysant les ressources disponibles en termes de temps, de finances, et de ressources humaines ;
- la pratique pour renforcer et nourrir l'apprentissage collectif ;
- la récolte des fruits des actions et des réflexions dans le but de mieux construire le futur.



Photo 4 : un des acquis, le chemin chaordique

6.2. Compétences individuelles et collectives

En dehors des aspects théoriques sur le leadership et la relation entre le leader et le développement de son institution, des compétences individuelles et collectives ont été ainsi acquises sur les thèmes concernant la connaissance du monde rurale ; le sens de responsabilité et de coresponsabilité tout en tenant compte du bénévolat et volontariat, et la prise en compte des conséquences de nos actions et nos pensées.

En termes de capacité, les participants ont développé leur capacité à

- chercher les sources des problèmes et à se retrouver avec les théories enfouies ;
- lâcher pour recevoir ;
- écouter et à s'intéresser à l'autre
- prendre conscience que la diversité forme une richesse et d'agir en conséquence.

6.3. Société civile et durabilité des ONG

Les discussions, échanges lors de la formation ont permis aussi aux leaders de comprendre qu'il n'y pas trop de différences entre les ONG Africains car tous dépendent des ressources financières des PTF, mais disposent une perspective de s'autofinancer. Dans ce cas, les participants ont jugé nécessaire pour les dirigeants et les leaders de bien maîtriser la mobilisation des ressources propres humaines et financières et réfléchir à l'autosuffisance et

autonomisation des structures tout en respectant l'éthique et déontologie des ONG et Associations.

A travers la visite à Munich, il a été constaté et acquis l'importance de la structuration et statut mixte de Green city lui permettant de mieux jouer entre le « non profit » et le « profit organisation » accompagné de la possession d'une vision claire, la pratique du respect mutuel et la pertinence de la thématique d'intervention.

Pour s'assurer ainsi de cette durabilité et de l'autonomisation, il est acquis l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes y compris l'implication des citoyens et de CTD dans la gestion de ressources et dans les actions et le respect de la réglementation et des cahiers de charges de ces différentes parties prenantes. Ceci se traduira par un engagement effectif de la population locale.

6.4. Rôles des ONG dans la société

Par rapport aux connaissances et au développement des rôles des ONG dans la société, il a été partagé et discuté l'importance de la pratique de différenciation de la mission des ONG avec les intérêts personnels comme base du développement des institutions pour leur permettre à mieux jouer leurs rôles.

Ensuite, les ONG et les plateformes diverses doivent jouer ainsi les rôles de rassembleur, d'animateur social et d'accompagnateur du développement. Tout ceci à travers des actions de mobilisation citoyenne, d'amélioration de l'accès à l'information dans la pratique (débat et dénonciation), l'éducation de la population à la base, le lobbying et le plaidoyer.

6.5. Leading transformation

En termes de transformation par rapport au système de leadership appliqué par chacun des formés, il a été considéré comme acquis et amélioré ou à améliorer l'engagement et la détermination, le développement d'un comportement modèle, l'obtention d'une capacité pour convaincre et vaincre ses peurs.

Les formés ont ainsi appris qu'un leader doit s'affirmer et oser, exprimer le cadre de soi en tant que leader et savoir écouter.

6.6. Approche, méthodes et outils



Photo 4 : une séance de world café

Après avoir vécu dans les pratiques méthodologiques appliquées par les formatrices, les formés ont senti l'importance de développer les méthodes et outils appliqués tout en les adaptant dans leur contexte local et national.

Parmi ces méthodes et outils replicables dans les pays respectifs des leaders sont cités : les minutes de silence, le world café et pro-action café, la ballade / promenade dialogue, la présentation « pitch ascenseur », le forum ouvert, le solo walk, la séance en cercle.

6.7. Découverte et échange d'expériences et de connaissances

Les visites formelles ou informelles dans la ville de Munich et dans les environs de Feldafing à l'exemple du lac Starnberg, les participants visiteurs ont constaté et ont pris leçons des expériences partagées par Greencity sur la pratique de l'arbre mobile, la ville consommable, le bus à pieds pour résoudre le problème environnemental de Munich. Par ailleurs, Green city développe des actions de mobilisation des citoyens à travers internet et utilise un management partagé entre collectif et individuel. C'est ainsi une association capable de gérer la mixité entre spéculation financière et action citoyenne appuyée d'une création d'alliance avec les partenaires et la municipalité.



Photo 5 : la ville consommable promue par Green city

Quelques leçons tirées des participants et visiteurs sur la vie en Europe s'agissent ainsi de la faculté de coordination et organisation des services offerts aux citoyens comme la sécurité des biens et des personnes et la gestion de l'espace. Au niveau des individus, les visiteurs ont constaté la propreté et le respect des codes de la route et l'individualisme très poussée.

7. Evaluation et thèmes développés

L'évaluation de la séance de la semaine a fait savoir pour tout le monde que chacun apporte un souvenir important et partageable à leurs pairs (collègues, membres des associations, communautés...).

Ce partage de souvenir peut prendre deux formes : restitution de la formation aux collègues ou application directe des acquis et des capacités améliorées au niveau de leur institution respective.

Par rapport à cela, plusieurs thèmes et projets ont été débattus et développés lors de séances de place du marché pour le futur des participants à savoir :

- Vulgarisation des lois (Odette MUKARUKUNDO – Rwanda) ;
- Développement d'un réseau international de leadership pour la promotion des OSC face à la mondialisation (Lalaina RAKOTOSON – Madagascar) ;
- Création d'un centre d'échange, d'écoute et de conseils en matière de gouvernance (Monique ANDRIAMANANORO – Madagascar) ;
- Mise en réseau des OSC Africains en matière de gouvernance (Ralinivo NADIA – Madagascar) ;
- Comment concilier but non lucratif et spéculation (Manda RATSIMBAZAFY – Madagascar) ;
- Rendre légitime les actions de la société civile (Rindra RAKOTOHARIFETRA – Madagascar) ;
- Sécurité alimentaire durable (Judith RANDRIAMAMONJY – Madagascar) ;
- Créer un centre de formation pour les femmes (Aicha MOHAMMED – Mauritanie) ;
- Comment changer le système de développement à Madagascar (Marie Anne RALISON – Madagascar) ;

- La protection des aires protégées avec la participation des communautés riveraines au Togo (Selom – Togo) ;
- Quelle réorientation stratégique pour l'organisation (Mihaja RANDRIAMANANTENA – Madagascar) ;
- Avoir plus de femmes dans la prochaine législation (Fatoumata Mint MUSTAPHA – Mauritanie) ;
- Elaboration des PTBA des directions des ministères de l'environnement (Gabrielle MUNDUKU – Congo) ;
- Comment suivre et renforcer nos acquis en leadership (Hariliva RASOANARIVO – Madagascar).

8. Conclusion et perspectives

Pour conclure, on peut dire que les objectifs de la formation fixés par la GIZ ont été atteints, car les participants ont non seulement appris la théorie du leadership mais aussi ont amélioré leur capacité personnelle en termes de connaissances et de compétences en tant que leader dans leur organisation respective.

Les échanges très fructueux faits entre les participants et avec les personnes externes visités ont ainsi permis à connaître soi même, à développer un futur proche pour le développement de son organisation ou de ses activités traduites en projets à court terme, allant de 3 à 6 mois.

En termes de perspectives et pour assurer un partage des connaissances, des actions à court et moyen termes sont à développer par le groupe pour renforcer les échanges et le réseautage comme le coaching à distance par les formatrices, la promotion de l'Intervision à travers skype, facebook groupe fermé, drop box ... Ceci constitue la mise en place et opérationnalisation d'un réseau virtuel d'échange entre les participants malgré le problème de disponibilité de chacun, la capacité de manipulation et le risque d'insuffisance d'animation du réseau. Au delà des échanges virtuels, les participants préconisent ainsi la rencontre régulière en triades.

Par ailleurs, une évaluation après une période de 6 mois de pratique effective des connaissances à travers un regroupement à Kigali, Rwanda a été avancée. Ce regroupement dépend du dynamisme du groupe issu de l'application de tout un chacun de leurs acquis respectifs durant la formation et de la participation aux activités du réseau et aux échanges.

Le regroupement est prévu à avoir lieu à Kigali pour les raisons suivantes :

- en matière de leadership, le Rwanda possède actuellement de nouveaux leaders et des acteurs plus engagés dans le développement du pays qui pourront être mobilisés pour faire des partages. Ceci permet ainsi de renforcer les expériences de chacun sur le thème compte tenu de l'application des acquis de Feldafing ;
- l'émergence des sociétés civiles engagées dans le développement du pays démontre la reconnaissance de la population envers les leaders visionnaires pour l'avenir du pays,
- leadership des dirigeants rwandais sont d'une modèle futur pour l'Afrique en matière de renforcement de la souveraineté nationale, gestion de l'aide à la coopération au développement ;
- capacité de mobilisation des acteurs et des sociétés civiles par le biais de l'appui de Mme Odette Awoussi MUKARUKUNDO, qui est une des participants de Feldafing, et le développement de son réseau professionnel.

Ceci nécessite donc un lobby à faire auprès de GIZ pour le regroupement et la création d'alliance avec d'autres organisations sur le thème, et qui peut déboucher à la mise en place d'un « club leadership ».

Pour le cas du groupe Madagascar, la rédaction de ce rapport marque le début de la suite de la formation et la mise en pratique des échanges et partages continus entre les leaders Malgaches.