

## Points clés

### En République

centrafricaine, les OSC nationales jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de projets de gouvernance forestière durables. Mais, leur efficacité dépend du soutien des bailleurs et des partenaires techniques au renforcement de leurs capacités, au-delà des ressources allouées à la seule mise en œuvre des projets.

### Les bailleurs qui financent

les projets d'une OSC sont encouragés à soutenir le développement organisationnel, en se concentrant sur les sujets clés définis par l'organisation elle-même. Les capacités ainsi consolidées permettent de gagner en impact et de rendre la société civile plus forte.

### L'investissement dans le «

hardware » (stratégie, systèmes, structure) doit aller de pair avec l'investissement dans le « software » (leadership, compétences, personnel, valeurs partagées) dont les OSC ont besoin pour améliorer leur impact.

### Le développement

organisationnel n'est pas une solution miracle. Les bailleurs devraient envisager un financement à long terme des OSC, au-delà de la mise en œuvre du projet, pour qu'elles consolident les changements et élaborent leurs propres processus d'apprentissage en interne.

## Une gouvernance forestière efficace repose sur une société civile forte

Le développement organisationnel, qui aide les organisations à changer et à gagner en efficacité, peut améliorer la manière dont les organisations de la société civile (OSC) contribuent à certains sujets majeurs tels que la gouvernance forestière et la justice sociale. Le présent briefing décrit brièvement cette approche et son importance dans le contexte de la foresterie communautaire en République centrafricaine (RCA). S'appuyant sur l'expérience et la pratique, il met en lumière trois changements organisationnels clés qui peuvent améliorer le fonctionnement des OSC : améliorer la réflexion stratégique, renforcer les capacités de mise en œuvre d'une stratégie organisationnelle, et encourager une culture organisationnelle, dont la capacité à communiquer plus efficacement en interne et avec les partenaires extérieurs. Cependant, bien qu'il dispose d'un fort potentiel pour améliorer l'efficacité des OSC, ce processus n'est pas en soi une solution miracle. Les bailleurs doivent combiner le financement de la mise en œuvre des projets avec un soutien au développement organisationnel sur le long terme.

En RCA, la foresterie communautaire — où les communautés locales et autochtones jouent un rôle clé dans la gestion durable des forêts et vivent de ses produits — est un concept relativement nouveau. Les exemples internationaux tendent de plus en plus à prouver que sa réussite dépend de la bonne gouvernance communautaire des forêts<sup>1</sup>. Soutenir les communautés en les aidant à sécuriser leurs droits sur les ressources et à développer les compétences nécessaires pour gérer ces droits et en tirer profit est un

rôle important à jouer pour les OSC. Il inclut également de plaider en faveur de changements politiques dans les processus nationaux de gouvernance forestière et de planification de l'utilisation des terres. L'amélioration de la durabilité et de la rentabilité de la foresterie communautaire dépend d'une plus forte mobilisation politique et d'une meilleure mise en œuvre des projets, lesquelles exigent la collaboration des détenteurs de droits, des OSC et des institutions nationales dans les

## Les gens tendent davantage à soutenir et à s'appropriier les changements qu'ils ont eux-mêmes conçus

processus politiques infranationaux, nationaux, régionaux et internationaux<sup>2</sup>. Or les OSC manquent souvent des capacités

techniques et organisationnelles indispensables à la réalisation de ces ambitions.

Les capacités organisationnelles font généralement référence aux compétences, aux connaissances et à l'état d'esprit des personnes

impliquées dans une organisation, à la culture, la stratégie et l'approche globales de cette dernière, ainsi qu'à sa structure et à son fonctionnement quotidien. L'une des approches que nous utilisons à Well Grounded pour le développement des capacités<sup>3</sup> s'appelle le développement organisationnel. Nous travaillons avec des OSC africaines pour les aider à réaliser leurs objectifs et leur vision, et à mener les changements favorables aux droits communautaires et à la gestion des ressources naturelles. Nous facilitons les processus de développement des capacités organisationnelles avec nos clients pour les aider à atteindre leurs objectifs (voir Encadré 1).

### Comment fonctionne le développement organisationnel ?

Les besoins exprimés par les clients constituent le point de départ du

développement organisationnel qui amène souvent à examiner et à traiter des sujets sous-jacents, internes ou externes. Pour qu'il aboutisse, les clients doivent être prêts à éventuellement modifier leur manière de travailler et à entamer un long processus. En effet, les gens tendent davantage à soutenir et à s'appropriier les changements qu'ils ont eux-mêmes conçus.

Well Grounded agit en tant que facilitateur. Nous nous mettons d'accord avec nos clients sur les résultats attendus, les procédures, le calendrier, les mécanismes de suivi et les responsabilités de chacun. Ces éléments sont inscrits dans un accord de collaboration (mémoire d'accord). La contribution des clients au processus consiste à prendre en charge certains frais, à apporter un soutien logistique et à y consacrer du temps. Le processus implique autant les dirigeants que tout autre membre du personnel, à tous les niveaux de l'organisation, et prend en compte l'ensemble des perspectives et des avis qui s'expriment.

### Travailler avec les OSC dans le projet CoNGOs

Entre 2017 et 2019, en tant que partenaire du projet « collaboration d'ONG en faveur de moyens de subsistance communautaires équitables et durables dans les forêts du bassin du Congo » (CoNGOs), financé par le DFID, Well Grounded a soutenu le développement organisationnel de cinq organisations en RCA :

- Le Réseau des Populations Autochtones et Locales pour la Gestion Durable des Écosystèmes Forestiers de Centrafrique (REPALCA)
- Le Centre pour l'Information Environnementale et le Développement Durable (CIEDD)
- La Plateforme des Organisations de la Société Civile Centrafricaine pour la Gestion Durable des Ressources Naturelles et de l'Environnement (GDRNE)
- L'Initiative pour la Démocratie et le Développement Durable (I3D)
- La Maison de l'Enfant et de la Femme Pygmées (MEFP)

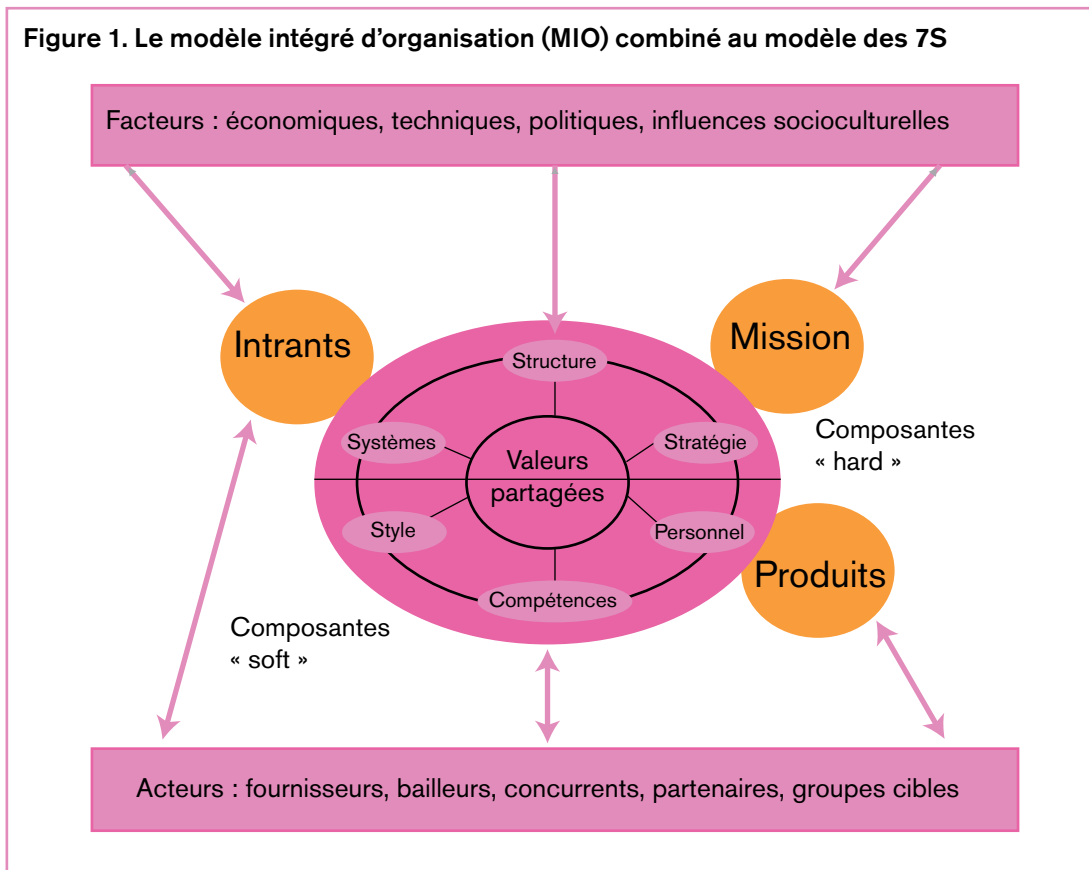
Les trois OSC (le CIEDD, la MEFP et l'I3D) ainsi que les deux plateformes (la GDRNE et le REPALCA) défendent les droits des communautés locales et autochtones à participer à l'exploitation des ressources naturelles, à la gestion de l'environnement et aux processus de prise de décisions et à en

### Encadré 1. Développement organisationnel : adopter une approche holistique

Well Grounded définit le développement organisationnel comme un processus à long terme qui envisage l'organisation de manière holistique et en constante évolution. Le but est d'aider l'organisation dans le choix d'une ligne de conduite pour devenir plus durable, plus efficace et plus redevable. Well Grounded accompagne ses clients dans un processus de réflexion leur permettant d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et de hiérarchiser les domaines à perfectionner et les actions à mener afin de les aider à améliorer leur fonctionnement en interne et leur impact en externe.

Le processus mis en place est aussi important que le produit final et il est fondé sur une relation équilibrée entre Well Grounded et ses clients. En essence, le processus doit être : fait sur mesure et dirigé par le client, participatif, inclusif, holistique et orienté vers le changement. Le client définit son besoin de développement, tandis que les responsabilités et l'investissement sont partagés par les deux parties.

Figure 1. Le modèle intégré d'organisation (MIO) combiné au modèle des 7S



bénéficiaire. À l'exception de l'I3D, elles ont toutes été impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet CoNGOs avec les partenaires Fern, Forest Peoples Programme et Rainforest Foundation UK, au niveau national ainsi qu'avec des communautés dans le sud-ouest du pays. Le plaidoyer est l'une de leurs activités principales, que ce soit par le biais d'une plateforme ou de manière individuelle. Il convient de noter que ces organisations ont toutes connu une période de crise entre 2013 et 2015, en conséquence de l'instabilité politique en RCA, puis une phase de reconstruction en 2015-2016.

#### Développement organisationnel : le processus

Dans le travail de développement organisationnel que nous avons mené avec ces cinq organisations, nous avons combiné le modèle intégré d'organisation (MIO)<sup>4</sup> avec le modèle des 7S<sup>5</sup> pour expliquer les composantes d'une organisation (Figure 1). Le processus de développement organisationnel se concentre sur le développement de son « hardware » (stratégie, structure, systèmes) autant que sur son « software » (leadership, compétences, personnel, valeurs partagées). Si les éléments du « hardware » tendent à être tangibles (comme à être consignés dans

les documents), ceux du « software » le sont beaucoup moins. Cette seconde dimension est donc plus difficile à changer et demeure souvent inexploitée, alors que son influence en matière de fonctionnement et d'impact est immense.

Well Grounded a facilité ces processus à l'occasion d'interventions planifiées, basées sur les besoins exprimés par les organisations elles-mêmes. Chaque fois, nous avons défini les principaux problèmes auxquels étaient confrontés les clients afin d'en comprendre les causes sous-jacentes éventuelles et de proposer des solutions. Ensemble, nous avons analysé les succès et les difficultés des clients en les représentant sur une frise chronologique, puis étudié en profondeur les 7S de l'organisation interne, à savoir : les valeurs partagées (shared values), la structure, la stratégie, les systèmes, le style, les compétences (skills) et le personnel (staff). Nous avons ensuite convenu des domaines à privilégier et les avons intégrés au memorandum d'accord.

À la suite de chaque intervention, le client a amélioré les résultats, avec notre soutien à distance. Les aspects stratégiques élaborés pendant les interventions ont systématiquement servi à la rédaction d'un plan. Il est important que les décisions

stratégiques soient validées dans un document afin de guider la mise en œuvre des activités et de promouvoir l'organisation auprès de partenaires ou de bailleurs potentiels.

### Formation : développement des capacités pour une gouvernance forestière durable

En complément de la facilitation du développement organisationnel, des formations réunissant différentes organisations ont eu lieu pour développer des capacités additionnelles nécessaires à la gouvernance durable des forêts dans les domaines suivants :

- Développement du leadership
- Diversité et inclusion
- Participation et gouvernance forestière.

Ces formations se sont révélées d'une valeur inestimable pour le renforcement des capacités, grâce à l'adoption d'une approche centrée sur les participants et l'utilisation d'une variété de méthodes participatives. Cet apprentissage a également inspiré et nourri le développement continu de chaque organisation puisque les participants se sont engagés à organiser ensuite leurs propres sessions de formation avec leurs collègues.

**Le développement du leadership.** Cette formation a commencé et fini par une semaine de cours en résidence pour les membres des équipes de l'I3D et de la MEFP. Elle consistait en l'examen du leadership au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation, et en des exercices pratiques pour approfondir la théorie. Les participants ont mis en œuvre un micro-projet au sein de leur organisation visant à résoudre un des problèmes clés de leadership. Chaque participant a bénéficié de six heures de coaching en appui à son plan personnel de développement.

**Diversité et inclusion.** Cette formation a été élaborée en réponse à un problème soulevé par plusieurs OSC. Si les organisations cherchent toutes à atteindre l'équité entre les hommes et les femmes et à soutenir les droits des populations autochtones, elles ont toutefois exprimé leur manque d'analyses ou d'outils appropriés pour mener un travail de fond sur ces points. La MEFP a été impliquée dans la consultation initiale destinée à définir les besoins et le REPALCA a participé à la formation qui en a découlé. Les participants ont d'abord analysé leurs propres

présupposés et comportements avant de passer à l'exploration des concepts de diversité, d'inclusion, de genre et de droits. Ils ont également déterminé la manière d'intégrer leurs apprentissages à la pratique.

### Participation et gouvernance forestière.

La troisième formation portait sur des questions clés relatives au renforcement de la gouvernance forestière responsabilisant et sur des stratégies pour promouvoir et garantir la participation. Elle figurait les aspects pertinents de la formation « diversité et inclusion » ainsi qu'une analyse des domaines dans lesquels les organisations peuvent influencer positivement la gouvernance forestière en RCA et des modalités de cette influence. Les organisations ont ensuite pu appliquer les principes de la participation à la gouvernance forestière à certaines activités telles que l'observation indépendante, le plaidoyer, la foresterie communautaire et le développement des capacités des communautés.

### Identifier les signes de changement

Afin de suivre les effets de deux années de soutien au développement organisationnel, les OSC ont identifié les signes de changement qu'elles avaient pu observer. Le changement peut être difficile à mesurer au départ (hormis par le biais des documents produits). Les changements des aspects « software » sont intangibles, subjectifs et fondés sur des perceptions exprimées par des individus, même s'ils deviennent plus visibles au fil du temps. Par conséquent, chaque organisation a procédé à une courte auto-évaluation pour repérer les signes de changement — du « hardware » et du « software » — au niveau de l'individu, de l'organisation et des activités. Nous avons ainsi pu observer des changements dans trois domaines clés.

**Réflexion stratégique.** Les cinq organisations ont constaté que le développement d'une stratégie pour les années à venir était un élément important. Le processus de planification stratégique a clarifié auprès des membres des équipes les objectifs que leur organisation tente d'atteindre. Il a amélioré la compréhension, la motivation, la proactivité et le professionnalisme du personnel et sa capacité à communiquer clairement les plans de l'organisation aux entités extérieures. À l'issue de la révision de leur structure organisationnelle, chaque organisation était

allégée, plus flexible et à même de faire face aux fluctuations des financements et des activités.

Le plan stratégique annuel est primordial. Il peut être présenté aux partenaires potentiels comme la « carte de visite » de l'organisation. Trois de nos clients ont en outre travaillé sur la communication et la préparation de messages clés à l'intention de différentes audiences pour développer des partenariats<sup>6</sup> et mobiliser des fonds.

**Capacités à mettre en œuvre la stratégie organisationnelle.** Le processus a permis d'améliorer la prise de conscience collective du personnel de chaque organisation de la vision, de la mission, des valeurs qu'il partage, et de la manière de les atteindre. Au niveau de l'organisation, des concepts plus larges (tels que la bonne gouvernance forestière, la participation, l'équité et l'égalité, les droits des populations autochtones) ont été abordés en fonction du contexte et de la stratégie de chaque organisation. En outre, nous avons travaillé avec deux clients au développement d'une stratégie de mobilisation de fonds en utilisant un outil en cinq étapes consistant à : identifier, engager, négocier, gérer et communiquer les résultats<sup>7</sup>.

**Développement de la culture organisationnelle.** Selon les auto-évaluations, le processus a renforcé la collaboration et la communication au sein des équipes, ainsi qu'avec les partenaires et les bénéficiaires. Le développement organisationnel a rapproché les équipes grâce à de nouvelles façons de travailler et de penser, qui ont à leur tour suscité de la confiance et de la motivation<sup>8</sup>. L'une des organisations a demandé un soutien au développement du leadership personnel pour développer ses caractéristiques de leadership préférées et définir des domaines de changements futurs.

### Un soutien supplémentaire est nécessaire

Notre expérience a montré que le développement organisationnel a déjà contribué à créer un changement positif. Par exemple, la MEFP a développé une approche participative pour travailler avec les communautés. Elle a renforcé son travail de plaidoyer grâce à de meilleurs échanges avec les autres OSC du pays et les agences gouvernementales (Encadré 2). Quant à la GDRNE, le processus de planification stratégique lui a permis d'une part de clarifier ce que les membres attendent de leur

## Encadré 2. Impact du processus de développement organisationnel sur le travail de la MEFP<sup>9</sup>

Grâce à sa réflexion stratégique et au recentrage de son travail, la MEFP voit sa crédibilité et son influence augmenter auprès du gouvernement et d'autres entités. Elle a convaincu l'université de Bangui d'inclure dans ses programmes les thèmes de la gouvernance et du changement climatique et elle est aujourd'hui sollicitée pour donner des cours à l'université.

Le processus a aidé la MEFP à développer une approche participative de son travail avec les communautés ainsi qu'à renforcer son plaidoyer grâce à une meilleure communication avec d'autres OSC du pays. Elle considère que l'approche de Well Grounded est efficace parce qu'elle est dirigée par le client et n'est pas prescriptive : il ne s'agit pas de dicter au client la marche à suivre, mais de travailler avec lui pour comprendre ses objectifs et déterminer les voies et les moyens de les atteindre. L'organisation a pu s'en inspirer et reproduire cette approche dans son travail avec les communautés forestières.

Le coordinateur de la MEFP a constaté un changement significatif dans son équipe. Les membres de l'organisation ont pris conscience de leurs forces et ont repris confiance en eux et dans leur organisation. Cela les a aidés à réfléchir et à planifier leur travail de manière plus stratégique, et à se recentrer sur leur mission après avoir connu une période d'instabilité politique entre 2013 et 2015.

plateforme et ce que cette dernière peut accomplir, et d'autre part, de modifier ses objectifs stratégiques en conséquence.

Cependant, un soutien à plus long terme et l'inclusion d'un plus grand nombre d'OSC sont nécessaires pour permettre à des organisations comme celles-ci de consolider les changements et de continuer à se développer. Les bailleurs qui aident une organisation à mettre en œuvre des projets sont encouragés à l'accompagner dans son développement propre, afin qu'elle acquière de meilleures capacités organisationnelles qui permettront d'améliorer les résultats, de gagner en impact et de rendre la société civile plus forte. Dans l'idéal, ce soutien devrait s'étendre sur le long terme — et dépasser la durée de vie du projet — afin de consolider les changements et de donner le temps à l'organisation d'élaborer ses propres processus d'apprentissage en interne. Par conséquent, les bailleurs devraient accorder des fonds additionnels spécifiques pour le développement organisationnel et pour permettre aux OSC de suivre et de poursuivre leurs progrès grâce à l'auto-évaluation continue.

### Stephany Kersten

Stephany Kersten est praticienne de développement organisationnel à Well Grounded.

## À propos du projet

Le présent document est l'un des cinq briefings portant sur le projet « Collaboration d'ONG en faveur de moyens de subsistance communautaires équitables et durables dans les forêts du bassin du Congo » (CoNGOs). Lancé en 2016 dans le bassin du Congo — où la deuxième plus grande forêt tropicale du monde fournit des moyens de subsistance à 40 millions de personnes — ce projet vise l'amélioration des moyens de subsistance des communautés qui dépendent des forêts grâce à une meilleure gouvernance et de meilleures pratiques. Les partenaires du projet estiment que le renforcement organisationnel et le renforcement des capacités des OSC et des communautés locales pour garantir et promouvoir des droits et initiatives en matière de foresterie communautaire a été essentiel pour atteindre cet objectif. Le Projet CoNGOs était dirigé par l'IIED avec un consortium d'ONG partenaires dans cinq pays. Royaume-Uni : ClientEarth, Fern, Forest Peoples Program, Rainforest Foundation UK, Well Grounded. Cameroun : Association OKANI, Centre pour l'environnement et le développement, INADES-Formation. République centrafricaine : Réseau des populations autochtones et locales pour la gestion durable des écosystèmes forestiers de Centrafrique, Centre pour l'information environnementale et le développement durable. République du Congo : Organisation pour le développement et les droits humains au Congo, Forum pour la gouvernance et les droits de l'Homme, Comptoir Juridique Junior, Observatoire congolais des droits de l'Homme. République démocratique du Congo : Tropenbos International.



## Knowledge Products

L'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED) promeut le développement durable, en reliant les priorités locales aux défis mondiaux. Nous soutenons certaines des populations les plus vulnérables du monde pour faire entendre leur voix dans la prise de décisions.

Well Grounded soutient le développement des organisations de la société civile en Afrique afin qu'elles aient un impact réel et durable sur la gouvernance des ressources naturelles, les droits des communautés et la justice sociale, et qu'elles renforcent ainsi la voix de la société civile.

### Contact

Anna Bolin  
anna.bolin@iied.org

80–86 Gray's Inn Road  
Londres, WC1X 8NH  
Royaume-Uni

Tél : +44 (0)20 3463 7399  
www.iied.org

L'IIED vous invite à lui faire part de tout commentaire via : @IIED et  
www.facebook.com/theiied

ISBN 978-1-78431-780-5

Cette étude a été financée par UK Aid, du gouvernement britannique. Toutefois, les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement britannique.



Ce document n'engage que la responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les vues de tous les membres du consortium.

## Notes

<sup>1</sup> Voir par exemple Gritten, D (2 August 2018) Good governance is key to community forestry. RCOFTC Stories. <http://bit.ly/2Fbmx8m> /

<sup>2</sup> IIED, le projet CoNGOs : Collaboration d'ONG en faveur de moyens de subsistance communautaires équitables et durables dans les forêts du bassin du Congo. [www.iied.org/fr/le-projet-congos-collaboration-dong-en-faveur-de-moyens-de-subsistance-communautaires-equitables-et](http://www.iied.org/fr/le-projet-congos-collaboration-dong-en-faveur-de-moyens-de-subsistance-communautaires-equitables-et) / <sup>3</sup> Voir <https://well-grounded.org/fr> / <sup>4</sup> MDF (2004) Tango Toolkit for Organisations: 40 tools for institutional development and organisational strengthening. MDF Training and Consultancy, the Netherlands. <http://bit.ly/2IfbiOr> / <sup>5</sup> Peters, TJ et Waterman, RH (2006) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Collins Business Essentials. / <sup>6</sup> Well Grounded et Maliasili Initiatives (2017) Building strong partnerships: designing healthy partnerships for African civil society organisations working in natural resource management and conservation. <http://bit.ly/2IfqV8j> / <sup>7</sup> Development Connect (2016) How to approach resource mobilization – key steps. <http://bit.ly/31HpGXo> / <sup>8</sup> IPE Triple Line (2018) Évaluation de l'impact du soutien en Développement Organisationnel aux Organisations de la Société Civile Africaine dans le Bassin du Congo. Well Grounded. <https://well-grounded.org/wp-content/uploads/2019/07/IMPACT-EVALUATION-FR-corr.pdf> / <sup>9</sup> Asfaha, S et Handja, GT (2018) Stories of Change: Organisation Development Support to African Civil Society Organisations in the Congo Basin. IPE Triple Line consultants et Well Grounded. <https://well-grounded.org/wp-content/uploads/2019/07/MEFP.pdf>