

Renforcer le leadership pour le changement

Approche et résultats d'un programme
de formation-action en Afrique de l'Ouest et du Centre



Aïchatou Assane, Hubert Diabaté, Brigitte Dia, Faoussa Tadjou
Sous la rédaction de Thea Hilhorst

Ouagadougou, 2007
SNV Afrique de l'Ouest et du Centre, CS-FEMAC, ORFED,
Institut Royal des Tropiques (KIT)



Royal Tropical Institute
KIT Development Policy and Practice

Table de matières

Avant propos	4
Abréviations	6
1 Introduction	7
2 Approche du programme	9
2.1 Mise en place du programme	9
2.2 Contenu des ateliers de formation	10
2.3 La coordination et le suivi-évaluation du programme	12
3 Les acquis du programme PLC	14
3.1 Appréciation du programme par les leaders	14
3.2 Une typologie des participants dans le PLC	15
3.3 Leadership de soi même	16
3.4 Leadership de l'équipe	17
3.5 Leadership et changement organisationnel	18
3.6 La phase après le trajet PLC	20
4 La force de l'approche PLC	22
4.1 Les formations en atelier	22
4.2 Support pédagogique	22
4.3 Choix des leaders	23
4.4 Le leader et son organisation : L'implication des organisations partenaires	24
4.5 Les coachs	24
4.6 Le D-group	25
5 Conclusions	26
Ressources à consulter	28

Avant propos

C'est une grande opportunité pour moi en ma qualité de directeur régional de la SNV Afrique de l'Ouest et du Centre d'introduire cet important document qui est la capitalisation du programme leadership for change.

Je me rappelle encore quand le Programme Leadership pour le Changement (PLC) a démarré au Mali et au Niger en 2005. Au cours de mes différents voyages dans la région SNV Afrique de l'Ouest et du Centre, j'ai plusieurs fois rencontré des leaders hommes et femmes qui ont suivi ce trajet et je dois dire que j'ai été très surpris de l'enthousiasme avec lequel ces leaders me parlaient du Programme. Cet engagement des leaders mais aussi des conseillers et conseillères de la SNV m'a amené à m'investir personnellement pour qu'il soit mis en œuvre dans la plupart des pays de la région.

A l'heure d'aujourd'hui, plus de 100 leaders des organisations appuyées par la SNV, hommes et femmes, ont participé au PLC qui s'est déroulé au Niger et au Mali en 2005 et qui s'est étendu en 2006 au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun et en Guinée Bissau. Des effets sont d'ores et déjà visibles au niveau du changement organisationnel et davantage au niveau de l'amélioration du style de leadership des leaders qui sont mentionnés dans la présente publication de capitalisation, rédigé par des consultants externes. Des efforts doivent être encore faits au niveau du changement organisationnel, ce qui en somme est tout à fait normal car nous nous trouvons dans un processus de changement et que l'expérience est encore récente.

Cette publication présente une esquisse de l'approche, des premiers acquis et une analyse des résultats. Il était important que cette expérience soit reproduite dans plusieurs pays pour que les outils et la méthodologie utilisés soient testés et capitalisés.

Je voudrais vraiment remercier les points focaux, Mireille Capo, Foki Ngomsu Foki, Sadda Laouali, Waly Ndiaye, Faoussatou Tadjou et Geneviève Yoni, pour leur détermination et leur engagement qui ont fait le succès éclatant de notre démarche. Je veux remercier aussi l'équipe de conception (Brigitte Dia, Faoussatou Tadjou et Jan-Willem Eggink) et le directeur responsable du Programme Niko Pater.

Je voudrais aussi encourager les leaders dans leur processus de changement car c'est justement après ces trajets appuyés par la SNV que commence pour eux le véritable défi auquel ils et elles se sont engagés en tant que leaders.

Jan de Witte

Abréviations

ADKAR Awareness - Desire - Knowledge- Ability -
Renforcement

ASY Association Sontag Yalgré

CSRef Centre de Santé de Référence

DISC Dominant-Interactif-Stable-Conscientieux

EFG Ecole de Faune de Garoua

FIRA Faits-Interprétation-Réaction-Attentes

INMD Institut Néerlandais pour la Démocratie Multipartite

OMD Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG Organisation Non Gouvernementale

PDP Plan de Développement Personnel

PLC Programme Leadership pour le Changement

PTF Partenaires Techniques et Financiers

PRDP Plan de Renforcement et de Développement
Personnel

PRPL Plan de Renforcement Personnel de leadership

RAMSRéseau des Mutuelles de Santé

SNV Organisation Néerlandaise pour le Développement

WCA West et Central Africa

Le but visé de la SNV, Organisation néerlandaise pour le développement, est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion de la bonne gouvernance. A travers le renforcement des acteurs et actrices locaux, elle favorise un meilleur accès aux services de base, à la productivité et aux revenus et emplois.

L'intervention de la SNV vise donc le développement organisationnel et institutionnel des organisations partenaires. Les approches utilisées sont l'appui-conseil et le partage de l'expertise et du savoir-faire pour développer des synergies et complémentarités avec des partenaires stratégiques de la société civile, des structures gouvernementales, des collectivités territoriales, des unions et fédérations de producteurs(trices) et autres entreprises. En tant qu'organisation apprenante, le développement d'outils et d'approches de renforcement de capacités, leur expérimentation et partage reste une démarche permanente. Une analyse interne de son approche d'intervention dans la région Afrique de l'Ouest en 2003-2004, a fait ressortir que ses appuis étaient plutôt focalisés sur l'organisation et son environnement ainsi que l'interaction entre les organisations elles-mêmes. Parmi les quatre niveaux de renforcement des capacités sur lesquels doit agir un conseiller SNV (l'individu, l'équipe, l'organisation, la société ou l'interaction entre les organisations), deux niveaux étaient peu touchés : l'individu et son équipe des collaborateurs.

En outre, les constats réalisés par plusieurs conseillers sur la base de leurs pratiques de travail, corroborent les conclusions de l'analyse : le comportement du " leader " détermine dans une large mesure le développement et la performance de l'organisation qu'il anime. Dans cette optique, un renforcement du leadership est un facteur déterminant. Pourtant, la dimension de l'individu n'était pas prise en considération dans la pratique de conseil. Dès lors qu'il est admis que les individus sont les moteurs de changement dans une organisation, l'idée d'agir sur le leader est née. La finalité n'est pas seulement le changement de comportement du leader mais l'amélioration des performances de l'organisation et des partenaires au développement. Un tel changement individuel et communautaire influencera les décisions au niveau politique, social, économique.

Cette réflexion a abouti à la mise en place du " programme leadership for change " (PLC) qui a été conçu pour les leaders et leurs organisations. Le PLC reconnaît le développement du leadership comme une dimension importante du renforcement organisationnel et institutionnel des organisations partenaires de la SNV. Le programme PLC vise à renforcer l'efficacité du leadership de ces organisations dans la perspective qu'elles

servent de "locomotives" pour le développement. Aussi, le PLC répond à une nécessité pour la SNV d'adopter une approche intégrale d'intervention de renforcement de capacités intégrant les types d'appuis jusqu'alors négligés : le coaching et la stimulation d'alliances ou de réseautage.

Les objectifs du programme PLC sont les suivants :

- Contribuer à un meilleur leadership des organisations partenaires.
- Contribuer à l'échange des expériences et la mise en réseau des leaders pour le changement.
- Insérer le coaching des individus clés dans la pratique de conseil de la SNV.

Le PLC définit quatre principaux résultats attendus :

- Les leaders qui ont participé au trajet sont plus ambitieux et prendront plus d'initiatives,
- Ils orientent leur organisation de manière plus efficace vers l'impact et le changement,
- Ils exercent un leadership adapté aux situations internes de leur organisation,
- Ils sont mieux outillés et exercent une influence efficace sur l'environnement institutionnel local, national et international,

Conformément à sa logique d'apprentissage et de partage de connaissance, la SNV a prévu la capitalisation de l'expérience PLC. Trois ans après le démarrage de sa mise en œuvre, ce bilan est fait afin d'en tirer des leçons et dégager les perspectives, ce qui est le but de cette publication.

L'exercice de capitalisation qui a eu lieu en 2007 a été confié à deux consultants, qui ont été impliqués dans le programme comme facilitateurs des ateliers de formation PLC. La méthodologie de travail consistait en la collecte et l'exploitation de la documentation existante, l'introduction de questionnaires d'enquête et la tenue d'un atelier de capitalisation dans chacun des six pays. Les résultats de l'atelier de capitalisation auquel ont participé des coaches (5), des leaders (5) et le point focal ont ensuite été complétés par des entretiens individuels. Un rapport provisoire, présentant une première synthèse des résultats de la capitalisation a servi comme document de travail pour la tenue d'un atelier bilan perspective tenu en septembre 2007 et dont les conclusions sont intégrées dans cette publication.

2.1 Mise en place du programme

En 2004, suite aux réflexions menées en interne au Mali, une formation d'une semaine sur le leadership a été organisée. L'évaluation était concluante sur la pertinence du programme pour les participants. Elle faisait ressortir aussi un besoin d'enrichissement du contenu des ateliers en y intégrant d'autres thèmes et la nécessité d'un accompagnement spécifique et de proximité du leader dans la mise en application des connaissances et outils acquis. Cette appréciation et sa mise en relation avec les pratiques de conseils avaient conduit à retenir, pour la formation, trois ateliers séparés de 3 mois mis à profit pour accompagner le leader dans son milieu de travail. Il était convenu que les groupes soient de 10-12 leaders.

L'idée de développer une phase pilote a été concrétisée ce qui a consisté en une combinaison de trois ateliers de formation de quatre jours intercalés d'une période de coaching de trois mois, par les conseillers SNV eux-mêmes. Cette phase d'expérimentation avait pour objectif, d'évaluer la pertinence des modules pour le groupe cible et de tester l'efficacité de la méthodologie utilisée. Elle a été menée au Mali et au Niger en 2005. La phase pilote a été facilitée en interne par l'équipe de conception du programme. L'exécution a démarré après une étape préparatoire de collecte et d'exploitation de la documentation existante autour des thématiques de développement personnel, changement organisationnel et gestion d'une équipe, tout en associant un groupe de leaders pouvant apporter son feed-back sur la pertinence du contenu de chaque thème. Des évaluations intermédiaires ont été régulièrement menées au cours des ateliers.

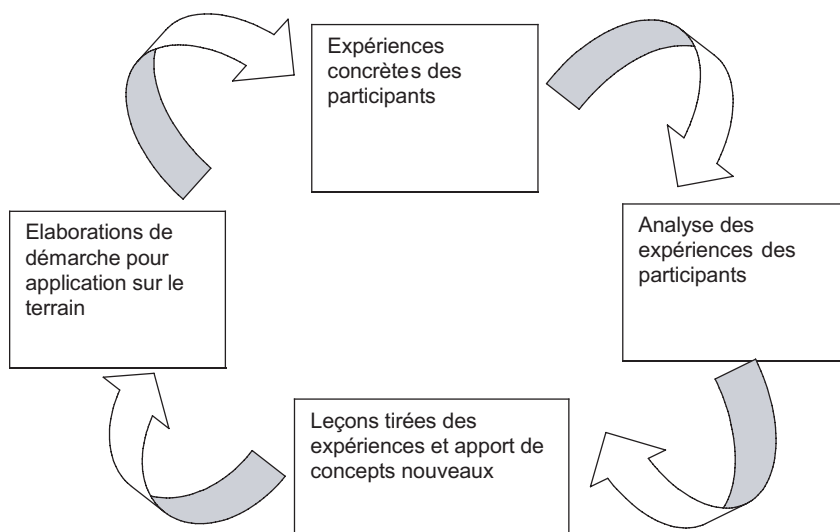
L'évaluation globale réalisée par les leaders (10 au Mali et 11 au Niger) a permis de relever les points forts et les points d'amélioration en termes de structuration du programme, de contenu, de méthodologie, de ciblage et de dégager des perspectives pour la phase d'extension. La structure du programme, son contenu et la méthodologie utilisée ont été fortement appréciés. L'alternance des ateliers de formation et du coaching de l'avis des participants vient compléter d'autres approches d'intervention de la SNV dans leurs organisations, telles que les analyses organisationnelles. Par contre, reconnaissant la valeur ajoutée du coaching comme facteur de motivation du leader dans la mise en œuvre des changements souhaités, les participants à la phase pilote ont recommandé la régularité d'un tel appui et sa poursuite bien au delà du trajet. La phase d'extension est exécutée à partir du 2006 au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, en Guinée Bissau, au Niger et au Mali (voir le schéma 1).

Les moments clés de la mise en œuvre du PLC					
Années Etapes	2004	2005	2006	2007	2008
Identification/conception	Mali				
Phase pilote Niger et Mali		Niger			
Atelier d'évaluation phase pilote (Octobre 2005)		★			
Formation de facilitateurs PLC			★		
Phase d'extension (Bénin, Burkina, Cameroun, Guinée Bissau, Mali, Niger)			[Barre grise]		
				★	
Capitalisation					

2.2 Contenu des ateliers de formation

Un trajet " Leadership Pour le Changement " (PLC) est organisé sur un an, avec trois ateliers intercalés de coaching. Le coaching se focalise sur le plan de développement personnel préparé lors de l'atelier et qui est lié avec un plan de renforcement de l'organisation. Cette dimension continue et personnalisée du processus à travers l'accompagnement des leaders, repose sur le principe que l'acquisition de savoir et de savoir faire ne saurait garantir un savoir être en milieu de travail. Ce passage devrait être accompagné pour aider les apprenants à passer certaines " difficultés " dans leur processus de changement personnel et organisationnel. Cette composante de l'appui-conseil constitue la particularité du PLC et lui confère une certaine originalité par rapport à d'autres programmes de leadership comme le Leadership féminin avec Winrock International, les programmes de LEAD, le programme leadership de l'Institut Néerlandais pour la Démocratie Multipartite (INMD) au Mali, etc. Dans son déroulement pédagogique, le programme respecte bien le cycle d'apprentissage des adultes tels que défini dans le schéma 1 ci-dessous.

Schéma 1 : Cycle d'apprentissage de Kolb



Les ateliers sont organisés autour des thèmes spécifiques avec des objectifs précis (voir aussi l'encadré 1). Les plans de développement personnel et le plan de renforcement organisationnel sont deux outils permettant de lier les ateliers qui sont " théoriques " au travail de terrain qui est plus pratique. Ils fixent les objectifs de changement, les activités à mettre en œuvre, les résultats et les indicateurs de suivi.

Atelier 1 : leadership de soi même

Objectif : Amener le leader à prendre conscience des caractéristiques de sa personnalité : points forts et points faibles, à comprendre celles des autres et à en tenir compte dans l'exercice de son leadership. Le leader sort de cet atelier avec une ébauche de vision et de plan de développement personnel qui sera la base du coaching entre l'atelier 1 et l'atelier 2

Atelier 2 : leadership et changement organisationnel

Objectif : Amener le leader à définir les stratégies de concrétisation de sa vision et à mieux appréhender celles de gestion de changement (organisation interne, réalisation des OMD) pour un impact significatif de son organisation. A l'issue de cet atelier, le leader dispose d'une esquisse de plan de changement organisationnel.

Atelier 3 : Leadership de l'équipe

Objectif : Doter le leader de différents techniques et outils lui permettant d'assurer avec ses proches collaborateurs une dynamique apte au changement et à l'excellence.

Encadré N°1 : le contenu du programme des ateliers

Atelier 1 : leadership de soi même

- 1 - Défi du leadership
- 2 - Leadership dans le contexte Africain
- 3 - Types de leaders selon le modèle DISC
- 4 - Communication non défensive
- 5 - Gestion du temps.
- 6 - Plan de Développement Personnel (PDP)

Atelier 2 : leadership et changement organisationnel

- 1 - Modèle Intégré d'Organisation
- 2 - Valeurs et Culture au sein de l'organisation
- 3 - Les Paradigmes
- 4 - Vision, Objectifs et Stratégies
- 5 - Leadership par objectif, les OMD
- 6 - Communication à l'externe
- 7 - Plan de changement organisationnel

Atelier 3 : leadership de l'équipe

- 1- Gestion de la performance de l'équipe ; motivation et feed-back
- 2 - Leadership situationnel
- 3 - Gestion des conflits
- 4 - Changements et résistance
- 5 -Plan de développement de l'équipe

Les techniques didactiques combinent des exposés interactifs, des travaux de groupe, des travaux individuels, des études de cas et jeux de rôles et enfin des échanges entre pairs. Les outils présentés dans l'encadré 2 sont utilisés dans une progression pédagogique qui permet aux participants de rentrer dans les sujets par leurs pratiques pour déboucher sur des concepts (méthodes déductive) ; la méthode inductive est aussi utilisée : introduire le concept et faire travailler sur cette base en le ramenant à la pratique des participants. Les deux méthodes ont été invariablement utilisées.

Les 3 ateliers organisés dans chacun des pays sont résidentiels. Ils sont alternés avec des séances de coaching. L'appui aux leaders en matière de coaching devant permettre la mise en œuvre des plans de changement (personnel et organisationnel). Ce coaching est assuré par les conseillers SNV, avec l'appui régulier des facilitateurs. Les modalités du déroulement du coaching (fréquences, lieu, dates, etc.) étaient arrêtées d'un commun accord entre les conseillers-coach et les leaders .

¹ Le système d'enregistrement du temps adopté par la SNV ne permet pas d'apprécier le temps effectif consacré au PLC. Seul le temps consacré aux ateliers et échanges entre coachs et facilitateurs est enregistré sur un compte spécial PLC, le temps consacré au coaching est directement imputé à l'organisation cliente. Sans considérer le coût des équipements, le coût salarial des conseillers SNV (facilitateurs et/ou coachs) et les honoraires des facilitateurs externes, on estime à environ 10 millions F CFA le coût d'un trajet.

Encadré N°2 : Outils de formation

Les exposés interactifs sont les présentations théoriques des facilitateurs sur les différents concepts, faisant appel aux connaissances et aux expériences des participants. Ces échanges sont appuyés par des synthèses des facilitateurs, qui incluent des éléments complémentaires non évoqués par les participants.

Les travaux de groupes sont utilisés pour approfondir les différents thèmes abordés et les rapporter à leur vécu en milieu de travail et dans la société d'une façon générale. Exemples : la gestion du temps, la culture organisationnelle, les paradigmes, le leadership situationnel etc. Ils permettent dans certains cas de conceptualiser autour des pratiques des participants.

Une autre utilisation des travaux de groupe a été l'exercice à l'application de techniques ou outils abordés. Par exemple : la courbe de vie de l'organisation, les paradigmes etc.

Les travaux individuels sont utilisés pour permettre aux leaders de ramener certains concepts à leurs niveaux. Ce sont tous les thèmes qui permettent une auto-analyse/autoévaluation. C'est le cas pour l'exercice d'utilisation du modèle DISC (Dominant-Interactif-Stable-Consciencieux) pour identifier son type de personnalité ainsi que des exercices d'établissement des priorités et d'identification des mesures d'amélioration de la gestion du temps. C'est également le cas pour l'élaboration du plan de développement personnel.

Des jeux de rôle réalisés à partir d'études de cas ont été utilisés pour introduire des thèmes ou appliquer certains modèles ou approche comme la communication non défensive et le Faits-Interprétation-Réaction-Attentes (FIRA), la conduite d'un changement selon le modèle ADKAR (Awareness - Desire - Knowledge- Ability - Reinforcement) etc. Ils permettent aux participants de s'exercer dans la pratique d'un outil ou pour développer une compétence.

Cinq films utilisés à titre d'étude de cas sont également proposés comme support didactiques : Il s'agit de Lumumba ; Les cinq défis du leadership ; Les paradigmes ; Les 12 hommes en colères ; et Hôtel Rwanda. Chacune des équipes de facilitation dans les six pays dispose des copies des films cités.

Des échanges entre pairs sont encouragés au cours et après les ateliers de formation pour une meilleure connaissance mutuelle dans l'objectif de développer des synergies entre les organisations des leaders.

2.3 La coordination et le suivi-évaluation du programme

Les directeurs/directrices nationaux de la SNV sont les premiers responsables du programme PLC pour toutes les décisions d'orientation politique, de planification budgétaire et d'affectation des ressources humaines. La coordination du programme est assurée au niveau de la région (Afrique de l'Ouest et du Centre) par une coordinatrice régionale qui est le premier responsable technique du PLC. Au niveau de chaque pays, cette responsabilité est déléguée à un conseiller généralement désigné parmi les facilitateurs des ateliers comme point focal. Ce dernier est également responsable de la mise en œuvre du PLC au niveau de son pays (planification et exécution des trajets, échanges d'informations et outils avec les autres points focaux, contacts avec la coordinatrice régionale etc.). Un comité de consultation composé des points focaux des pays et de la coordinatrice régionale assure la cohérence et l'échange d'information sur le programme au niveau des pays.

Le montage du programme n'a pas développé un mécanisme élaboré de suivi-évaluation. Cependant, des outils spécifiques au PLC (formulaire 360° feed-back, plan de développement personnel et organisationnel) et d'autres outils développés par la SNV pour le suivi des activités de conseils offrent une base de suivi des performances du programme. Une situation de référence sur le leadership des participants a été établie avec l'outil " 360° feed-back " utilisé au cours du processus de préparation du leader avant le démarrage du premier atelier. Cet outil vise une auto-évaluation comparée à une évaluation de ses collègues sur les principales compétences du leader. Le résultat est présenté sous forme de graphiques qui doivent être exploités par le leader pour l'élaboration de son plan de développement personnel. Cet outil devrait également être réintroduit 6 à 12 mois après la fin du trajet pour évaluer l'évolution du leader selon lui et selon son environnement. Cependant, aux fins d'une meilleure comparaison de la situation de référence (à l'entrée) du leader au PLC et de la situation après avoir suivi le trajet PLC, le contenu du formulaire doit être révisé de manière à intégrer des compétences objectivement mesurables et en cohérence avec le contenu du PLC.

Autant les plans de renforcement organisationnels sont un outil de pilotage, de suivi et de négociation pour les leaders et leurs organisations, autant ils peuvent constituer pour la SNV, des outils de suivi et d'évaluation des résultats du programme surtout que chaque leader en a élaboré une ébauche et s'y réfère comme " boussole " dans l'orientation et la gestion de son organisation. Enfin, l'analyse des informations fournies par d'autres outils tels que le TimeTell et les formulaires de mesure des résultats et de la satisfaction des clients, utilisés dans le monitoring des activités conseils de la SNV peuvent également renseigner sur l'efficacité et l'efficacé du programme.

¹ Le système informatique d'enregistrement du temps adopté par la SNV

Sous sa forme actuelle, le PLC s'est adressé aux leaders des organisations déjà clientes de la SNV. Il s'agit d'une approche qui cherche à renforcer les leaders et leurs organisations. Le PLC complète les autres activités de renforcement organisationnel entreprises par la SNV avec l'organisation.

Ce chapitre présente quelques exemples d'appréciations du programme par des participants, appréciations qui constituent d'ailleurs une importante source de motivation pour la SNV. Ensuite, il sera présenté une typologie des leaders qui ont pris part au programme et quelques acquis autour des thèmes de la formation : leadership de soi-même ; leadership d'équipe ; leadership et changement organisationnel.

3.1 *Appréciation du programme par les leaders*

Les résultats les plus significatifs du PLC au stade actuel sont observés au niveau des leaders. L'enthousiasme est fortement perceptible chez les leaders rencontrés, très intéressés de se découvrir, de mieux appréhender et maîtriser leur influence sur le développement de leur organisation. En général, les leaders rencontrés ont apprécié les effets du PLC sur eux-mêmes et sur leurs organisations. Ces résultats portent sur l'acquisition de connaissances, le déploiement de savoir faire acquis mais également sur le changement de comportement. Quelques actions allant dans le sens du changement organisationnel en vue d'une meilleure performance sont relevées. Pour la plupart, ces leaders ont déjà participé à diverses formations sur ce sujet, mais ils trouvent le PLC vraiment pertinent, répondant à leur besoin.

Certains leaders estiment qu'ils ont maintenant une si grande longueur d'avance par rapport à leurs collaborateurs et aux autres leaders d'organisation n'ayant pas bénéficié du PLC, qu'ils pensent que le programme devrait toucher plus d'organisations. C'est ainsi qu'au Burkina Faso, le vice président de la fédération des artisans a organisé des séances de formation ou de restitution au niveau de son organisation pour élargir le groupe de bénéficiaires. De même, au Bénin, un maire a eu l'initiative de dupliquer la formation leadership à l'endroit de son personnel (avec l'appui d'une ONG locale).

La préoccupation des leaders bénéficiaires de démultiplier et diffuser les acquis du PLC ne se limite pas uniquement au niveau de leurs organisations mais bien au-delà. Plusieurs parmi ces leaders commencent à s'interroger sur les possibilités d'étendre le programme et de transférer les connaissances acquises aux leaders des organisations à la base (voir encadré 3). La nécessité de création d'une masse critique de leaders "

exemplaires " pour atteindre un impact significatif est très présente. Le déploiement du programme vers un plus grand public est surtout entre vu en rapport avec le contexte actuel de la décentralisation et l'émergence de leaders locaux et nationaux qui pour la plupart sont à leurs premières expériences de gestion de collectivités et/ou au début de leurs mandats.

Encadré 3 : Quelques réflexions des participants sur la diffusion du PLC

Un maire au Bénin : " Avec la décentralisation nous allons vers un développement à la base. Chacun de nous a fait l'effort d'appuyer l'émergence de nouveaux leaders autour de lui. C'est utile et important, car il faut renforcer les compétences de tous, sinon la chaîne sera rompue et inefficace : le maire a besoin de compétences autour de lui. Si le maire est le seul à avoir les compétences cela ne peut pas marcher."

Un autre maire au Bénin : Les enjeux de la décentralisation c'est quoi ?... c'est le développement de nos communes à la base et pour y parvenir la richesse première c'est les hommes. Il faut pouvoir agir sur les hommes et les organisations, et c'est ce que nous avons appris ici au PLC ! Un autre maire au Bénin suggère de " Demander au pouvoir central de faire en sorte que ce programme devienne le programme du Bénin et qu'il y ait vraiment une parfaite entente entre le gouvernement central et la SNV pour que le programme soit élargi à d'autres structures, d'autres maires et même aux membres du gouvernement, car nous avons appris des choses fondamentales. Et cela apporte beaucoup au pays. "

Une coordinatrice d'une ONG : " la formation a apporté des changements profonds en termes de performance et de collaboration au sein de l'organisation. Nous sommes parvenues à donner plus ou moins de satisfaction à nos partenaires par rapport à nos prestations de services. Nous avons des résultats perceptibles au niveau de la structure. Par conséquent, il faut étendre la formation à d'autres groupes et leaders pour diffuser les bonnes pratiques. Vu l'enthousiasme des structures de développement à participer au PLC et les résultats auxquels nous sommes parvenus en si peu de temps, Il faut que le PLC fasse l'objet d'une plus large diffusion et que le prochain trajet soit ouvert à un plus grand nombre de leaders. "

3.2 Une typologie des participants dans le PLC

La nature des organisations des leaders est diversifiée de même que les domaines d'intervention. Au total, la phase pilote conduite au Niger et au Mali en 2005, et les huit trajets menés en 2006 dans les six pays ont concerné 103 leaders d'organisations différentes dont 28% de femmes. L'âge des participants varie entre 28 ans et 61 ans. Environ 60% des participants justifie d'un niveau d'études supérieur (au moins BAC plus 1). En moyenne, 25% des leaders retenus travaillent pour une organisation ayant un champ d'intervention national ; les autres travaillent sur le niveau méso ou local exception faite de la Guinée Bissau où la plupart des leaders choisis sont actifs au niveau national (voir tableau 1).

Tableau 1: Répartition des participants par pays et niveau d'intervention de leur organisation

Pays	Nombre de leaders		<i>national</i>		<i>Méso/local</i>		No. de trajets
		%		%		%	
Benin	15	15%	2	13%	13	87%	1
Burkina Faso	15	15%	3	20%	12	80%	1
Cameroun	13	13%	4	31%	9	69%	1
Guinée Bissau	6	6%	5	83%	1	17%	1
Mali	28	27%	6	21%	22	79%	4
Niger	26	25%	6	23%	20	77%	2
Total	103		26 (25%)		77 (75%)		10

Selon les pays, la participation est dominée par les leaders de la société civile qui représentent environ 34% de l'ensemble des participants. Les leaders d'organisations du secteur privé représentent (30%) de l'effectif total suivi de ceux des collectivités territoriales (28%). Les leaders de services étatiques représentent 9% (voir tableau 2).

Les organisations de la société civile concernées par le PLC, travaillent dans des domaines comme les droits humains, le Journalisme, la Radio communautaire, le Développement intégré, la Décentralisation, la Santé, l'Environnement et l'Assainissement et enfin l'Education. Le programme a également enregistré la participation de leaders de syndicat, d'ONG d'appui et de collectifs ou réseaux d'ONG. Le secteur privé était représenté par les organisations de producteurs agricoles et d'éleveurs, d'Artisanat, des exportateurs, une Union Groupement des Maraîchers, Union de producteurs de Sésame, etc. Les services étatiques travaillent dans le domaine de la Santé, de l'Environnement, du Développement rural, du Développement communautaire et du Développement social. Enfin, les maires de vingt sept collectivités territoriales et deux leaders d'organisations de municipalités ont assistés au programme.

Tableau 2 : Répartition des participants selon le statut de leur organisation

catégorie	National	Méso/local	Total	%
Société civile	13	22	35	34%
Secteur privé	9	21	30	30%
Service Etatique	2	7	9	9%
Collectivité locale	2	27	29	28%
Total	26	77	103	

Dans les critères de choix des participants, une attention particulière est accordée aux femmes. Cependant, il a été relevé un faible taux de représentativité des femmes au trajet (27%). Une des contraintes majeures évoquée est la faible présence de femmes leaders dans les organisations partenaires de la SNV. D'autre part, parmi celles qui sont identifiées, plusieurs sont limitées dans leur disponibilité pour assister aux formations par leurs obligations familiales.

La promotion de l'émergence des leaders féminins dans les organisations de la société civile, des structures privées, au sein des services étatiques et dans les municipalités nécessite une attention spéciale (voir encadré 4). C'est pourquoi, certains pays comme le Bénin et le Niger ont développé des programmes spécifiques de renforcement du leadership féminin visant à accroître la représentativité et l'influence des femmes dans les instances décisionnelles aux niveaux local, communal, régional et national.

Néanmoins, dans le but de développer la sensibilité Genre des leaders participants au PLC et faciliter l'ouverture des leaders hommes notamment à l'expression du leadership féminin, certains pays ont introduits des notions de " Genre " dans le contenu du programme.

Encadré N°4 : Emergence d'un réseau de promotion du leadership féminin dans le Couffo (Bénin)

La célébration de la journée internationale de la femme édition 2007 dans le département du Couffo à connu la mise en place d'un réseau d'envergure régional réunissant les femmes leaders des 6 communes du département. A travers une démarche conjointe d'accompagnement de la SNV Bénin et Plan Bénin des programmes d'alphabétisation, de lobbying, de promotion des droits des femmes, de formation en leadership ont été développé qui ont servi d'activités structurantes pour les femmes de toutes les communautés des départements. Il s'agit d'une conciliation des approches projets communautaires du Plan Bénin avec le renforcement de capacité au niveau des organisations méso de la SNV. Le développement de ces activités fédératrices avec la rencontre des femmes de différentes communes a renforcé chez les femmes leaders la conscience qu'il était utile et nécessaire de se mettre en réseau pour mieux partager leurs connaissances afin de défendre des intérêts communs.

3.3 Leadership de soi même

Le renforcement de la confiance des leaders en eux-mêmes et le renforcement de l'estime de soi se perçoivent aisément à travers les ambitions professionnelles développées par les leaders après le PLC. Sur un échantillon total de 40 leaders ayant participé aux ateliers de capitalisation ou rencontrés, environ 32 pensent avoir acquis plus de confiance en eux-mêmes. Comme dit un maire adjoint au Mali : J'ai fait un travail sur moi-même d'abord en développant l'écoute puis en demandant le feed-back. Aujourd'hui, j'arrive à mieux maîtriser mes impulsions et mes rapports avec les autres sont plus détendus qu'ils ne l'étaient auparavant. Un autre maire, cette fois au Niger a pu vaincre sa timidité en acquérant une certaine assurance et estime de soi-même. Certains participants au programme ont par la suite développé des ambitions politiques. C'est le cas d'un leader en Guinée Bissau qui s'est positionné tête de liste dans sa circonscription pour les législatives alors qu'il était très contesté avant la formation pour sa façon de communiquer et de faire passer ses idées.

Les autres changements relevés sont une meilleure organisation visant la recherche d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie de famille (27/40), la gestion du temps notamment (28/40) (voir aussi encadré 5.)

Encadré 5 : Exemples de l'effet d'une meilleure gestion des temps

Le coordinateur d'une fédération au Mali : Avant j'étais tout le temps envahi par les membres qui passaient toute la journée à causer dans mon bureau. Je ne pouvais véritablement travailler qu'après 17 heures. Jadis, tout le travail du bureau reposait essentiellement sur moi. Après la formation, j'ai discuté de mon problème avec mon coach et c'est alors que j'ai trouvé la solution. J'ai aménagé un bureau équipé d'un ordinateur, d'une connexion Internet et d'un téléviseur, pour les membres. Il a été institué aussi que le secrétariat soit le premier niveau de filtrage des visites. Les visites privées sont programmées entre 12h30 et 13h00. J'ai appris aussi à déléguer des tâches. Actuellement, chacun des membres du bureau est responsabilisé pour une activité. Ils rendent compte et je fais un suivi des tâches confiées. Maintenant, mon travail est beaucoup allégé et je peux rentrer à la maison plus tôt pour m'occuper de ma famille. Les autres membres du bureau se sentent responsables et je ne suis plus l'indispensable pour certaines activités.

Une structure coordinatrice en Guinée Bissau : Au sein de notre structure, il y avait un problème de gestion du temps. Les visiteurs qui venaient n'importe comment pensaient que je suis obligé de les recevoir. Chaque jour, c'était des gens entassés devant mon bureau et cela me prenait beaucoup trop de temps et les activités planifiées n'étaient pas exécutées et/ou suivies. Parallèlement, J'avais des problèmes avec une collègue. Elle était incapable d'assumer son poste et je ne voulais pas lui dicter ce qu'il y a à faire puisque je l'estimais responsable. En fin de compte, je me retrouvais à faire son travail plus le mien. Donc, j'étais très débordé, je travaillais tard le soir et même les jours fériés, je n'arrivais pas à honorer mes engagements auprès de tiers. Les autres voyaient le travail du service comme ma seule responsabilité. Avec la formation, nous avons commencé par identifier nos faiblesses sur la base desquelles j'ai élaboré un plan d'actions. J'ai compris que je devais adapter mon style de leadership en fonction des situations et des personnes. J'ai décidé d'appeler l'intéressé chaque fois que c'est nécessaire et de lui communiquer la liste des tâches à faire. Aussi, chaque fois qu'un agent ne peut pas réaliser un travail, je l'encourage à le faire tout en lui adjoignant un autre pour assurer le suivi et l'encadrement. Aujourd'hui, la secrétaire filtre les visites, elle demande aux gens de prendre des rendez vous et de plus en plus je peux dire non à certains visiteurs. Il y a une planification des activités qui est suivie, les agents responsabilisés rendent compte lors des rencontres régulières. Il y a un climat de confiance, la confiance en soi et l'esprit de responsabilité se développe au sein de l'équipe.

3.4 Leadership de l'équipe

Nombre des leaders ont réussi à changer leur style de leadership et à s'adapter aux situations internes de leur organisation. Les leaders, ont également fait des redressements d'attitudes qui jouaient beaucoup sur leurs organisations en mettant en application les connaissances acquises sur le "leadership situationnel". Les effets de ces changements sont d'ores et déjà perceptibles et les leaders relèvent une plus grande implication des collaborateurs à l'organisation, plus d'engagement et de participation et le renforcement de la confiance entre les membres de l'équipe.

La plupart des leaders (35/40) pensent qu'ils sont "devenus plus professionnels " en ce sens qu'ils savent quelle décision prendre dans une situation donnée. Les leaders pensent avoir amélioré la gestion de leurs équipes et suscité la motivation du personnel au travail grâce à l'introduction de changements dans l'organisation interne et le fonctionnement de leurs structures mais également grâce aux changements de comportement opérés à leur propre niveau et mentionnés dans le chapitre précédent. Au niveau de l'organisation, les changements apportés visent à optimiser : le système de communication interne et la circulation de l'information (15/40), la répartition des tâches/responsabilités ainsi que la délégation de pouvoirs (15/40), le système de planification et de prise de décision, la remise en cause de soi et l'ouverture au feedback (19/40) et la valorisation des efforts des collaborateurs en "encourageant le cœur " : félicitations lors de rencontre d'équipe, octroi d'avantages en nature ou en espèces, responsabilisation pour des dossiers importants et prise en compte de l'apport d'idée des collègues (voir encadré 6).

Encadré 6 : les leaders découvrent les avantages de la délégation des responsabilités

Un maire au Bénin : Surtout l'outil 360° feed-back m'a montré qu'au sein de mon organisation, je ne suis pas du tout connu. Je n'écoute pas les autres ; ce qui les met mal à l'aise. Ceci m'a obligé d'agir sur plusieurs principes. Maintenant, je me remets beaucoup en cause et je tiens beaucoup plus compte de la préoccupation des autres ; La gestion au niveau de la mairie est devenue de plus en plus participative. Les Adjoints et les chefs de services s'impliquent beaucoup plus dans la gestion et se sentent également responsables de cette gestion. Je suis devenu plus libre en faisant participer effectivement les autres. Aujourd'hui je suis heureux qu'au tour de moi la confiance est revenue autant au sein de la majorité des conseillers qu'au niveau de l'administration communale.

Une ONG en Guinée Bissau : Au sein de notre structure, la communication interne était une préoccupation majeure. En fait, c'était de petites questions dans les couloirs et jamais de réunions formelles entre agents. Pour les activités de terrain, les formateurs se plaignaient toujours du chauffeur qui ne respectait pas les rendez vous et cela jouait beaucoup sur leurs planifications. Le chauffeur à son tour était mécontent de la façon dont les formateurs l'abordaient pour les rendez vous et n'en faisait qu'à sa tête. Dans les interactions avec les autres pendant la formation, j'ai expliqué le problème qui a été d'ailleurs consigné dans mon plan de développement. Grâce à l'appui/conseil de coach, j'ai pu amorcer le changement. En effet, j'ai commencé par créer une relation plus détendue avec les agents (visites à domicile) et c'est sur cela que portait le coaching. Ensuite, j'ai exploité les complémentarités entre les agents (genre intellectuel et genre pragmatique). J'ai ensuite convoqué une rencontre avec tout le monde et j'ai posé des questions qui ont permis à chacun de voir l'intérêt commun. Aujourd'hui la communication interne est notre force. Nous avons des réunions régulières pendant lesquelles les problèmes de l'organisation sont discutés. Le climat de travail est plus détendu. L'esprit d'équipe prévaut chez tout le monde. La confiance entre les agents est rétablie. Il y a des comptes rendus verbaux ou écrits après chaque activité.

Encadré 6 (suite) : les leaders découvrent les avantages de la délégation des responsabilités

Une ONG en Guinée Bissau : Après la formation et le coaching, j'ai commencé par changer de comportement. Au lieu de tout faire seul, j'ai responsabilisé mes collègues en leur déléguant des tâches pour qu'ils comprennent que la gestion du syndicat n'est pas mon problème à moi seul. Aujourd'hui les résultats sont là ; à savoir : Une nouvelle dynamique est née dans l'équipe; La coordination est devenue plus forte et des opportunités de nouveaux partenariats avec des organisations internationales sont nées.

La secrétaire permanente d'un Réseau au Burkina Faso : " Pour moi et pour le plus grand bien de mon organisation, ma participation au trajet PLC est tombée au bon moment. Avant cette formation, j'étais autoritaire, fermée au débat contradictoire, impatiente et très impulsive. Mon comportement bloquait tout esprit d'équipe au sein de l'organisation. Conséquence, je me retrouve à tout superviser, contrôler et même à faire une partie de leur travail parce n'ayant pas confiance en leurs capacités. Je travaillais sans repos, ni congés. La première application du PLC a été le partage de mon Plan de développement personnel, puis l'encouragement du feed-back au sein de l'équipe. Plus tard, nous avons initié l'élaboration participative d'un plan stratégique qui nous a amenés à redéfinir les profils de postes, les compétences recherchées et à licencier une partie du personnel et recruter de nouveaux employés répondant aux profils recherchés. D'autres ont été formés. Les tâches et responsabilités ont été redéfinies et négociées, en déléguant certaines responsabilités de suivi et de supervision des activités. Les changements opérés ont eu pour effets la décrispation du climat social, une amélioration significative de la qualité des services d'appui technique et de contrôle des membres et de nos partenariats.

La secrétaire exécutive d'un réseau des mutuelles de santé : " Il m'était arrivé à plusieurs reprises de rembourser de ma propre poche, des manquants constatés lors des contrôles dans une mutuelle. Les rapports de contrôle établissaient clairement qu'il s'agissait de fraudes mais je n'ai jamais eu le courage de sanctionner la gérante qui se trouve être un cas social. Après ma participation au PLC, notre organisation s'est dotée d'un plan stratégique à l'occasion de l'élaboration duquel nous avons clairement défini les valeurs de notre réseau. En tant que leader chargée de donner l'exemple et de veiller au respect de ces valeurs, je n'ai pas hésité à appliquer la sanction qui s'impose et à licencier cette caissière dès la prochaine récidive.

3.5 Leadership et changement organisationnel

Tous les leaders rencontrés excepté 4 se sentent capables d'accompagner leurs organisations de manière plus efficace dans l'amélioration de leurs performances. Les trois quarts des leaders disent qu'ils ont une vision plus claire de ce qu'ils veulent faire de leurs organisations et avec ces dernières. Par contre, la stratégie et les possibilités à mettre en œuvre diffèrent selon le type d'organisation. Inspirés par le PLC, quelques leaders ont pu mettre en œuvre un processus de construction participative de la vision au sein de leur organisation, souvent avec l'appui de leurs coachs. C'est le cas du leader d'une fédération d'organisations travaillant sur l'exploitation des ressources non ligneuses au Cameroun. Suite au PLC, des séances internes ont été organisées avec les autres collègues pour développer une vision claire et partagée qui tient compte de la cohérence entre

les idéaux et la réalité. Les réflexions organisées en internes ont ainsi conduit à la décision de déplacer le siège de la fédération de Yaoundé à Sangmélina pour que l'organisation soit dans son milieu de travail.

Amener les autres acteurs influents dans l'organisation à partager leur vision semble plus difficile pour les leaders des collectivités territoriales et au niveau des organisations étatiques. Il s'agit ici des structures travaillant dans un organigramme fixe et hiérarchique, en suivant un plan de travail déterminé, parfois par d'autres échelons. Les structures sont aussi souvent fortement politisées, avec des intérêts partisans souvent divergeant et sources de blocage (voir encadré 7).

Comprenant la nécessité d'interagir avec d'autres parties prenantes, certains leaders ont stimulé une meilleure participation de tous les acteurs pouvant influencer la performance de leurs interventions. On peut citer à ce titre, le cas d'une Association de jeunes de Bissau travaillant dans l'assainissement qui évoluait seulement dans son quartier de résidence et uniquement avec les jeunes. Suite à la participation au PLC, l'association a réadapté sa stratégie d'intervention en incluant d'autres catégories sociales dans ses groupes cibles. Actuellement des comités de sages accompagnent leurs actions dans les quartiers.

Un autre résultat est que les organisations et leurs leaders sont devenus plus visibles (13/40) grâce à une meilleure communication externe. Cette visibilité a également permis à quelques organisations de diversifier leur partenariat et de participer à des cadres d'échanges aux niveaux national et international. Sur les 40 organisations de l'échantillon, 12 ont pu négocier des ressources financières ou des appuis techniques auprès d'un ou plusieurs partenaires pour l'exécution de projets.

En conclusion, les leaders qui ont participé au trajet commencent à prendre plus d'initiatives. Les premiers changements induits par les apprentissages des leaders sont perceptibles dans la performance de leurs organisations. Cependant, l'instabilité politique, les résistances liées à la forte politisation des organisations ou aux aspects socioculturels ainsi que la précarité de leur situation financière ont constitué des contraintes à la participation de certains leaders, à la mise en œuvre changements planifiés ou à leur efficacité.

Encadré N°7 : Quelques exemples d'effets du PLC sur la performance des communes

Maire au Mali : Les communes doivent faire la preuve de leur efficacité, cependant, elles sont confrontées à diverses difficultés au nombre desquelles la mobilisation des ressources internes. Le taux de recouvrement maximum des ressources dans ma commune était de 47%. Dans mon plan de développement, j'ai pris la mobilisation des ressources comme un axe sur lequel je devrais travailler au sein de ma commune. Pour ce faire, j'ai responsabilisé tous les membres de la commission Finances et institué des réunions ordinaires. Tous les chefs de village et autres personnalités influentes ont été impliqués dans le processus au même titre que tous les conseillers communaux sur demande de la commission Finances. Alors, 2 groupes constitués d'agents de recouvrement ont été formés. Des mesures incitatives ont été prises : 4% de remise pour les chefs de village qui recouvreront avant fin juin, 2% pour ceux qui recouvreront après, le village qui paie toutes ses taxes est prioritaire dans

Encadré N°7 (suite) : Quelques exemples d'effets du PLC sur la performance des communes

les actions de planification du développement. Après 2 mois d'actions, le taux de recouvrement est passé à 55%, ce qui nous a permis de bénéficier du droit de tirage de l'ANICT pour la construction de 2 salles de classe, de faire la réparation de 2 pompes, payer les salaires des agents à temps et un plan de trésorerie a été élaboré.

Maire au Cameroun : Après le PLC, un système de motivation qui responsabilise les collecteurs et valorise leur apport à la commune a été développé. Ceci a substantiellement fait monter le taux de recouvrement des impôts et taxes en 2006. Trois classes ont pu être construites et des soutiens accordés à des organisations locales qui interviennent dans l'assainissement. Des manifestations sportives ont pu être organisées par des associations locales avec le soutien de la commune.

Maire au Mali : Avant, le service de l'état civil au niveau de ma Mairie était un vrai désastre. Pour une simple déclaration de naissance, les citoyens devaient parfois attendre des heures sinon se présenter à plusieurs reprises à la Mairie avant de pouvoir faire enregistrer leurs déclarations. Nous avions tout le temps des plaintes. J'ai fait de l'amélioration du fonctionnement de service une de mes priorités dans le plan de renforcement organisationnel. Avec l'officier d'Etat Civil, ses collaborateurs, nous avons organisé une réunion afin d'identifier ensemble la source de blocage, redéfinir les tâches de chaque agent et identifier les moyens nécessaires à une meilleure efficacité de ce service. Aujourd'hui ce service est dotée d'un micro-ordinateur, une base de donnée est mise en place et les services sont délivrés dans des délais d'attente raisonnables à la satisfaction des populations.

Maire au Niger : La Mairie était confrontée à des difficultés de mobilisation des ressources et la collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat quasi inexistante entraînait une extrême lenteur dans le fonctionnement de la commune et la mise en œuvre des actions de développement de la commune. Inspiré par le PLC, le maire a initié avec l'appui de son coach plusieurs actions de nature à redéfinir et renégocier les tâches de ses collaborateurs en leur déléguant plus de pouvoir ; favoriser la circulation de l'information et la mise à niveau des ses collaborateurs (réunions d'équipe) ; impliquer davantage les acteurs de la société civile dans l'initiation, la programmation et la mise en œuvre d'activités d'intérêt collectif telles que l'hygiène et l'assainissement et d'impliquer tous les acteurs intervenants dans la commune (commune, société civile, PTF) dans l'identification et la mise en œuvre d'initiatives de développement de la commune, par la création d'un cadre de concertation. Actuellement, on note une plus grande adhésion des populations aux activités de la commune et une augmentation de 18% du niveau de mobilisation des ressources internes. Par ailleurs, en ayant délégué des tâches et pouvoirs à ses collaborateurs, le maire dispose de plus de temps pour les activités stratégiques, de représentation de la Commune, de recherche de partenariat et de rencontre avec la population.

Mali - centre de santé de référence : Le Centre de santé fonctionnait mais le circuit du malade n'était pas tracé et chacun venait voir " son médecin ". Avec

Encadré N°7 (suite) : Quelques exemples d'effets du PLC sur la performance des communes

mon coach, nous avons commencé par chercher à comprendre ce que la population pensait du système de santé afin de connaître le goulot d'étranglement et trouver des solutions adéquates. Ceci nous a amené à faire les propositions suivantes : Définir le circuit du malade, Diffuser la tarification des interventions pour les consommateurs dans les radios locales; Identifier le système d'information qui permet aux populations de comprendre les indicateurs de santé et de prendre des décisions; Donner l'information pour diminuer la peur de venir au centre de santé. A l'interne, nous avons institué les réunions bihebdomadaires ; réunions trimestrielles avec les partenaires du centre de santé; évaluations annuelles (interne) à présenter aux partenaires.

Le résultat est que la perception du centre de santé par la population s'est améliorée et le niveau national nous considère comme une référence. Cependant, nous avons connu certaines difficultés au cours du processus telles que les résistances au changement des agents qui ont l'ancienneté dans la localité et des populations " formatées " pour payer des sommes forfaitaires ; refus de certains hommes politiques à se plier aux réformes; des distensions dans l'équipe; un changement trop lié à ma personne (dès que je ne suis pas là, les choses ont tendance à reprendre leur ancienne forme).

3.6 La phase après le trajet PLC

L'accompagnement et le soutien aux leaders doivent continuer après le trajet pour consolider les résultats et promouvoir l'internalisation des changements. A moyen terme, un recyclage et un réseautage sont utilement envisageables car, le risque de relâcher est là.

Après le PLC les contacts entre les leaders ont continué sous la forme d'appui, d'échange et de solidarité (22/40). Quelques leaders ont su maintenir des contacts qui vont du simple échange de nouvelles à un coaching mutuel et même dans un cas, une relation de partenariat formel entre deux organisations au Burkina Faso, ce qui a permis l'adhésion des groupements des femmes productrices de Karité membres dans des mutuelles de santé et de bénéficier de la prise en charge de leurs frais de santé et de maternité.

Enfin, la mise en réseau des leaders avait au sens de la SNV comme objectif, de favoriser la poursuite des échanges d'expériences et l'enrichissement mutuel au-delà de la durée du trajet PLC. La tendance générale est à vouloir mettre en place un réseau unique de tous ceux qui auront suivi cette formation dans le pays. Cela pourrait offrir un cadre idéal d'approfondissement de leur apprentissage et un outil de dissémination du leadership comme un support important pour la performance des organisations. Sur les 6 pays, la création du réseau a été effective dans un seul pays (Cameroun). Au Mali, une commission qui travaille à faire des propositions a réuni une fois les leaders de 2006. La réunion

suivante peine à voir le jour. Au Niger, comme au Burkina Faso, un comité de mise en place du réseau de leaders a été créé à la fin du trajet. Le comité du Niger a tenu deux réunions à la suite desquelles les textes de création du réseau ont été rédigés et soumis à la SNV pour observations. La principale contrainte mentionnée pour la mise en place et l'opérationnalisation de ces réseaux est le manque de ressources financières et l'insuffisance de compétences techniques.

4.1 Les formations en atelier

La méthode de travail adoptée : -ateliers alternés avec des séances de coaching- est un des points essentiels du PLC. Elle a été bien appréciée en ce que cette méthode a permis de suivre et de comprendre le processus, tandis que la mise en pratique des connaissances théoriques a été accompagnée. Le PLC a opté pour la formation en atelier hors du milieu de travail afin de garantir la disponibilité des participants et éviter les absences et retards pour des questions de travail et surtout pour encourager les échanges entre pairs. En regroupant autour des mêmes thèmes des leaders intervenants dans différents domaines, avec des profils et expériences divers, les ateliers offrent une opportunité de partage de connaissances et de savoir-faire et facilite une meilleure connaissance mutuelle entre leaders qui parfois ignorent tout les uns des autres.

Quant aux modules, leur organisation (tous les trois mois) semble avoir répondu aux attentes des participants même si le contenu du programme gagnerait en efficacité en intégrant des études de cas réels de quelques leaders et des visites dans les organisations des participants. Le témoignage vivant de leaders ayant participé aux trajets antérieurs et qui acceptent de partager leurs expériences s'est avéré très édifiant pour les participants. Cette méthode a été expérimentée avec succès au Mali et au Niger et mérite d'être approfondie et à généraliser.

Au retour en milieu de travail après le premier atelier, le leader est muni d'un plan de développement personnel qui se complète avec le plan de développement organisationnel ébauché à la fin du deuxième atelier. Un coach accompagne le leader dans la mise en œuvre des plans. Le leader rencontre son coach avant et après les ateliers de formation. Cela lui donne l'occasion de discuter des problèmes de son développement personnel et de celui de son organisation.

Les ateliers ont été animés par deux ou trois facilitateurs (trices) choisis parmi les conseillers de la SNV auxquels se sont ajoutés au cours de la phase d'extension, des ressources d'organisations locales de renforcement de capacités, partenaires de la SNV. Sans qu'ils soient explicitement mentionnés dans la documentation du programme, les critères d'expérience en facilitation et la motivation à apprendre ont guidé le choix des facilitateurs. Les facilitateurs ont reçu une formation pour s'approprier le contenu des ateliers, préparer le trajet dans leur pays et pratiquer la facilitation de certains éléments des trois modules.

4.2 Support pédagogique

Après la phase pilote, un manuel organisé par atelier et par thème a été élaboré. Le contenu du manuel est constitué à partir d'extraits de plusieurs publications, initialement en anglais. Pour chaque thème, le module offre des supports et outils diversifiés nécessaires à la facilitation (études de cas, présentations PowerPoint, exercices et feuilles de travail, jeux de rôles etc.). Les supports utilisés sont de diverses origines et la SNV a collecté tout ce qui lui semblait important à ce sujet. Ils traduisent des principes acceptés par tous dans leur contenu. Malgré la très bonne appréciation que les uns et les autres ont eu de ces supports, certains ne sont pas toujours faciles à déchiffrer dans leur forme par les participants d'où la proposition d'un leader de poursuivre "l'africanisation des modules pour les rendre plus accessibles à notre culture".

Le manuel propose pour chaque atelier, un programme indicatif mais n'inclue pas de plans de séance détaillés pour l'animation des thèmes ni de hand-out en guise d'aide-mémoire pour les participants. Ce choix délibéré vise à mettre à la disposition des facilitateurs, un large panel de supports tout en laissant l'espace pour une adaptation selon le groupe cible, le temps et le contexte socio culturel. Effectivement, la diversité des supports et outils didactiques disponibles pour un même thème dans le manuel est fortement appréciée par les facilitateurs qui décident eux-mêmes d'utiliser l'un ou l'autre ou une combinaison d'outils, selon le besoin et à tout utilisateur qui le souhaite, l'opportunité d'approfondissement du contenu.

Il faut cependant préciser que les formations sont dispensées en français dans des pays où le taux d'analphabétisme est très prononcé. En plus, le processus récent de décentralisation et l'action de nombreux projets de développement ont favorisé l'émergence de femmes et d'hommes leaders ou qui disposent d'un potentiel à développer. Par ailleurs, au Cameroun et en Guinée Bissau le français n'est pas la seule langue officielle. Il se pose le défi de l'adaptation des outils et de la traduction des supports en anglais, en portugais et dans les langues locales.

4.3 Choix des leaders

Le choix des leaders participants est une question très stratégique parce que très déterminant pour l'atteinte des résultats escomptés sur le terrain. L'information continue des leaders est au centre de tout le processus mis en œuvre. Le processus de sélection et d'information des leaders a suivi le cheminement suivant:

1. Choix de mise en œuvre du programme : National ou régional, nombre des trajets
2. Identification des participants/tes potentiels par des équipes SNV

² Au Mali, une première expérimentation d'adaptation a démarré fin 2007.

3. Information des candidats/tes qui doivent confirmer leur disponibilité
4. Entretien préliminaire entre un facilitateur/trice et le futur coach et chaque candidat/te retenu(e)
5. Sélection définitive par le coach en consultation avec tous les concernés
6. Envoi d'une lettre de notification de sélection aux leaders retenus(es) en précisant les étapes et modalités de transport et de séjour au cours des ateliers
7. Engagement et signature du contrat de participation tripartite (leader, son organisation et SNV)
8. Evaluation initiale du leader par lui-même et par des personnes de son environnement interne et externe, facilitée par le coach en utilisant un outil d'évaluation des compétences en leadership
9. Envoi d'un courrier de rappel de la date de la tenue de l'atelier, du lieu, du thème de l'atelier et une copie du programme, avant chaque atelier
10. Envoi d'une copie du rapport de l'atelier à chaque participant(e) après chaque atelier
11. Enfin, avant la fin du trajet, communication de la liste et des adresses de tous les leaders ayant participé au programme PLC, aussi dans les autres pays.

Les critères de choix des participants étaient portés sur : Avoir la responsabilité finale pour une organisation, département ou service (déjà appuyés par la SNV) pour encore au moins deux ans ; bien lire et écrire le français ; avoir envie de s'investir pour améliorer son style personnel de leadership et de participer à toutes les activités du programme ; être ouvert au feedback de ses collègues dans sa structure sur son style de leadership et ses expériences pendant les ateliers de formation ; garantir sa disponibilité pendant tous les trois ateliers planifiés et contribuer pour 40.000 francs CFA aux coûts de sa participation pour tout le programme.

Le choix des leaders devrait aussi veiller à la composition des groupes de formation d'environ 15⁴ personnes au maximum, en établissant un bon équilibre genre et un bon mixage d'organisations publiques (y inclus les collectivités territoriales) - société civile - secteur privé, pour faciliter les échanges entre leaders et organisations de différents secteurs.

Les premières expériences ont abouti aux constats que la tendance est de choisir les chefs quand on parle de leaders. Les chefs dans certains cas ne sont pas les porteurs de changement d'où la nécessité de connaître les organisations et les impliquer dans le choix des leaders à former. En plus, le niveau d'instruction requis: savoir lire et écrire en français, empêche certains leaders de participer au PLC alors même que leur charisme est avéré. C'est souvent le cas dans les organisations rurales et les communes.

⁴ Une limitation du nombre des leaders était nécessaire aussi du fait du coût du PLC. Il s'agit d'un programme nouveau qui n'a pas encore bénéficié de l'appui des autres partenaires techniques et financiers.

Des réflexions sont en cours afin de garantir un impact plus significatif et de créer un effet multiplicateur tout en assurant l'efficacité des interventions de la SNV. Une possibilité est une adaptation du ciblage à la nouvelle stratégie qui privilégie l'appui à des constellations d'acteurs. Cela pose la question de choix entre les interventions centrées sur la zone ou sur le domaine d'activité. Il y a aussi la question d'élargir les activités du PLC aux leaders d'organisations n'ayant pas de contrat avec la SNV mais dont les interventions pourraient avoir une influence certaine sur l'impact recherché à travers ses organisations partenaires. Il s'agit notamment d'explorer la pertinence et l'opportunité d'organiser des trajets pour des leaders d'organisations intervenant dans le même domaine (par exemple : la santé) et d'étendre le groupe cible aux membres du gouvernement et aux parlementaires par exemple. Il reste à déterminer l'efficacité de telles alternatives vu l'impossibilité pour la SNV d'accompagner aussi le renforcement organisationnel de ses autres organisations. Pour l'instant, les avis restent partagés. D'une part, subsiste l'appréhension de donner de la SNV l'image d'une " organisation de formation en leadership " et d'autre part, le souci de transférer la dynamique enclenchée aux institutions de formation telles que les Ecoles supérieures d'administration.

4.4 Le leader et son organisation : L'implication des organisations partenaires

L'implication des collaborateurs des leaders dans la mise en œuvre du programme reste un des défis du PLC. Malgré les efforts des conseillers SNV, la participation du leader au PLC n'est pas perçue toujours comme une action pour l'organisation. Cela est d'autant plus dommage que l'impact recherché ne saurait être acquis sans leur participation.

Plusieurs méthodes ont été testées. Certaines étapes telles que l'évaluation initiale du leader ou encore le paiement de la contribution financière de l'organisation requièrent la participation d'un ou plusieurs collaborateurs du leader. Dans la plupart des cas, les leaders procèdent à une restitution après chaque atelier, à l'occasion de réunions internes. Ces restitutions se limitent plutôt à l'information des collaborateurs sans aborder la dimension élargissement des acquis de la formation à l'organisation. Même lorsqu'une rencontre expresse est organisée à cet effet (ce qui est rare), l'incidence sur l'organisation et le leader ne font pas l'objet d'échanges. Bien que la plupart des équipes SNV aient combiné le plan de renforcement de l'organisation et le plan de développement du leader, le dernier a eu tendance à mettre l'accent sur son développement personnel. Ces plans de renforcement des leaders ne sont pas toujours bien perçus par leurs organisations qui parfois développent des résistances.

La question qui se pose est comment mieux impliquer les collègues dans le processus du PLC dans son ensemble. Il faudrait donc repenser leur participation au processus depuis la sélection du leader jusqu'à l'évaluation des plans de renforcement de l'organisation et pourquoi pas le plan

de développement du leader. Il s'avère nécessaire aussi de repenser la sélection des candidats/tes à la formation en y impliquant d'autres membres de l'organisation et en ajoutant cette dimension information de tous les collègues. Le suivi-accompagnement,, au-delà du coaching du seul leader, pourrait s'élargir dans l'organisation.

4.5 Les coachs

Le choix stratégique débattu au moment de la mise en œuvre du programme vise à faciliter le lien entre appui conseil à l'organisation et coaching. Il s'agit de faciliter l'introduction du coaching dès lors que le/la conseiller/ière SNV a déjà une bonne connaissance de l'organisation et établi une relation de confiance avec ses principaux responsables. Le coaching est un processus en sept phases qui se chevauchent parfois et obéissent à des règles bien définies, visant à créer et entretenir une relation de confiance propice à l'échange. Le document du programme du PLC définit les principes de base, attitudes et aptitudes requis et une approche bien élaborée.

la sélection des candidats/tes à la formation en y impliquant d'autres membres de l'organisation et en ajoutant cette dimension information de tous les collègues. Le suivi-accompagnement,, au-delà du coaching du seul leader, pourrait s'élargir dans l'organisation.

4.5 Les coachs

Le choix stratégique débattu au moment de la mise en œuvre du programme vise à faciliter le lien entre appui conseil à l'organisation et coaching. Il s'agit de faciliter l'introduction du coaching dès lors que le/la conseiller/ière SNV a déjà une bonne connaissance de l'organisation et établi une relation de confiance avec ses principaux responsables. Le coaching est un processus en sept phases qui se chevauchent parfois et obéissent à des règles bien définies, visant à créer et entretenir une relation de confiance propice à l'échange. Le document du programme du PLC définit les principes de base, attitudes et aptitudes requis et une approche bien élaborée.

Encadré N° 8 : Structure de l'entretien de coaching

1. Lancement et établissement d'un contrat de coaching
2. Création et maintien de la relation
3. Prise de conscience
4. Affinement du contrat
5. Facilitation du changement
6. Intégration, révision et évaluation
7. Conclusion

Le coach constitue la cheville ouvrière du PLC. Dans la plupart des cas, le/la conseiller/ière chargé d'accompagner le renforcement de l'organisation partenaire devient le coach du leader. Le coach doit maîtriser la technique et pouvoir consacrer du temps au coaching selon les besoins du client. Il devrait trouver l'équilibre entre son rôle de conseil à l'organisation du leader et celui de coach qui implique de préserver et respecter la confidentialité qu'exigent certaines questions touchant le développement personnel du leader.

Le coach assure un accompagnement de proximité individuel de " son " participant pendant toute la durée du programme, y inclus le suivi des projets de changement du leader. Son accompagnement vise à faciliter la mise en application des éléments théoriques acquis lors des ateliers et la mise en œuvre des plans de changement personnel (après le premier atelier) et du plan de changement organisationnel après le deuxième atelier tout en veillant à la cohérence et l'interconnexion entre les deux plans. Le coaching a pour but d'amener le leader, à travers des questionnements à identifier une solution à un problème donné et à l'appliquer afin d'améliorer ses compétences et/ou les performances de l'organisation. Il est important de mettre davantage l'accent sur le fait que les leaders devraient avoir dès le début du processus de sélection, une idée claire du coaching et de leurs engagements dans le processus d'apprentissage.

Dans la pratique, la quasi-totalité des leaders (30 sur 40) s'est contentée d'un accompagnement individualisé en lieu et place du coaching, qui du reste a donné déjà de bons résultats. Cet accompagnement était apprécié par beaucoup de leaders. D'une manière générale, le coaching tel qu'il est pratiqué par les conseillers SNV reste encore à améliorer. Tous les conseillers ayant pratiqué le coaching pensent avoir amélioré leur pratique de conseil, mais plus des trois quart manquent encore d'assurance sur la maîtrise de cette nouvelle dimension de leur travail. Le temps consacré au coaching était aussi moins que prévu dans le document de planification (trois jours de coaching c.à.d. 12 entretiens de deux heures). Une raison était la difficulté pour les coachs de coordonner leur agenda avec ceux des leaders ce qui a retardé le démarrage effectif de l'accompagnement. L'objectif de faire du coaching une réalité dans la pratique de conseil SNV demeure dans le PLC.

4.6 Le D-group

Le D-group Leadership WCA a été créée en juin 2006 et est coordonnée par une conseillère. Cette discussion électronique est utilisée pour partager l'information et des ressources (rapports PLC des différents pays, synthèse des échanges, outils de formation, liens site-web etc.) et échanger sur des préoccupations. Les échanges sont en français. En 2007, il peut être noté 80 membres (coachs, facilitateurs et consultants), bien que le nombre des membres actifs soient plus réduit. Une question qui se pose

est l'implication des leaders qui ont fait le PLC dans le D-group

Le D-Group est devenu une plateforme de discussion autour du leadership, réunissant les facilitateurs, les coachs et les formateurs des facilitateurs des six pays engagés dans le programme. Chaque trois mois, une synthèse des échanges est produite par le modérateur du D-groupe. Les thèmes de débat étaient par exemple : les liens avec les autres programmes leadership au sein de la SNV, la disponibilité des leaders et des coachs, l'implication des coachs dans le PLC, la formation des coachs, le réseau de leaders ; upscaling du PLC, l'ouverture du PLC vers la formation aux leaders avec qui la SNV n'a pas d'autres relations contractuelles pour renforcer le leadership féminin ou pour leur potentiel de changement.

La mise en œuvre du PLC a créé un enthousiasme et un développement certain des compétences des leaders qui y ont participé. Le programme introduit une innovation dans le renforcement des capacités. Ceci a permis aux leaders de travailler à leur apprentissage et au renforcement de leur organisation. De fait, les résultats sur les organisations ont été aussi importants que sur les individus. Le PLC a réussi à susciter et à réaliser des changements appréciables dans les comportements des individus clés des organisations partenaires de la SNV dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre et dans la gouvernance et la performance des organisations elles-mêmes.

Si les objectifs ci-dessus cités ont pu être réalisés, c'est parce que certains éléments du processus ont été très déterminants. Au nombre de ces facteurs favorisant nous pouvons citer la conviction et l'engagement fort des initiateurs du programme et le soutien du management. Les résultats sont en partie redevables aussi d'un programme de formation qui est perçu comme pertinent par et pour les leaders. Le démarrage avec une phase pilote - en impliquant fortement un groupe de leaders - a permis de tirer des leçons de cette expérience en vue d'améliorer le programme aussi bien dans son contenu, sa méthodologie que dans sa coordination.

Maintenant, le contenu du programme est adapté à la réalité vécue par les leaders, ce qui est aussi un facteur qui est à noter comme ayant beaucoup favorisé l'atteinte des résultats. L'approche adoptée qui consiste à alterner les ateliers avec les séances de coaching et les échanges entre les leaders lors des sessions et le lien établi entre les plans de développement personnel et le plan de renforcement de l'organisation sont entre autres des éléments qui ont pesé en faveur du PLC. Le programme a permis aussi l'établissement de relations interpersonnelles entre le leader et la SNV permettant d'influencer le comportement du leader et d'impulser une dynamique de changement au sein des organisations.

Un autre facteur est la sélection rigoureuse et la préparation des leaders et son équipe. On constate une certaine rigueur dans l'application des critères de choix et la précision du concept de leader avec l'accent mis sur sa position institutionnelle et ses capacités d'impulser le changement, ce qui ont favorisé l'atteinte des résultats observés. En plus, avant que le premier atelier ne démarre, les facilitateurs ont pris contact avec les leaders pour leur expliquer le processus, le contenu et les préalables au PLC.

Le PLC avait cette particularité de toucher leur propre personne et d'aider les leaders à se corriger pour avoir plus de performance de leur orga-

nisation. Certains, notamment les maires des communes, étaient à leur première expérience de gestion d'une organisation et se posaient déjà beaucoup de questions sur la conduite à tenir avec les autres collègues. Les participants ont découvert des choses nouvelles qu'ils ont bien comprises grâce aussi aux talents des facilitateurs, ce qui leur a permis de faire des changements. Cette connaissance de soi et son incidence sur l'organisation étaient comme " caché " aux leaders qui découvrent une nouvelle dimension de l'amélioration de la performance de leur organisation. A ce titre les premiers ateliers ont beaucoup intéressé les leaders et les résultats acquis dès le premier atelier ont contribué au renforcement de la motivation autour du PLC

A cela il faut ajouter le coaching comme étant un des éléments déterminants pour la réussite du PLC. La régularité du coaching est un facteur clés pour impulser les changements souhaités tant au niveau des individus que des organisations. L'établissement d'une relation de confiance entre le leader et le coach est la clé du succès et de l'efficacité de l'appui conseil. Si le coaching n'a pas encore réussi au sens strict du terme, l'accompagnement individualisé dont les leaders ont pu bénéficier auprès des coachs a permis de relever des éléments importants. Pour cela il faudrait examiner certains aspects du processus comme une meilleure préparation des coachs à leur rôle de coaching et la mise a disposition de suffisamment du temps. Enfin, l'accompagnement et le soutien aux leaders doivent continuer après le trajet pour renforcer la consolidation des résultats et l'internalisation des changements à moyen terme. A ce niveau, le programme gagnerait d'avantage en efficacité en impliquant plus les collaborateurs des leaders dans les différentes étapes de mise en œuvre. Des mesures devraient être prises dès les premiers contacts en vue de la participation des collaborateurs depuis l'étape de sélection du leader jusqu'à l'autoévaluation de l'impact du PLC sur l'organisation.

L'expérience du PLC a montré que le renforcement du leadership est un facteur déterminant dans l'amélioration des capacités des leaders, ce qui peut améliorer les performances des organisations partenaires. Les individus dans une organisation sont les moteurs des changements. Ainsi, un programme visant le renforcement de leadership n'est pas une action isolée mais fait parti d'un jeu des activités vers un apprentissage des leaders pour stimuler un changement de comportement individuel, organisationnel et dans la société, pour arriver à une réduction de la pauvreté et une croissance économique durable en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Cette publication est le fruit d'une collaboration entre la SNV, le KIT, CS-FEMAC et ORFED. Elle vise à documenter les pratiques de la SNV sur le terrain et à stimuler les réflexions en vue d'améliorer l'impact des politiques et interventions.

SNV

La SNV est une organisation internationale non gouvernementale qui intervient dans 33 pays en Afrique, Asie, Amérique Latine et aux Balkans. Elle se dévoue pour une société où toutes les personnes œuvrent librement pour bâtir leur propre voie de développement durable. SNV en Afrique de l'Ouest et du Centre soutient des (réseaux d') organisations de renforcement des capacités de sorte qu'elles soient durables et conduisent à une répartition plus équitable des ressources et un accès équitable aux services de base. La SNV se focalisera sur le développement, la gestion et le partage des connaissances (connecting capacities) tout en identifiant et promouvant des dynamiques locales porteuses.

SNV- Bureau Régional Afrique de l'Ouest et du Centre ; 01 BP 625 Ouagadougou 01, Burkina Faso. E-mail : Rowca@snvworld.org ; Site web : www.snvworld.org

KIT

L'Institut Royal des Tropiques (KIT) d'Amsterdam, aux Pays-Bas, est un institut international spécialisé dans la recherche et le partage de connaissances et d'expertises dans le cadre d'une coopération institutionnelle. Les objectifs du KIT sont de contribuer au développement durable, à la lutte contre la pauvreté, et aux échanges culturels. Un des domaines d'expertise du KIT est la décentralisation rurale et la gouvernance locale. Institut Royal des Tropiques (KIT); P.O. Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Pays-Bas. Site web : www.kit.nl

CS-FECAM

Le CS-FEMAC est un bureau d'études établi à Niamey (Niger) et spécialisé dans la formation, les études et l'évaluation ainsi que la facilitation de processus. CS-FEMAC se focalise sur les thèmes de la microfinance, la décentralisation et la gouvernance locale.

e-mail : aich_atou@yahoo.fr

ORFED

L'Organisation pour la Réflexion la Formation et l'Education pour la Démocratie et le Développement (ORFED) est une ONG Malienne qui se définit comme entreprise sociale. A ce titre elle a un double champ d'action. Le champ social où elle intervient pour une bonne gouvernance locale à travers un appui aux associations de base pour leur pleine participation au processus de développement local, et le champ économique où des prestations diverses sont menées pour contribuer au processus d'autofinancement de l'organisation. ORFED rêve d'une société d'équité et de démocratie où femmes et hommes, pauvres et riches, sont capables d'exprimer librement leur opinion, de participer activement à la vie publique et politique.

ORFED, BP E 2453 Bamako, Mali. e-mail : as_orfed@yahoo.fr / diabatehub@yahoo.fr

© 2007 SNV & KIT

Mots clés: leadership, changement organisationnel, L'Afrique de l'ouest

