

**RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO**

**RÉSEAU CONGOLAIS DES PERSONNELS DES PARLEMENTS (RCPP)**



**RAPPORT RELATIF À L'ATELIER PORTANT SUR LA  
FORMATION DES FORMATEURS ET L'INTRODUCTION À  
LA GESTION DES PROJETS**

**Kinshasa/Cercle Français**

**Février 2014**

# INTRODUCTION

Partant du constat que les animateurs du Réseau Congolais des Personnels des Parlements (RCPP) et de l'Association des Femmes Actives du Congo (AFAC) ont plus besoin de techniques appropriées de formation et de gestion des projets, Westminster Foundation for Democracy (WFD) et le DAI ont organisé, le 21 et le 22 février 2014, au Cercle Français à Kinshasa/Gombe, un atelier portant sur la formation des formateurs et l'introduction à la gestion des projets.

L'atelier a été animé par Madame Tina FAHM, membre du Conseil d'Administration de WFD, et par Monsieur Jean-Marie TSHIBANDA, Président de l'ASAF-RDC et a connu la participation de 26 personnes dont les noms et coordonnées sont repris en annexe.

L'atelier a débuté par un mot de circonstance du Président du RCPP qui a profité de l'occasion pour remercier le WFD de son appui lors de la formation de novembre 2013 et du présent atelier. Il a également remercié la formatrice Tina FAHM pour sa disponibilité. Il a insisté enfin que cette formation tombait à point nommé, compte tenu de la future création d'un Centre de Formation parlementaire qui aura besoin de formateurs.

Il s'en est suivi la présentation des membres présents à l'atelier.

## DES MODULES DÉVELOPPÉS

### **I. Journée du vendredi 21 février 2014 : La formation des formateurs**

Ce module a pour objectif de dégager les qualités d'un bon formateur et la manière dont ce dernier peut s'en servir afin d'apporter une plus-value à son auditoire ou à ses clients.

Il est subdivisé en onze points suivants :

- Contexte de la formation
- Un récapitulatif de la formation donnée en novembre 2013
- Les préalables d'une formation
- La boîte à outils du formateur
- La présentation de quelques personnages clés du leadership stratégique
- L'approche des formateurs
- La conclusion et l'obtention d'un accord avec le groupe
- L'animation d'un groupe
- L'importance de la réflexion
- Les raisons d'une évaluation inefficace
- Un espace questions

Les points susmentionnés ont été animés par Madame Tina FAHM, à l'exception du deuxième qui a été développé par Monsieur Jean-Marie TSHIBANDA.

## **A. Contexte de la formation**

Dans ce monde de plus en plus compétitif, un formateur, dans sa tâche, est amené à apporter quelque chose de nouveau, à conduire les gens vers un nouveau point. Il doit savoir ce qu'il pense offrir de particulier. Cela requiert des compétences techniques, car la connaissance engendre le respect du client. Mais cela ne suffit pas.

Il existe de BONS et de GRANDS formateurs. Un GRAND formateur adopte une attitude telle qu'il vise que ceux qu'il forme soient plus grands que lui et qu'ils excellent.

Le formateur pousse les gens vers le changement. Il est à ce titre un facilitateur ou animateur.

## **B. Récapitulatif de la formation donnée en novembre 2013**

### **1. Briser la glace**

Le formateur doit être en mesure de dissiper dans son auditoire toute pesanteur, y compris certains signes de respect qui sont en réalité de la gêne. Une fois la glace brisée, les timides parlent. Tout le monde est tenu de parler dans une discussion participative.

Le formateur sèmera la complicité entre lui et le public. Ainsi comptent le langage et les gestes. Parfois, le formateur parle à demi-mot ou a un trait d'humour.

### **2. Encourager la réflexion**

Du moment que plusieurs participants possèdent déjà des connaissances, il faudrait une plus-value. Cela s'obtiendra en stimulant les débats et en recueillant les réactions et avis. Une nouvelle connaissance en jaillira. C'est cela la dynamique des groupes (focus group).

Le formateur ne doit pas seulement INFORMER (processus à un seul sens), mais surtout COMMUNIQUER (processus à double sens). Il le fera avec tout son être.

### **3. Circonscrire les points prévus dans les échanges**

Le formateur doit circonscrire les points prévus dans les échanges en vue de ne pas trop s'en écarter et de pérorer par conséquent sur des éléments hors sujet.

### **4. Demander à un participant de récapituler**

Le formateur doit demander à un participant de récapituler pour savoir s'il a bien compris et ainsi, par ses explications, faire mieux comprendre à l'auditoire.

## **5. Cas d'une formation à deux**

Une préparation commune et longue des formateurs est requise. Ils doivent échanger. L'efficacité doit être plus grande que si la formation se donnait seul. Il est bon d'apprendre de l'autre formateur.

L'alternance de formateur est nécessaire pour ne pas psychologiquement fatiguer l'auditoire.

## **6. Transférer l'apprentissage au poste de travail**

Le formateur décèle ses insuffisances, intègre ses acquis et comble ses lacunes. Après autoévaluation, il améliore par la suite dans la pratique.

## **7. Les types d'évaluation**

Le formateur a distingué quatre types d'évaluation, à savoir l'évaluation ex-ante, l'évaluation durant la formation, l'évaluation à la fin de la formation et l'évaluation ex-post.

- Ex-ante : elle se réalise avant la formation ;
- durant la formation : lorsqu'elle prend du temps. C'est l'exemple des évaluations hebdomadaires ou à mi-parcours ;
- à la fin : elle vise à déceler la plus-value de la formation ;
- ex-post : elle met l'accent sur l'impact de la formation, les résultats, les justifications à fournir aux contribuables.

## **C. Les préalables d'une formation**

Le formateur veillera à l'hygiène et au confort de la salle en s'assurant de la climatisation, de la propreté des toilettes et de la disposition entre autres. Cela implique qu'il soit présent sur les lieux au moins une heure avant l'arrivée des participants.

Il devra également veiller à ce que les modules à enseigner et tous les supports y relatifs soient prêts.

## **D. Boîte à outils du formateur**

Toute formation, pour qu'elle soit efficace, doit reposer sur un certain nombre d'outils, notamment :

- Une analyse avant la formation afin de connaître le bien-fondé de celle-ci ;
- la facilité de discussion en groupe et des capacités d'animation ;
- le sens de la conviction et la capacité de très bien présenter son sujet ;
- la capacité à pousser les gens vers un changement comportemental ;
- les compétences en informatique ;
- la maîtrise de la rédaction d'un rapport de formation ou la formation même ;

- les qualités d'évaluation et de suivi ;
- le souci du formateur de gagner l'adhésion des gens pour vendre son bagage, ses services.

Toutefois, cette boîte à outils est susceptible de varier d'un formateur à un autre.

## **E. Présentation de quelques personnages clés du leadership stratégique**

Il existe quelques auteurs qui constituent des personnages clés du leadership stratégique en matière de formation. Il s'agit notamment de :

- Kurt LEWIN : il a lancé une importante théorie sur le changement ;
- Stephen COVEY : il a écrit « Les sept habitudes de ceux qui réussissent ». Son ouvrage a été vendu à plus de 35 000 000 d'exemplaires ;
- DEWEY et SHÖN : ils ont fait des recherches sur la réflexion et l'évaluation.

LEWIN nous intéresse particulièrement par sa théorie du bloc de glace :

- Le cube de glace dégèle : l'eau devient liquide, on peut par conséquent plus facilement la conditionner. Le formateur précise ici pourquoi les choses doivent changer irréfutablement ;
- le changement total en eau : les gens consentent au changement. Il s'agit d'une étape dangereuse à travers laquelle le comportement des gens sera canalisé par plusieurs ateliers en vue d'une meilleure intégration ;
- un autre gel, mais sous une autre forme consistant à ce que les gens acceptent le changement.

## **F. Approche des formateurs**

Les approches s'assimilent aux éléments de la boîte à outils. Elles peuvent être au nombre de cinq, à savoir annoncer, convaincre, consulter, tester et co-créer.

- ANNONCER : on donne des informations et on essaie de convaincre, sans attendre un feedback ;
- CONVAINCRE : persuader sur la vision à réaliser avec l'idée d'y faire adhérer l'équipe ;
- CONSULTER : prendre les avis avec l'idée de faire adhérer l'équipe ;
- TESTER : vérifier les idées en recueillant les réactions
- CO-CRÉER : élaborer dans un processus collaboratif

Il convient de tenir compte du nombre de personnes et de la durée de la formation avant de se lancer. Spécialement en fonction du nombre, les approches suivantes seront envisagées :

- La co-création doit être envisagée lorsque le nombre des membres est inférieur à 10 ;

- pour la consultation, environ 100 membres ;
- pour le test, environ 500 membres ; pour de grands programmes en vue de recueillir l'opinion de la population dans un territoire donné
- pour l'étape de convaincre : environ 1 000 membres, notamment dans les médias sociaux et les chaînes. Cela se fait généralement pendant un temps très limité
- pour l'annonce : environ 10 000 membres, par exemple sous forme de conférences

Les approches qui ont les plus grandes chances de succès sont la co-création et la consultation. Par contre, l'annonce a le moins de chances.

Afin d'obtenir l'approche adéquate, l'aide d'un autre formateur est nécessaire. Voilà pourquoi les formateurs constituent généralement des réseaux.

Une approche particulière, celle du coaching, vise la formation d'une seule personne. Les chances de succès sont ici très grandes et le changement s'opère très rapidement.

## **G. La conclusion et l'obtention d'un accord avec le groupe**

Il s'agit de demander à l'auditoire la permission de donner la formation. C'est également demander aux participants s'ils sont prêts à opérer un changement. Bref, la personne qui forme désire recueillir l'adhésion des participants.

Un modèle simple de contrat :

- Paroles de bienvenue
- Buts et objectifs de l'atelier
- Aperçu général du programme
- Styles de base
- Présentation

Ce modèle de base est susceptible de varier d'un formateur à un autre.

## **H. Animation d'un groupe**

Un animateur (facilitateur) aide un groupe de personnes à comprendre leurs objectifs communs et les assiste pour qu'elles atteignent un point précis et ce, sans qu'il ne prenne part à la discussion. L'animateur est indépendant.

Un animateur peut même aplanir des divergences, notamment en posant des questions ouvertes, en demandant des clarifications. Il doit pouvoir synthétiser les différents avis recueillis.

## **I. Importance de la réflexion**

La réflexion est la transformation des expériences vécues (positives ou négatives) en notions d'apprentissage. On se pose des questions, en toute honnêteté. DEWEY et SHÖN font autorité dans les travaux sur la réflexion.

La réflexion permet de se connecter à ses sentiments, de réévaluer les expériences et de les réexaminer à la lumière de nouvelles. Elle a un lien étroit avec l'évaluation.

Comme outils d'évaluation, on cite la restitution d'une formation donnée, les rapports et les questionnaires. Ce dernier outil n'est pas très efficace dans la mesure où il se base sur ce qui s'est passé au moment de la formation et non sur les constats futurs.

Une évaluation trimestrielle ou semestrielle est l'idéal. Elle peut s'effectuer sur Internet, par téléphone, en groupes de discussions (10 à 15 personnes). L'important est de mesurer le changement comportemental.

## **J. Les raisons d'une évaluation inefficace**

Une évaluation inefficace est souvent due à sa réalisation à un moment inopportun. Une évaluation doit se concevoir bien avant une formation et non à la fin de celle-ci.

## **K. Espace questions**

Plusieurs questions pertinentes ont été posées le long de ce module. Les principales préoccupations et les réponses données sont reprises ci-dessous :

Question : Lors d'une formation, comment concilier des partis politiques opposés ?

Réponse : Il convient d'être neutre et d'éviter par exemple des propos tendancieux. Il faut avoir du tact.

Question : Un professeur d'université doit-il user de la communication ou plutôt de l'information ?

Réponse : Un professeur doit être à l'écoute de son auditoire. Il doit donc user de la communication.

Question : Comment dépouiller les réponses d'un questionnaire ?

Réponse : Le design du questionnaire conditionnera la manière de dépouiller.

Question : Que faire en cas de lenteur dans la compréhension du public ?

Réponse : Le formateur est tenu de s'adapter au niveau du public et ce, même si cela nécessite une prolongation du temps de la formation.

## **II. Journée du samedi 22 février 2014 : introduction à la gestion des projets ou l'art de la mise en œuvre**

Après un bref aperçu sur les buts et objectifs du présent atelier par Tina FAHM, les points suivants ont été développés :

- Introduction
- Le démarrage
- Écouter et parler
- En quoi consiste votre projet ?
- Créer son style de gestion
- Transformer l'incertitude en risque
- En cas d'échec du projet
- Quelques cas de soumissions des projets en RDC
- Approche de quelques partenaires (WFD et DAI-USAID)
- Espace questions
- Bilan de la formation

Les points susmentionnés ont été animés par Tina FAHM, à l'exception des points 7 (cas de soumission des projets, animé par TSHIBANDA) et 8 (approche de quelques partenaires, animé respectivement par MAJDA et DAVID, puis JÉRÔME et FRANCIS).

### **A. introduction**

- Un projet est essentiellement une façon de travailler, d'organiser les gens et de gérer les tâches. À la différence de la gestion d'autre chose, la gestion de projets se focalise sur un objectif spécifique. Le projet s'arrête lorsque l'activité concernée cesse ;
- certains projets échouent ou s'éternisent. Ce sont des projets mal gérés, car tout projet doit avoir un début et une fin ;
- un projet peut être à temps plein ou à temps partiel ou encore une activité en dehors de l'activité première ;
- le point commun à tous les projets est qu'ils comportent des risques qu'il faut savoir surmonter. Mais très souvent, les projets échouent à cause des personnes, non à cause du processus ;
- le projet peut concerner une ou plusieurs personnes ;
- une bonne relation doit régner entre le bailleur et le gestionnaire du projet. Un bon gestionnaire doit savoir calculer le bénéfice du projet durant son déroulement ;



- au tout début, il est important de clairement définir les éléments du projet, dans ses aspects tant qualitatifs que quantitatifs. Le but ultime est de parvenir au résultat attendu

## **B. Démarrage du projet**

- Le bailleur et le gestionnaire doivent se mettre d'accord sur le but, les objectifs, le temps et la façon dont sera géré le projet ;
- Le gestionnaire du projet doit estimer les ressources dont il aura besoin pour l'élaboration des projets. Les estimations peuvent être établies sous forme de rapports de demande. Le recours à un expert est capital si on n'a pas la capacité de bien budgétiser ;
- les rapports financiers doivent présenter la situation dans son ensemble, et même dans l'avenir. Si les rapports sont imprécis, criblés de fautes ou non produits à temps, cela entame la crédibilité personnelle du demandeur ;
- il est préférable de présenter au bailleur une situation sous une forme graphique, laquelle a l'avantage de mettre à nu un problème ;
- le gestionnaire du projet doit savoir informer le public que le projet a été amorcé et mis sur les rails ;
- il doit penser à un plan de repli au cas où les hypothèses sur lesquelles il s'est basé ne répondraient plus.

## **C. En quoi consiste votre projet ?**

Il est capital de se poser une série de questions :

- Pour qui est conçu le projet ?
- Qu'est-ce que le projet veut réaliser ?
- Pourquoi le projet est-il nécessaire ?
- Pourquoi le projet est-il opportun ?
- Quelles ressources sont disponibles (humaines, financières, formations, assistance des autres partenaires, etc.) ?
- Le projet porte sur quelle durée ? À noter que plus un projet tire en longueur, plus les risques sont grands que ses objectifs soient négligés.

Une vue claire de ces questions ne peut être réalisée que si le contexte général est bien appréhendé. Les éléments de ce contexte sont facilement disponibles à travers plusieurs sites web. Cela engendrera un sentiment d'adhésion et de participation, particulièrement avec les bénéficiaires du projet.

La communication est très importante, ainsi qu'une attitude positive face aux événements.

## D. Créer son style de gestion

Le bon sens et le jugement sont capitaux pour élaborer un bon style de gestion. Pour le reste, un bon style de gestion rejoindra l'approche examinée lors de la journée précédente sur la formation des formateurs :

- La capacité d'ANNONCER aux autres la nature du projet et ses détails jusqu'à l'avenir ;
- la capacité de CONVAINCRE du bénéfice à tirer du projet ;
- la connaissance du feedback des bénéficiaires, car il oriente parfois le projet autrement ;
- la capacité de CONSULTATION, qui permet d'explorer d'autres directions ;
- l'usage de la CO-CRÉATION afin de revisiter certains aspects du projet pour qu'il garde toute sa pertinence.

En outre, il est bon de connaître qui peut faire obstacle au projet et savoir à qui en parler ou qui écouter. Cela permet de développer des contre-offensives en vue de se préparer à ce qui pourrait arriver.

Parmi les styles de gestion à éviter, on retiendra :

- le blâme des autres en évitant d'assumer ses fautes. Cela entame grandement la crédibilité ;
- le refus de partager les informations ;
- le manque de communication avec le public cible.

## E. Transformer l'incertitude en risques

Le gestionnaire du projet doit :

- se demander si celui-ci est POSSIBLE ;
- aller à son aspect PLAUSIBLE ;
- se renseigner sur la PROBABILITÉ de tel ou tel risque ;
- savoir ce qu'on pourrait planifier, PROGRAMMER si le risque survenait.

Bref, il convient d'avoir des réponses à chaque difficulté qui advient.

## F. En cas d'échec

- L'échec fait partie de la vie ;
- il ne faut pas trop maintenir une situation fâcheuse. Il est bon qu'un projet échoue vite ;
- l'épargne des ressources est importante pour le maintien de la crédibilité.

## **G. Quelques cas de soumissions de projets en RDC**

### **1. Un cas de soumission acceptée**

Il s'agit d'un projet de prévention et de lutte contre les maladies d'origine hydrique en faveur des déplacés vivant dans 14 camps de Rutshuru, Masisi et Goma. Ce projet, initié en 2012 par l'ASAF (Action Santé Femme), avait comme bailleur de fonds POOLED FOUND pour un montant de 349 789 \$ USD.

Les éléments en faveur de son acceptation ont été les suivants :

- pertinence des interventions ;
- capacité d'intervenir au Nord-Kivu ;
- expertise de l'organisation dans le domaine EHA (Eau, Hygiène, Assainissement) ;
- éligibilité de l'organisation au niveau du cluster WASH

### **2. Cas de soumission non acceptée**

Il est ici question d'un projet sur l'usage de l'outil NTIC pour l'amélioration de la surveillance épidémiologique en RDC. Ce projet, initié en 2013 par l'ASAF, avait comme bailleur de fonds l'OMS (Fonds SERF) pour un montant de 632 038 \$ USD.

Les éléments en défaveur de son acceptation ont été les suivants :

- stratégies de pérennisation insuffisantes : laisser après une année le projet à la Direction bénéficiaire DLM/Ministère de la Santé Publique ;
- la Direction bénéficiaire du projet n'a pas de moyens pour la durabilité du projet.

En somme, le projet a manqué de stratégies d'appropriation (comment se passeront les choses après la durée du projet).

## **H. Approche du Westminster Foundation**

En tant que bailleur, l'argent du WFD provient du contribuable britannique à qui il doit périodiquement rendre compte. Outre cela, il a besoin de partenaires clés à qui il doit s'adresser en remplissant un Program Application Form et est tenu de préciser le type d'activités qu'ils vont financer et spécifier les risques, bref, de fournir un état de besoins.

Le WFD possède un cadre logique sur plusieurs années. Un rapport trimestriel et annuel est envoyé au Conseil d'Administration.

Enfin, le WFD travaille fréquemment avec d'autres partenaires en vue de renforcer les relations et de réduire les coûts.

## I. Approche du DAI

Le DAI est une ONG qui agit comme un agent d'exécution pour le compte des bailleurs, notamment l'USAID. Elle bénéficie d'un soutien non remboursable. Actuellement, le DAI gère quatre programmes en RDC.

Après avoir brossé rapidement le cadre stratégique, Monsieur FRANCIS a dit un mot sur la méthode d'intervention du DAI, notamment son appui à la Société Civile et à l'Assemblée Nationale, sans oublier de mentionner son partenariat de longue date avec le RCPP.

Enfin, Monsieur JÉRÔME s'est appesanti sur le budget du DAI et les procédures de suivi et d'évaluation.

## J. Espace questions

Plusieurs questions pertinentes ont été posées le long de ce module. Les principales préoccupations et les réponses données sont reprises ci-dessous :

Question : Lors de l'exécution d'un projet, comment gérer son écho s'il passe de bon au début à mauvais à la fin ?

Réponse : Mieux vaut s'atteler aux choses présentes, de penser et de s'arranger que le projet sera sur la bonne voie. Il faut gérer son image.

Question : Comment s'y prendre en cas de différence de styles de projet entre le demandeur et le bailleur ?

Réponse : Le demandeur n'a de contrôle que sur son style. Mais souvent, le bailleur impose sa façon de procéder.

Question : Que faire s'il y a décalage entre la réalité sur terrain et le montant alloué par le bailleur ?

Réponse : Tout est question de bon sens. Il convient d'atteindre les résultats. Le gestionnaire de projet peut par exemple faire différemment les choses ou avoir l'honnêteté de dire aux bailleurs que le projet n'est pas réalisable et qu'il faut un réajustement. Celui-ci peut prendre du temps.

Question : Y a-t-il un canevas de rapport financier à présenter au bailleur ?

Réponse : Lors de la conclusion de l'accord, le gestionnaire de projet et le bailleur doivent se mettre d'accord. Mais généralement, le bailleur impose son modèle.

Question : Est-il possible de prévoir des avenants au contrat ?

Réponse : C'est recommandé. Il s'agit d'un mécanisme de protection contre les

aléas. Cela doit survenir lors de la négociation du contrat.

Question : Est-il recommandé de mentionner des imprévus dans un projet ?

Réponse : C'est recommandé et cela est une partie intégrante de la capacité de jugement que de les mentionner. Toutefois, cela ne doit pas être fait dans des intentions frauduleuses.

## **K. Bilan de la formation**

Madame Tina FAHM a donné les grandes lignes de l'atelier en une synthèse magistrale. Elle a insisté sur trois vocables qui, selon elle, sont les atouts exigés à tout gestionnaire de projets : l'honnêteté, la transparence et la redevabilité (rendre des comptes).

## **DU MOT DE LA FIN**

En guise de clôture, MAJDA a remercié chaleureusement les participants à l'atelier tout en louant la disponibilité de Madame Tina FAHM qui n'a ménagé aucun effort pour contribuer au succès de cette formation par son animation de qualité.

La même gratitude a été adressée à Monsieur TSHIBANDA qui a apporté également une pierre non négligeable à cet atelier.

Monsieur FRANCIS a tenu également à remercier l'AFAC et le RCPP pour leur accueil et a promis que le DAI/USAID apportera sa contribution à ce type d'activités.

Aux termes de cet atelier, des certificats de participation ont été délivrés aux 26 participants.

Fait à Kinshasa, le 28 février 2013

**KULE TUNDIRA**

**Secrétaire Administratif du RCPP**

**Visa : Germain MBAV YAV**