



Pourquoi et comment se lancer dans un **renforcement organisationnel ?**



CAPITALISATION SUR LES ASSISTANCES TECHNIQUES
À DESTINATION DES ASSOCIATIONS

SOMMAIRE

1. Pourquoi cette capitalisation ? P. 2
 2. Pourquoi faire un diagnostic organisationnel ? P. 4
 3. Qu'est-ce qu'un diagnostic organisationnel ? P. 5
 4. A quoi s'attendre ? Comment se préparer ? P. 8
 5. Quels sont les premiers changements observés ? P. 13
 6. Et après, quelques exemples de renforcement spécifique P. 14
- Conclusion P. 16

ancée fin 2011, L'Initiative est une facilité française complémentaire du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Elle apporte une assistance technique et un appui à des projets catalytiques dans une quarantaine de pays récipiendaires du Fonds mondial pour améliorer l'efficacité de ses subventions et renforcer l'impact sanitaire des programmes financés. Elle contribue ainsi à garantir l'efficacité de la riposte aux pandémies.

Les évolutions récentes de L'Initiative amplifient son effet catalytique en renforçant les capacités des acteurs de la santé, y compris de la société civile et de la recherche, en améliorant les cadres institutionnels, politiques et sociaux, et en soutenant des approches innovantes contre les pandémies et en renforcement des systèmes pour la santé.

Elle est mise en œuvre par Expertise France, l'agence de coopération technique internationale (filiale du Groupe Agence Française de Développement), sur financement du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères qui en exerce la tutelle.

En savoir plus : <https://linitiative.expertisefrance.fr/>



1. Pourquoi cette **capitalisation** ?

L'Initiative appuie nombre d'organisations de la société civile¹ (OSC) notamment à travers des assistances techniques (AT), elle les accompagne pour les aider à se renforcer ou s'adapter à de nouveaux enjeux. Les OSC bénéficiaires sont hétérogènes en termes de besoins et de profils (projet associatif, maturité, taille en budget et ressources humaines). Aussi, pour L'Initiative, tout en co-construisant des solutions sur mesure, cette capitalisation vise à partager les leçons apprises et recommandations issues de l'expérience de ce type d'appui aux associations qui souhaiteraient se lancer dans cette démarche.

Cette capitalisation a été réalisée en octobre 2024 à partir d'une réflexion menée par un groupe de travail composé de membres de l'équipe de L'Initiative, d'une analyse documentaire de sept assistances techniques réalisées auprès d'associations camerounaises et des entretiens menés avec les équipes des associations bénéficiaires. Ces associations ont bénéficié d'une assistance technique, entre 2023 et 2024, visant à élaborer leur diagnostic organisationnel (DO) et un plan de renforcement de l'association. Certaines ont également bénéficié d'un appui à la révision de leur projet associatif et à l'élaboration de leur stratégie ou encore d'un accompagnement à la mise en œuvre de leur plan de renforcement. Dans ce cadre, elles ont accepté de partager leur expérience.

Ce document présente les enjeux d'un diagnostic organisationnel, point de départ au déploiement d'un renforcement plus spécifique (stratégie, mobilisation de ressources, etc.), les succès et contraintes ou difficultés que les associations rencontrent dans la mise en œuvre de ce type d'AT, quelques conseils et les solutions apportées.

1. Pour en savoir plus : <https://linitiative.expertisefrance.fr/ressource/chiffres-cles-lappui-de-linitiative-aux-ong-2017-2022/>

LES ASSOCIATIONS CONTRIBUTRICES

Association des Femmes Actives et Solidaires (AFASO) AFASO est une association engagée dans la lutte contre le VIH/sida et la tuberculose. Elle vise à promouvoir l'autonomisation de la femme, améliorer la qualité de vie des personnes vivant avec le VIH, des orphelins et enfants vulnérables, des patients atteints de tuberculose et de comorbidités liées à l'âge et à prévenir les IST et les comorbidités.

Affirmative Action (ACT) Affirmative Action a été créée par un groupe de pairs éducateurs, qui œuvrent pour l'accès aux soins de santé des LGBT et d'autres populations clés et groupes vulnérables, à travers des actions de mobilisation, d'information, de prise en charge médicale du VIH, de soutien aux victimes de violences et de plaidoyer.

For Impacts In Social Health (FIS) FIS œuvre pour « un Cameroun sans injustice dans le domaine de la santé ». Sa mission est de proposer des approches innovantes aux politiques de santé, en complémentarité avec les services publics en tenant compte des besoins essentiels des populations défavorisées.

Humanity First Cameroon + (HFC+) HFC+ est une organisation à base communautaire œuvrant dans le domaine de la lutte contre le VIH/sida et qui promeut et protège les droits des populations marginalisées et vulnérables.

Moto action Cameroun (MAC) MAC a pour vocation de mettre en œuvre des activités de prévention, de sensibilisation et de dépistage auprès des populations les plus géographiquement isolées et/ou socialement vulnérables du Cameroun. Elle contribue à la professionnalisation des Organisations à Base Communautaire en charge de la prévention du VIH/sida.

Positive Generation (PG) PG est une organisation de promotion de santé et droits humains issue des communautés de personnes des séro-concernées par le VIH/sida et la tuberculose. Elle a pour mission de contribuer à la promotion et à la réalisation d'activités de santé communautaire (VIH/sida, tuberculose, hépatites, paludisme, santé sexuelle...) et relevant des droits humains.

Presse Jeune Développement (PJD) PJD est une organisation de plaidoyer et de renforcement des capacités mettant en œuvre des projets de développement en direction des enfants, des jeunes, des femmes, des médias, etc. Sa mission principale est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations en particulier les droits des adolescents et des jeunes (santé, éducation, emploi, formation, etc.).

2. Pourquoi faire un diagnostic organisationnel ?

Le diagnostic organisationnel (DO) est la première étape, le point de départ pour ensuite déployer un renforcement plus spécifique : stratégie, mobilisation de ressources, communication, etc. Les contextes et motivations des associations à faire cette demande d'appui sont variés mais souvent liés à un constat de baisse de financements de leurs projets et à un environnement en mutation ou incertain.

« Les projets n'étaient plus financés par les bailleurs, il fallait comprendre où se situe le problème, quelles sont les causes et comment repartir ? »

« L'association souhaitait renforcer ses capacités afin de se projeter dès à présent vers un fonctionnement de type sous-récepteur du Fonds mondial pour gagner en légitimité, en solidité et être prête. La motivation était le besoin d'adapter notre stratégie tenant compte du nouveau plan stratégique national et d'améliorer les capacités du personnel »

Un objectif de renforcement des capacités : certaines associations ont une stratégie de développement ou d'adaptation, le diagnostic est alors la première étape pour identifier les points à améliorer pour s'ajuster à cette orientation. Il peut s'agir pour l'association de s'adapter à un nouveau plan stratégique national, de renforcer la qualité de son offre de services ou encore d'améliorer la visibilité de son expertise communautaire.

Un contexte de survie ou de pérennité : certaines associations prennent conscience de la nécessité d'un diagnostic lors de crise ou face à des baisses de financements. Elles doivent alors se remettre en question et parfois adapter leur projet associatif pour qu'il reste pertinent par rapport aux changements de contexte ou aux nouveaux besoins des bénéficiaires. L'association peut aussi avoir besoin de prendre du recul avec un regard extérieur pour questionner son modèle et réfléchir à son avenir.

« Parfois le projet associatif est dépassé, le contexte a évolué, il y a un risque d'essoufflement voire de disparition, il faut savoir faire évoluer la mission de l'association »



Face à une situation de crise comme une perte importante de financements, il est parfois difficile d'accepter de prendre ce temps d'analyse, pourtant les associations concernées reconnaissent que sans cet appui, elles se seraient lancées « tête baissée » dans la quête de financements sans bien comprendre ni prendre en compte l'évolution du contexte.



3. Qu'est-ce qu'un diagnostic organisationnel ?

Un DO regarde l'association à 360° car il s'agit de passer en revue tous les domaines de l'association : gouvernance et stratégie, communication et plaidoyer, gestion programmatique, gestion des ressources humaines, gestion financière, mobilisation des ressources, prise en compte d'une approche genre et droits humains, gestion des risques.

Il fait ressortir les forces et faiblesses voire les manquements de l'association, mais aussi les opportunités et menaces. L'appui d'un regard externe apporte un miroir, permet une prise de conscience et une meilleure compréhension de là où en est l'association et ses besoins d'évolution, d'amélioration.

« Il faut être très ouvert pour dire ce qui ne va pas. Etre prêt à la remise en question ! » Cet exercice permet de comprendre que certaines choses ont pu marcher un temps mais ne fonctionnent plus ou moins bien, et cela permet de comprendre réellement les besoins prioritaires à renforcer.

Comment les choses se font actuellement, qu'est ce qui explique que c'est bien fait ou mal fait, ce qui n'est pas fait ? Où se situent les problèmes ? Quelles sont les causes ? Quelles améliorations apporter ?

Si l'organisation a déjà fait un diagnostic précédemment, le nouvel exercice prendra également en compte les résultats du précédent diagnostic, la mise en œuvre des recommandations précédentes et améliorations apportées.

« En quelques mots : c'est un miroir, une photo de l'association, une remise en question. C'est voir ce que l'on ne voyait pas. C'est un questionnement pour mieux adapter ce qui est fait. »

« Au début, cela donne l'impression d'être mis à nu »

RETOURS SUR LA MÉTHODOLOGIE

L'appropriation de la démarche et des résultats tient au fait que l'AT répond aux besoins formulés par l'association qui en fait la demande, ce n'est pas un audit mais un appui pour améliorer les choses. Cela nécessite une méthodologie et une approche participative qui reposent sur la mobilisation de l'association et en premier lieu sur l'expression d'une demande, ce dernier point étant essentiel.

Chaque cabinet propose sa méthodologie, différents outils sont possibles. Certains outils sont focalisés sur les critères à satisfaire pour les bailleurs extérieurs comme ceux inspirés de la grille utilisée par le Fonds mondial (capacity assesment tool), d'autres sont inspirés de démarche qualité basée sur le modèle « European Foundation for Quality Management » (EFQM). L'Initiative a également développé un outil de diagnostic propre pour son dispositif « Structuration des organisations de la société civile : financement, impact et accompagnement (SOFIA) »², nouveau fonds dédié aux Organisations de la société civile (OSC). L'important est de s'assurer du périmètre du diagnostic et que l'outil est adapté et pertinent pour l'association.

L'approche méthodologique des consultants et surtout leur posture permettent de faire participer pleinement les membres de l'association (bureau central et bureaux annexes ou régionaux le cas échéant) à toutes les étapes, le diagnostic et ses résultats, les recommandations et la priorisation du plan de renforcement, il est alors facile de s'approprier quelque chose qui a été construit ensemble. Aussi, ce type d'appui nécessite une mission terrain avec l'association.

Au besoin, selon la taille de l'association et le nombre de personnes à mobiliser, il est possible de créer des équipes par thématique (gouvernances, finances, suivi évaluation et programmes, etc.) et d'avoir des points focaux référents pour pouvoir avancer plus facilement. Le rôle de ces points focaux est alors de servir d'interface pour la validation des documents produits.

Le diagnostic est un moment fort pour une organisation qui accepte de dévoiler ses faiblesses à des personnes extérieures. Il est capital que toute l'équipe (personnel, CA et bénévoles) se sente en confiance pour que le diagnostic soit le plus juste possible, mais aussi pour que les résultats soient acceptés et appropriés.

Globalement les consultants savent mettre en confiance et rassurer, faire preuve d'ouverture d'esprit, de capacité d'écoute, de disponibilité et de souplesse,

2. Pour en savoir plus : <https://linitiative.expertisefrance.fr/fonds-appui-osc/>

autant de facteurs clés du succès de l'AT. Ceci étant dit, une consultance peut correspondre à une association mais pas forcément à une autre, aussi l'association pourra se demander si elle souhaite privilégier le dialogue dans l'équipe ou un regard extérieur plus « froid ». Par exemple, l'une des associations rencontrées a estimé que la posture externe, neutre voire « froide » des experts correspondait à son besoin, appliquant une notation par domaine sur base de la vérification des documents disponibles (ou pas). Cette notation est ainsi perçue comme une démarche objective et neutre. Cette approche ne convient toutefois pas à toutes les associations. Alors en cas de difficulté ou d'incompréhension sur la démarche, il est important d'avoir une discussion franche pour avancer avec la consultance, se dire les choses et continuer à avancer dans le travail dans un climat de confiance.

« C'est une étape clé car il faut accepter l'image de l'association renvoyée par cet exercice, on peut avoir envie de résister aux résultats mais il faut prendre conscience de ses limites »

A noter, l'équipe de L'Initiative est en soutien à chaque étape et propose un suivi continu. Plusieurs associations ont souligné que ces échanges permettent de prendre le temps de s'expliquer et être sûrs de bien se comprendre sur la demande, les termes de référence, la sélection des consultant.es, etc. Cela permet de faire le point sur le déroulement de l'AT, le ressenti de l'équipe et de partager sur les éventuelles évolutions à prendre en compte.



4. A quoi s'attendre ?

Comment se préparer ?

QUELQUES CONSEILS DES ASSOCIATIONS QUI SE SONT LANCÉES !

① Etre ouvert et prêt à la remise en question : honnêteté, humilité, franchise !

« Cela demande vraiment un engagement de l'association et de la volonté. Il faut être ouvert à la remise en question, accepter d'être bousculé, s'attendre à une remise en question des habitudes, de la façon de travailler, il faut une ouverture d'esprit, être ouvert aux discussions et aux débats »

Les associations doivent être prêtes à recevoir des retours critiques et à échanger sans censure pour identifier les problèmes réels et trouver des solutions.

Un engagement sincère et une ouverture à la remise en question sont essentiels. Être franc sur la situation de l'organisation est crucial tout comme la liberté de parole, même si cela peut être difficile à entendre.

« Se dire les choses comme elles sont car cela permet de faire ressortir les choses. C'est un exercice qui peut faire mal car chacun croit bien faire mais il faut accepter de se rendre compte des faiblesses pour pouvoir avancer ! »

② Etre prêt à s'investir

Le dialogue entre toutes les parties prenantes (association, cabinet et L'Initiative) est essentiel pour répondre aux besoins de l'association. Cela demande un fort investissement de toute l'équipe, le temps consacré vient se retrancher à d'autres activités. De nombreuses discussions sont nécessaires pour favoriser la compréhension du travail mené, sous forme d'entretien, de focus groupe, d'atelier ou encore de groupe de travail.

« On avait sous-estimé l'énergie que cela demande, maintenant que l'on sait à quoi s'attendre, on voit qu'il faut beaucoup de motivation. Le temps de travail que cela demande est une contrainte car cela mobilise tout le monde, mais au final l'équipe pense qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients ou contraintes avec cette méthode participative »



③ Se préparer

Plusieurs associations ont relevé l'importance d'une bonne préparation en amont avec plusieurs réunions en ligne avec les consultant.es permettant de préparer la mission terrain et d'avancer plus facilement. A noter, le fait que les consultants fassent preuve de transparence en communiquant bien sur le but de l'AT, la démarche, la méthode, et ce que l'on attend de l'association, permet à chacun de savoir exactement ce qu'il a à faire.

« S'approprier l'exercice et travailler sur le plan de renforcement demandent une vraie mobilisation et l'implication des membres »



Analyser le besoin : il faut suffisamment de temps pour l'AT, cela suppose une bonne analyse des besoins et de rechercher la cohérence entre le contenu de l'AT, le temps et le budget dédié.

Pour une association, « les disponibilités du personnel participant ont été vérifiées en amont, cela a permis d'éviter les périodes de rapportage et de forte activité »



Définir un budget adéquat : faire participer tout le monde nécessite un budget adéquat (frais de salle, de déplacements) qui est parfois sous-estimé !



Définir un calendrier adapté : le calendrier doit être choisi en concertation avec l'équipe tenant compte des périodes de

forte ou moyenne activité, par exemple la période de remise des rapports aux bailleurs. Pendant l'appui, la structure continue à travailler, il est nécessaire de prendre en compte ce contexte et ces contraintes.

Quand ce calendrier a été mal anticipé : « cela a mis une forte pression de travail pour tout faire, c'était un défi pour gérer le temps, il fallait s'arranger pour livrer les documents au fur et à mesure des demandes des consultants. On a dû prioriser l'AT par rapport aux autres tâches à faire »

Par exemple, pour une association, il était convenu de travailler avec les consultants jusqu'à 16h pas plus, afin de permettre à l'équipe de gérer ses activités, pour la même raison une autre association a fixé à 4h maximum par jour le temps à passer avec les consultants. Il faut également faire attention aux conflits d'agenda avec les contraintes imposées par les différents bailleurs ou la visite de partenaires !

L'intégration d'un autodiagnostic est une étape possible du diagnostic.

Il favorise l'appropriation de la démarche et permet de confronter les différences entre la perception que l'OSC a d'elle-même et le diagnostic issu de l'analyse des experts. Cette étape nécessite un temps de mobilisation important dont l'association doit être consciente.

④ Impliquer les différentes parties prenantes

La motivation du personnel est essentielle ainsi que l'envie de progresser et d'apprendre. L'engagement et la motivation de l'équipe reposent sur un principe de confiance et d'ouverture au changement de pratiques. Il est utile d'impliquer le CA et de consulter l'équipe en amont de l'AT pour avoir une vision globale des besoins et favoriser l'appropriation de la démarche. Il faut l'adhésion de l'équipe et l'apport de tout un chacun est important.

« Les principaux responsables se sont positionnés comme les premiers concernés en termes d'engagement et dans une posture d'apprentissage. Etre prêt à la remise en question, c'est à tous les niveaux »

COMMENT MOBILISER EN INTERNE ?

Affirmative Action a fait une répartition des tâches et la planification selon les domaines du diagnostic, cela a permis de répartir et de mobiliser tout le monde avec des entretiens individuels et de groupes. Ensuite, les ateliers collectifs permettaient de partager plus largement, de consolider les résultats et d'avoir une vision large du diagnostic. Ainsi, chacun a pu s'exprimer sur les différents sujets tout en valorisant et prenant en compte les expertises spécifiques. Cela fait que chacun s'approprie qu'il contribue à quelque chose de plus grand que soi.

Pour Humanity First Cameroon +, le diagnostic a été fait avec toute l'équipe de façon participative. A noter, tout le monde n'a pas le déclic au même moment de l'appui, pour certains, cela s'est joué dès le diagnostic, l'animation permettait de comprendre ce qui était en jeu. Pour d'autres, c'est le moment de poser des actes qui permettait vraiment de comprendre ce que l'on était en train de faire et que c'était pour le bon fonctionnement de l'organisation. Cela a permis à chacun de s'impliquer dans des groupes de travail laissés ouverts aux personnes intéressées, y compris sans être expert du domaine, comme la mobilisation de ressources.



Pour plusieurs associations, **l'implication des partenaires (programmes nationaux, partenaires techniques et financiers) sur le diagnostic a été essentielle**. Cela permet de mieux comprendre la façon dont l'association est perçue par les différents acteurs (Fonds mondial, récipiendaires du FM, instance de coordination nationale, ministères, partenaires) et leurs perceptions des activités. Cela permet d'affiner le diagnostic et les recommandations pour améliorer la qualité des interventions, par ailleurs cela peut ouvrir des pistes de financements potentiels.

⑤ Prioriser les besoins de renforcement

Une fois le diagnostic réalisé, il s'agit de cibler le plan de renforcement en identifiant les actions prioritaires, très urgentes ou moins urgentes, ou à moyen terme à mettre en place. Par exemple, pour chaque domaine, la priorisation peut être faite démocratiquement avec un vote par domaine, plus ou moins urgent, avec un travail de consolidation et de synthèse.

« Il y a bien sûr des résistances au changement, mais donner à voir les avancées du renforcement, cela aide l'équipe à rester mobilisée et à montrer le bien-fondé de la démarche ou le risque à ne pas faire les choses en gardant de mauvaises pratiques »

⑥ Suivre les recommandations

Les associations ont relevé l'importance d'un suivi régulier du plan de renforcement et des recommandations. Cela permet de voir l'état d'avancement des actions à mettre en œuvre mais aussi de valoriser les améliorations apportées.

Cela peut passer par la mise en place d'un comité de pilotage ou de suivi, d'un point focal ou encore de groupes de travail. De façon pratique, l'association doit avoir identifié pour son plan de suivi : quelles sont les actions prioritaires, le niveau de priorité, la personne responsable par action, le ou les livrables attendus ainsi que les délais fixés et le budget nécessaire. Il est aussi souhaitable d'identifier qui peut réaliser cet appui en incluant d'autres ressources que la simple assistance technique.

Il faut aussi savoir s'arrêter de temps en temps pour mettre en pratique les recommandations, faire le point sur leur mise en œuvre, prendre le temps pour « absorber » la réflexion, les changements.

Enfin, l'association doit parfois chercher des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre les recommandations.



COMMENT FAIRE LA RÉPARTITION DES TÂCHES ET RESPONSABILISER L'ÉQUIPE ?

Pour **For Impacts In Social Health (FIS)**, chacun a son expertise, sa spécialité. Pour chaque domaine, un responsable a été identifié et trois groupes de travail ont été mis en place sur 1/ gouvernance, plaidoyer, mobilisation ressource ; 2/ gestion financière et RH ; 3/ programme, formation, suivi-évaluation. Tout le monde est impliqué dans des travaux de groupe et chaque équipe fait un travail précis. Un tableau de suivi global permet de voir ce qui est prévu indiquant pour chaque domaine, les tâches prévues, la personne responsable, les délais ou date de livrable. Un code couleur permet de suivre l'état d'avancement (en cours/pas démarré).

FIS a également assuré une coordination globale du suivi du plan de renforcement. La coordination et la vision globale sont assurées avec le coordinateur qui a un rôle important pour assurer la cohérence globale et un point focal pour la coordination interne, qui s'assure que chacun fait ce qui est convenu et le suivi des livrables dans les délais. Des temps de restitution et de partage sont prévus en réunion de coordination pour faire le point sur l'état d'avancement, les éventuelles difficultés rencontrées, deux fois par mois (plus ou moins selon urgences). Cela permet de s'assurer de la cohérence et d'éviter le travail en silos.

5. Quels sont les premiers changements observés ?

Les premiers changements pour l'association sont parfois visibles dès le diagnostic, c'est-à-dire avec la prise de conscience de ce qui doit être amélioré. Tous les domaines sont concernés, toutefois la plupart des associations constatent des premiers effets notables sur la cohésion d'équipe et la gouvernance.

Cohésion d'équipe : plusieurs changements significatifs concernant la cohésion d'équipe sont identifiés par les associations.

« Trouver des solutions ensemble enrichit les pratiques et la façon de réfléchir »

- Le renforcement des liens et de l'entraide : les membres des équipes se rapprochent, comprennent mieux les contraintes des autres et développent un esprit d'équipe plus fort. Cela favorise l'entraide et améliore les relations interpersonnelles. Pour certaines, le travail quotidien est moins lourd voire plus efficace.
- Une amélioration de l'implication : la démarche permet à chacun de se sentir concerné et de contribuer activement.
- Une amélioration de la communication interne : cela a amené à formaliser les réunions (informer l'équipe en amont, prévoir un ordre du jour) et mettre en place un planning d'activités qui ont permis d'améliorer la circulation de l'information. Cela a réduit les risques de perte d'informations.
- La réflexion collective est plus riche, facilitée par le partage d'idées et la recherche de solutions.
- Le travail collaboratif favorise en outre le partage de connaissances et le renforcement des compétences entre collègues. Cela permet d'apprendre les uns des autres et d'élargir la compréhension des sujets abordés.

« Travailler ensemble, de façon collaborative permet de (re) partager le projet associatif, la vision, de donner du sens, de mieux connaître l'association et ses collègues voire de découvrir leurs qualités »

Gouvernance : plusieurs associations ont fait part de changement avec leur CA, soit par une évolution de la composition du CA avec de nouvelles élections, soit par une meilleure implication des élus à la vie associative, car l'appui a souvent permis de clarifier ce qui est attendu des membres du CA et la clarification de leurs rôles, notamment la répartition des rôles entre CA et direction exécutive.

6. Et après, quelques exemples de renforcement spécifique

Plusieurs associations bénéficient d'un appui à la révision de leur projet associatif et à l'élaboration de leur stratégie ou encore d'un accompagnement à la mise en œuvre de leur plan de renforcement. Ces appuis sont encore souvent en cours, aussi ce partage n'est pas exhaustif mais donne à voir les premiers effets de ces appuis.

① Revue du projet associatif et stratégie

Le projet associatif se compose de plusieurs parties répondant à différentes questions :

- La vision c'est-à-dire comment l'association veut-elle que le monde soit ? Quel est le rêve de l'association ?
- Sa mission : à quoi sert l'association ? Comment veut-elle faire pour changer le monde ?
- Ses valeurs : quelles sont les valeurs partagées par les personnes qui travaillent au sein de l'association (bénévoles, salariés, membres du CA, et bénéficiaires) ? Quelle est son histoire ?
- Son métier : quel est le savoir-faire de l'association ? Sur quel territoire intervient-elle ? Quel est son public cible ? Comment implique-t-elle les bénéficiaires ? Etc.

Plusieurs de ces associations ont mené une revue de leur projet associatif, celui-ci doit parfois être révisé pour s'aligner avec les changements de contexte et de nouveaux besoins. Cela prend du temps de s'accorder sur la vision et sa formulation. Parfois le projet est toujours pertinent mais le questionnaire aura permis de reposer un socle commun et de (re)partager une vision commune de l'association.

Moto action Cameroun (MAC) a revu la mission de son projet associatif qui au départ ciblait la prévention en population générale. L'association avait déjà des stratégies pour cibler les populations clés mais celles-ci n'étaient pas identifiées comme telles. Aussi, MAC a évolué pour s'ouvrir aux populations clés et diversifier ses cibles. Elle a également élargi son périmètre en intégrant

le suivi des personnes mobiles géographiquement vivant avec le VIH ou encore en prenant en compte la santé mentale et les aspects psychosociaux.

« L'équipe avançait à vue, maintenant elle a une vision claire et elle regarde si ce qu'elle fait entre dans la vision et la stratégie de l'association »

Pour **Affirmative Action**, l'association était centrée sur le VIH et les populations vulnérables, elle a élargi sa vision en comprenant qu'il faut aborder les questions de santé de façon plus globale prenant en compte la question de la santé mentale ou encore la question

environnementale en mettant l'humain au centre. Cela lui permet de s'ouvrir à de nouveaux domaines, voire de nouvelles cibles. C'est un moment clé pour la réflexion stratégique car à partir de la vision, tous les domaines ont été revus.

Ensuite, ces associations ont défini leur stratégie en questionnant ce qu'elles veulent pour l'avenir avec une vision à 3 ou 5 ans par exemple. Avant de définir une nouvelle stratégie, il est nécessaire d'évaluer la stratégie passée pour comprendre ce qui a fonctionné ou non, avoir une idée de ce qui a été fait et si cela n'a pas été fait, pourquoi ?

Le plan stratégique permet ainsi d'élaborer, de manière priorisée, le développement de l'association en tenant compte du projet associatif. Se fixer une stratégie permet à l'association d'avoir un cap mais cela permet aussi de donner à l'équipe une vision globale de l'organisation où chacun contribue à la vision de la structure.

« Le travail avec les consultants et partenaires a permis de voir les choses d'une autre façon, de mieux connaître notre environnement, de mieux comprendre les évolutions du contexte, de recueillir leurs avis sur les orientations à prendre et de s'aligner avec les priorités du moment. Cela a permis de travailler avec plusieurs partenaires, de recueillir leur avis sur les nouvelles orientations et d'offrir certaines perspectives de partenariat »

② Communication et création de la demande

Avant de recevoir un appui pour le renforcement de sa communication, **Humanity First Cameroon** + n'avait pas d'identité visuelle, pas de charte graphique, l'équipe communiquait de manière globale, généraliste. L'équipe a développé une communication qui va droit au but, en adressant des messages ciblés et synthétiques selon qu'elle s'adresse aux bénéficiaires ou aux partenaires. Maintenant, ses publics se reconnaissent dans l'association car elle utilise ses propres photos, bien sûr en faisant attention de flouter les visages, et il y a aussi des affiches valorisant les pairs-éducateurs. Cela a eu un effet important sur la création de la demande car cette nouvelle façon de communiquer amène des nouvelles personnes au centre : plus de deux cents nouvelles personnes viennent pour les activités.

③ Suivi évaluation et apprentissage

Pour **For Impacts In Social Health**, il manquait certains outils pour le suivi des activités, les consultants ont accompagné l'équipe pour développer des procédures opérationnelles standardisées sous forme de guides. Avant, ce n'était pas vraiment écrit, documenté, FIS a eu à rédiger des guides et boîtes à outils pour faciliter la mise en œuvre des activités, par exemple comment mener une campagne de dépistage ou comment mener une enquête d'entourage pour la tuberculose.

Pour **Positive Generation**, le rapportage est amélioré. Des activités se faisaient sans être comptabilisées, le rapport d'activité n'était plus rempli systématiquement. PG a repris cette bonne habitude et observe que maintenant les personnes, même bénévoles, transmettent les rapports, ceux-ci sont plus complets sur les informations à faire remonter. Cela permet une analyse globale des activités et l'équipe est plus réactive, si elle voit qu'il y a une difficulté sur une activité, elle peut réagir vite et au besoin mettre en place les mesures nécessaires. De plus, l'analyse est enrichie car chacun peut donner son point de vue sur l'activité et s'impliquer.

Conclusion

Cette capitalisation porte la voix des OSC et a le mérite de faire remonter des ressentis, recommandations et points d'attention qui proviennent directement de l'expérience vécue par des associations ayant bénéficié d'une assistance technique sur le diagnostic et le plan de renforcement de capacités. Ce document fournit également des exemples concrets de l'impact d'un tel travail sur les associations, avec des effets souhaités et des effets induits qui n'étaient pas forcément recherchés et attendus. En lisant ce document, les associations qui souhaiteraient se lancer dans le processus bénéficieront d'un guide et de conseils avisés qui proviennent directement de leurs pairs et qui leurs permettront d'aborder ce travail avec un regard plus éclairé.

L'Initiative remercie chaleureusement les associations ayant contribué à ce document pour leur disponibilité et le partage de leur expérience et analyse des actions menées :

**Association des Femmes Actives et Solidaires (AFASO),
Affirmative Action (ACT), For Impacts In Social Health (FIS),
Humanity First Cameroon+ (HFC+), Moto action Cameroun (MAC),
Positive Generation (PG), Presse Jeune Développement (PJD)**



<https://linitiative.expertisefrance.fr/demande-assistance-technique/>

linitiative.expertisefrance.fr



EF.LINITIATIVE



EF_LINITIATIVE



L'INITIATIVE - EXPERTISE FRANCE



L'INITIATIVE

sida, tuberculose, paludisme

MISE EN
ŒUVRE
PAR



FINANCÉE ET
PLACÉE SOUS
LA TUTELLE DU



DANS LE CADRE DE
LA CONTRIBUTION
FRANÇAISE AU

