



tearfund

NGANGU

créer des partenariats équitables



ANALYSE D'IMPACT
du projet NGANGU en Centrafrique

**Vers un accompagnement
contextualisé de proximité
des associations locales
dans le renforcement de leurs capacités**

Août 2024



TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE	2
3. THÉORIE DU CHANGEMENT DU PROJET NGANGU	4
4. CHAÎNE DES RÉSULTATS	6
1. Les principes-ressources transversaux.....	6
La théorie de la toile d'araignée.....	6
La théorie du 'small change'.....	7
L'approche basée sur les forces et la recherche de complémentarité.....	7
L'approche centrée sur l'apprentissage par la pratique.....	7
2. Les méthodes.....	7
5. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION	9
L'auto-évaluation à 360°.....	9
Le plan d'action ajustable et les trois changements pivots.....	10
L'Accompagnement Contextualisé de Proximité.....	10
La capitalisation.....	11
6. SITUATION INITIALE DES ASSOCIATIONS LOCALES IMPLIQUÉES	12
1. Association centrafricaine pour la traduction de la bible et l'alphabétisation (ACATBA).....	12
2. Association Des Femmes Évangéliques de Bossangoa (AFEB).....	13
3. Alliance pour la Renaissance Centrafricaine (ARC).....	13
4. Communauté des Eglises Apostoliques de Centrafrique (CEAC).....	14
5. Groupe d'Action, de Paix et de Formation pour la Transformation (GAPAFOT).....	14
6. Jeunes et Femmes pour le développement et les Droits de l'Homme (JFDDH).....	15



7. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DES IMPACTS	16
8. PHASE 1: DÉSIGNATION DE L'IMPACT DU PROJET NGANGU	17
Domaine 1 : CONSCIENCE DE SOI	17
Domaine 2 : CONFIANCE EN SOI	17
Domaine 3 : ADAPTATION CONSTANTE	17
Domaine 4 : LA RECHERCHE DE RÉCIPROCITÉ ET DE COMPLÉMENTARITÉ	18
Analyse quantitative	18
Résultats qualitatifs par domaine	19
A. Domaine 1 : La conscience de soi.....	19
une vision plus réaliste de l'association	19
Faire face aux obstacles grâce à ses expériences et à son identité	20
Une attitude positive et réaliste par rapport à ses attentes et celles de ses partenaires	20
Une estimation réaliste des ressources	20
Conclusion sur la conscience de soi	21
B. Domaine 2 : la confiance en soi	21
Prise de décision de manière autonome et capacités de gérer les difficultés et d'atteindre les obj.	21
Gestion des responsabilités et des partenariats	21
Communication proactive	22
Conclusion sur le domaine de la confiance en soi.....	23
C. Domaine 3 : l'adaptation constante.....	23
Renforcement des capacités structurelles et organisationnelles	23
La création d'un environnement capacitant	24
L'intégration des apprentissages dans le fonctionnement au quotidien.....	24
La capitalisation des apprentissages	25
Conclusion sur le domaine de l'adaptation constante.....	25
D. Domaine 4 : la réciprocité et la complémentarité.....	26
Respect des différences et des similitudes	26
Le renforcement mutuel des capacités	26
Conclusion sur le domaine de la complémentarité et de la réciprocité	26



9. PHASE 2: DÉSIGNATION DE L'IMPACT DES INNOVATIONS DU PROJET	27
Méthodes transversales	27
A. L'approche graduelle et échelonnée.....	27
B. La contextualisation	27
C. La capitalisation	28
D. L'Accompagnement Contextualisé de Proximité (ACP).....	29
Méthodes spécifiques	29
A. l'auto-évaluation à 360°	30
B. Le plan d'action ajustable basé sur trois changements pivots	30
C. L'apprentissage entre pairs	31
10. LES IMPACTS POUR L'ONG INTERNATIONALE	32
11. CONCLUSION	34



1. INTRODUCTION

En mai 2024, le premier cycle d'initiation du projet pilote de renforcement des capacités des associations locales en République centrafricaine NGANGU s'est terminé. Au terme de ce premier cycle, une évaluation des impacts du projet en général et de ses innovations liées aux principes, méthodes et outils développés par le CERAR pour NGANGU¹ a été menée.

Le projet pilote NGANGU ('force' en Sango) est un programme alternatif de renforcement des capacités pour des associations locales mené par le CERAR et TEARFUND RCA. Il cherche à renforcer des partenariats équitables entre ONG internationales et leurs partenaires locaux. En Centrafrique, ce projet visait à améliorer la qualité des partenariats entre TEARFUND RCA et ses partenaires locaux pour renforcer la société civile et la capacité de choix des acteurs locaux de manière effective et contextualisée.

Dans un contexte fragile comme celui de la RCA, les associations locales ont besoin d'une approche accordant le temps et l'espace nécessaire pour expérimenter et s'approprier les méthodes, les réponses et les apprentissages. Elles peuvent ainsi les intégrer dans les pratiques au quotidien à différents échelons de l'association. A cet effet, NGANGU

comporte un processus cyclique et graduel pour créer un climat de changement et d'apprentissage continu au sein des associations afin de renforcer des partenariats équitables, basés sur la réciprocité et la complémentarité et amenant à un co-leadership.

Ce rapport identifie les impacts les plus importants du projet et de ses innovations à la fin du premier cycle. Dans un premier temps, nous aborderons le contexte et les attitudes des associations locales en Centrafrique. Nous présenterons ensuite la théorie du changement de NGANGU basée sur quatre domaines d'intervention : la conscience de soi, la confiance en soi, l'adaptation constante et la recherche de complémentarité et de réciprocité; ainsi que la chaîne de résultats mettant en exergue les principes et innovations méthodologiques de NGANGU et leurs possibles contributions aux impacts du projet. Nous présenterons brièvement les associations au début du projet NGANGU. Nous réviserons alors les méthodes de l'évaluation des impacts du projet, les impacts par domaine et par innovation. Nous concluons sur l'efficacité de la méthodologie et la transférabilité des impacts et des méthodes de NGANGU à d'autres types d'association et d'autres contextes.

¹ voir à ce sujet : <https://cerar.fr/notre-methodologie/>

2. CONTEXTE



La République centrafricaine est entrée dans une période de transition suivant la crise militaro-politique de 2013, passant de l'action humanitaire d'urgence au triple nexus². Cette

timide sortie de crise amène à se centrer sur le renforcement de la résilience communautaire. Ceci signifie que la société civile est amenée à jouer un rôle essentiel en RCA. Les Organisations de la Société Civile (OSC) offrent un accès précieux aux populations isolées et vulnérables. Leur forte capacité de mobilisation les légitime et les rend acceptables pour les différentes parties concernées (telles que les autorités, les acteurs internationaux ou les communautés). Elles connaissent le contexte, l'histoire et la culture du pays. Elles fournissent une grande partie des services de base (de manière formelle ou informelle, en l'absence souvent des services publics d'Etat). Elles encouragent la participation de la population à la gouvernance et sont actives dans la défense des droits de l'homme. Elles jouent également un rôle essentiel dans la construction de la paix.

Cependant, même si des efforts visant à renforcer les capacités des OSC ont porté leurs fruits, de nombreux défis demeurent. Certaines associations sont dans une situation de 'survie', cherchant surtout des moyens pour 'faire tourner l'organisation et maintenir

le personnel' et ainsi 'nourrir leur propre famille'. Ceci est dû notamment au fait que de nombreuses associations locales sont d'anciens groupements transformés en ONG au moment des crises. Ces ONG locales ont créé un modèle hybride utilisant à la fois les mécanismes des ONG (basés sur l'obtention et la gestion de projets) et les moyens des groupes informels (recherche de moyens de subsistance pour les membres et leurs familles souvent via l'exploitation de petites parcelles agricoles). Ces associations locales dépendent aussi de l'action individuelle de leurs fondateurs et de la gestion personnalisée des leaders, souvent autodidactes (comme la majorité du personnel d'ailleurs). Compte tenu de la complexité du système de l'aide internationale, de nombreuses associations sont contraintes d'adopter une position 'caméléon' cherchant à imiter les ONG internationales, saisissant les possibilités pour accéder au financement de leurs projets. Elles éprouvent des difficultés à articuler leur vision, leurs rôles et leurs priorités. Elles manquent de repères et de sources d'inspiration (modèles de rôle) ou d'une vision à long terme (par manque de confiance en l'avenir et en leurs propres capacités). Leurs ressources (financières, mais aussi humaines et logistiques) sont limitées, ce qui entraîne peu d'investissements dans l'amélioration de leur gouvernance et de leurs capacités organisationnelles.

Dans ce contexte spécifique marqué par un système éducatif défaillant depuis plusieurs décennies, construire une stratégie de renforcement des

² OCHA (2024), Plan de réponse humanitaire République centrafricaine, accessible à : https://reliefweb.int/report/central-african-republic/republique-centrafricaine-plan-de-reponse-humanitaire-2024-janvier-2024?_gl=1*f7b8g*_ga*MTQ4MTI5NzUyMy4xNzEzODEwODc1*_ga_E60ZNX2F68*MTcyNDQyMDk2MC4xMC4xLjE3MjQ0MjE5NzUyNjAuMC4w

capacités adaptée aux réalités de ces associations locales est essentiel. Ce contexte appelle à une approche alternative répondant aux déficits des approches plus ‘classiques’, notamment déterminées par les formateurs ou bailleurs, proposant des

formations ad hoc et purement techniques sans accompagnement, n’offrant pas le temps nécessaire pour l’expérimentation et l’appropriation, s’adressant aux individus plutôt qu’aux structures³.



Photo 1 : Moyens de subsistance pour les membres de l'association

³ Piquard, B. (2021). What knowledge counts? Local humanitarian knowledge production in protracted conflicts. A Central African Republic case study. *Peacebuilding*, 10(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/21647259.2021.1989902>



3. THÉORIE DU CHANGEMENT DU PROJET NGANGU

Dans ce contexte, Il est apparu essentiel de ne pas se limiter à un renforcement technique des partenaires et des partenariats alors que les défis les plus importants se situent dans les attitudes des partenaires (locaux et internationaux), le besoin d'amélioration structurelle, l'exposition à d'autres repères et modèles ainsi que la nécessité d'affirmer son identité et ses spécificités. Ainsi, l'objectif général du projet NGANGU s'est centré sur la création d'un climat de changement et d'apprentissage continu pour chaque association.

Considérant les défis des associations dans les crises prolongées, l'approche de NGANGU prend en compte les ressources disponibles et le rythme de chaque association locale et met un accent particulier sur leur accompagnement dans la mise en pratique au quotidien de leurs apprentissages. Cette approche vise la création d'une culture et d'un climat de changement à trois niveaux : individuel (membres et volontaires), structurel (départements administratifs ou thématiques) et systémique (systèmes et cultures). Il cherche également le renforcement de la conscience de soi et de la confiance en soi et investit dans la création d'un environnement propice à l'apprentissage continu et à la recherche de

complémentarité entre les différentes parties prenantes. L'approche de NGANGU renforce des éléments tels que la gouvernance et la gestion administrative et financière. Elle cherche également à rendre visible et renforcer des éléments tels que la réciprocité, la complémentarité et l'appropriation. L'approche de NGANGU se base dès lors sur la valorisation des connaissances, des expériences, du savoir-faire et des potentialités des associations locales. L'objectif n'est donc pas d'opérer des changements majeurs immédiatement, mais plutôt de créer un climat d'autoréflexion et ainsi de mettre les associations, à tous niveaux, en mouvement pour créer une dynamique interne de changement.

La théorie du changement de NGANGU a identifié des domaines d'intervention prioritaire pour adresser les causes des problèmes qui entravent les progrès des associations locales et les partenariats équitables, compte tenu des avantages comparatifs de l'efficacité, de la faisabilité et des incertitudes qui font partie de tout processus de changement.

Pour atteindre les changements et impacts escomptés, le CERAR a identifié 4 domaines d'intervention.

La conscience de soi (prendre conscience de ses forces, spécificités et de son identité afin de valoriser ses points forts et identifier ses points d'amélioration). L'amélioration de la conscience de soi permet d'être plus réaliste par rapport aux différentes attentes (internes ou externes), par rapport à ses capacités d'action en fonction de ses spécificités. La conscience de soi permet de mieux appréhender les réactions des évaluateurs externes et d'identifier ses propres besoins en termes de renforcement des capacités.

La confiance en soi (croire dans le potentiel et les capacités de son association). Une meilleure conscience de soi entraîne une meilleure confiance en soi qui permet d'être plus proactif et assertif dans les projets et les partenariats. La confiance en soi permet à une association de se regarder et de s'évaluer de manière plus ouverte et fiable, créant ainsi une dynamique entre conscience de soi et confiance en soi.

La capacité d'adaptation constante au contexte, aux ressources et aux besoins.

Une adaptation constante permet de prendre en compte les changements internes et externes, de rechercher des réponses alternatives et de ne pas se retrouver bloqué devant des imprévus, des limites et des obstacles.

La recherche de complémentarité et de réciprocité (valoriser les forces respectives et se soutenir mutuellement face aux difficultés et aux contraintes liées au contexte). La prise en compte de la complémentarité et de la réciprocité améliore la collaboration entre pairs. Elle permet le rééquilibrage des partenariats vers plus d'équité.

Chaque projet cherche à atteindre des impacts durables auprès des bénéficiaires et des communautés. Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non. Identifier et mesurer les liens de causes à effets pour des éléments peu tangibles comme la confiance en soi et la conscience de soi, l'adaptabilité ou la

complémentarité demandent des approches flexibles et spécifiques. Diverses innovations, que nous développerons ultérieurement, ont été mises en place pour atteindre les changements escomptés, permettant la mise en application de principes et de méthodes spécifiques induisant la chaîne de résultats.



Photo 2 : Méthodes ludiques d'apprentissage

4. CHAÎNE DES RÉSULTATS

La théorie du changement peut être évaluée par la mise en évidence de la chaîne de résultats qui examine l'adéquation des principes-ressources transversaux au projet, les activités menées (voir

point suivant sur l'intervention), l'innovation des méthodes et outils (produits), les changements et impacts obtenus.

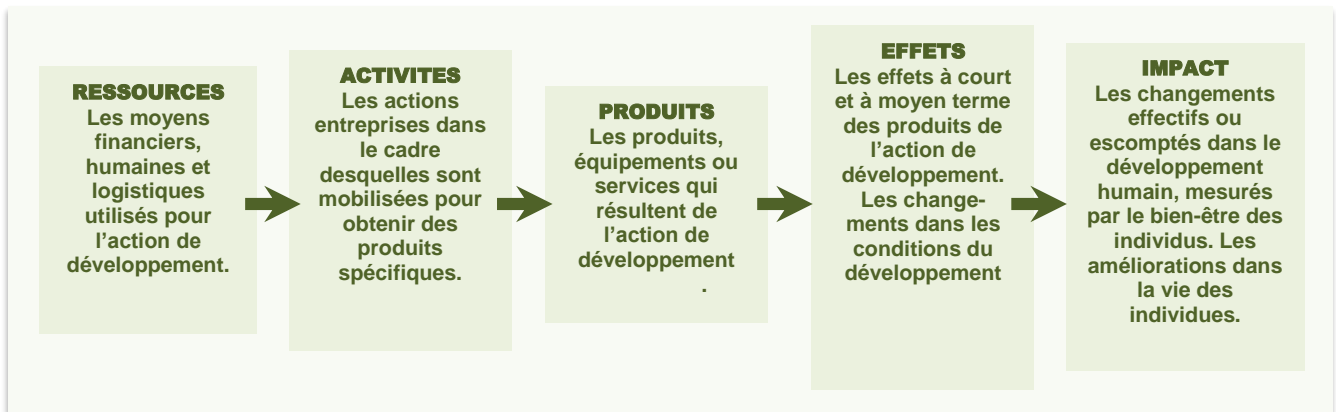


Figure 1 : Prototype de chaîne de résultats selon le PNUD¹

1. Les principes-ressources transversaux

Le projet NGANGU se base sur des principes fondateurs qui ont orienté le développement des méthodes et des outils mais aussi toutes les activités menées ainsi que les attitudes par rapport aux apprentissages. Certains de ces principes sont tout à

fait innovants (comme la théorie de la toile d'araignée), d'autres ont été appliqués de manière novatrice. Cependant la force et l'originalité de l'approche de NGANGU réside dans la triangulation de manière cohérente de ces principes.

La théorie de la toile d'araignée

Tout changer en même temps est impossible. Ceci risque de bloquer le changement, décourager les équipes et créer des tensions internes et externes. En analogie avec l'image d'une toile d'araignée, vouloir la déplacer en la saisissant aux mauvais endroits ou en trop de points à la fois, risque de la déchirer irrémédiablement. Pour la déplacer, il convient de choisir 3 pivots, le reste de la toile suivra automatiquement.

Il en est de même pour ne pas déchirer le tissu social d'une association en surchargeant le programme de renforcement des capacités. Déterminer et travailler sur 3 changements pivots, 3 priorités réalistes et faisables à la fois permet d'améliorer l'association dans un climat de confiance et de réussite et de créer un climat de changement, par émulation, dans toute l'association.



La théorie du ‘small change’

NGANGU valorise chaque changement réalisé ou expérience de réussite (même minime ou intermédiaire) pour encourager les équipes et favoriser la confiance en soi, sans vouloir atteindre une maîtrise complète de la gestion d’une association ou de projets en peu de temps. Aussi, plutôt que de se baser sur des critères de performance ou des évaluations de niveau (mauvais - médiocre - bon - excellent), NGANGU propose une échelle de progression divisée en plusieurs phases de croissance et inclut des propositions concrètes pour atteindre l’échelon suivant.

L’approche basée sur les forces et la recherche de complémentarité

Les associations locales sont amenées à être actrices de leur développement en identifiant et se basant sur leurs forces et expériences de succès. Ceci permet de mieux prendre en compte les identités et spécificités de chaque association pour trouver des moyens endogènes pour répondre aux besoins et pour trouver les lieux de complémentarité avec d’autres associations, valorisant ainsi les différences.

L’approche centrée sur l’apprentissage par la pratique

L’apprentissage par la pratique est au centre de tout le projet NGANGU, qui prévoit pour chaque élément d’apprentissage, une approche inductive ou déductive comprenant un temps d’expérimentation et d’application, une présentation théorique et la capitalisation des apprentissages et bonnes pratiques.

L’apprentissage par la pratique permet d’apprendre de ses expériences, incluant les erreurs et réussites, de tirer des leçons apprises et de les intégrer dans le fonctionnement au quotidien. Ceci permet de capitaliser les acquis au niveau organisationnel et d’instaurer un climat d’apprentissage continu.

2. Les méthodes

Pour s’assurer l’appropriation du processus, des méthodes et des principes, le projet NGANGU est organisé en trois cycles progressifs de 6 à 9 mois : un cycle d’initiation (offrant les bases et l’initiation aux méthodes, outils et principes), un cycle de consolidation (pour approfondir les connaissances et arriver à une appropriation des méthodes, principes et des outils par les équipes des associations concernées) et un cycle d’autonomisation (pour

renforcer les décisions autonomes et les capacités de choix des associations concernées et encourager le co-leadership des partenariats équitables).

Les principes décrits ci-dessus sont intégrés dans deux méthodologies novatrices du CERAR, BOOST (*Building On Our Strengths Together*) et l’ACP (un *Accompagnement Contextualisé de Proximité*⁴). BOOST est composée d’outils adaptés aux exigences

⁴ voir à ce sujet : <https://cerar.fr/boost/> et <https://cerar.fr/accompagnement-contextualise-de-proximite/>

du contexte et aux spécificités des associations locales (tels que l'auto-évaluation devenue 'à 360°' ou le plan d'action 'ajustable') que nous détaillons dans le point suivant. Ces outils sont combinés avec l'ACP pour une

expérimentation en temps réel et une mise en œuvre des apprentissages dans le fonctionnement de chaque association.



Photo 3 : Modes d'évaluation alternatifs



5. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

Le premier cycle du projet NGANGU a été divisé en 4 phases.

L'auto-évaluation à 360°

Le projet a commencé par une 'auto-évaluation à 360°' menée avec chaque association séparément pendant l'atelier de démarrage.

Cette auto-évaluation n'est pas une checklist produisant une liste (trop exhaustive) des manquements et de réponses standards pour résoudre ses manques, sans chercher un changement organisationnel (la formation d'un comptable ne conduit pas automatiquement à une bonne gestion financière). Notre auto-évaluation à 360° offre la possibilité de réfléchir, dans un dialogue ouvert avec toutes les sections et niveaux de l'association, sur les axes d'amélioration mais aussi les bonnes pratiques, les points forts et l'identité. L'auto-évaluation à 360° propose également une grille de progression pour renforcer graduellement les capacités.

L'innovation dans cette façon d'évaluer part du principe selon lequel une association est la mieux placée pour évaluer l'ensemble de son fonctionnement. Notre méthode offre avant tout un cadre, une structure qui garantit une réflexion interne sur ce que l'association fait et ce qu'elle réalise, de manière participative (meilleure conscience de soi).

Nous l'appelons 'à 360°' pour plusieurs raisons. Elle concerne d'abord tous les aspects de l'association : les domaines du fonctionnement (la stratégie, la gouvernance, les ressources, le personnel et l'opérationnalisation via les projets), mais aussi les divers résultats pour les bénéficiaires, les membres de l'association, les partenaires, l'association même et la société. A 360° également parce que les différents secteurs et niveaux de l'association sont impliqués dans cette auto-évaluation : les responsables, les gouvernants, l'exécutif (y compris l'administration et la logistique), les responsables de programmes et de départements. Chaque participant est invité à réfléchir en partant de ses responsabilités, expériences et points de vue, mais dans l'intérêt de l'association dans son ensemble. Ceci crée une participation collégiale, permettant d'entendre des points de vue qui ne sont pas toujours partagés et permet d'initier l'appropriation du processus de renforcement des capacités.

Il en a résulté une identification collective des expertises à valoriser, des changements nécessaires et des moyens à mobiliser pour les réaliser. Ainsi, l'auto-évaluation à 360° ne s'est pas limitée à une liste de contrôle des éléments présents ou absents mais a induit une réflexion dynamique et participante sur les éléments qui peuvent améliorer le fonctionnement et les résultats de l'association.

Le plan d'action ajustable et les trois changements pivots

Dans une seconde phase, trois changements clés, changements pivots ont été identifiés et priorisés sur la base des points d'amélioration mais aussi les expériences, points forts et bonnes pratiques identifiés lors de l'auto-évaluation à 360°. Cette priorisation s'est effectuée en prenant en compte trois critères objectifs : leur importance par rapport aux objectifs stratégiques de l'association, mais aussi leur faisabilité dans un délai réaliste et compte tenu des ressources disponibles (financières, humaines et logistiques).

L'innovation de cette méthode réside dans le fait que le choix des trois changements pivots est co-déterminé avec l'association locale et est explicitement en adéquation avec l'identité, les expériences, les attentes et la capacité d'absorption de l'association.

Pour la mise en action de ces trois changements pivots, un plan d'action 'ajustable' (PAA) a été élaboré, incluant les ressources et le délai nécessaires pour réaliser chaque activité. Le PAA a permis ainsi à la fois l'opérationnalisation des 3 changements pivots d'une manière échelonnée et le suivi et l'adaptation en temps réel, selon les circonstances du moment, internes à l'association ou liées aux changements du contexte.

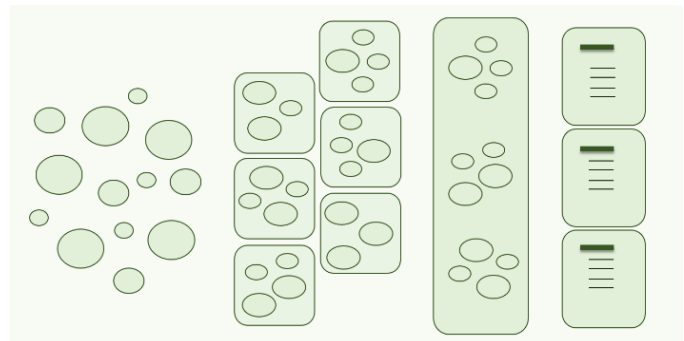


Figure 2 : Les étapes de l'auto-évaluation à 360°
au plan d'action ajustable
© CERAR

L'Accompagnement Contextualisé de Proximité

Lors de la troisième phase, utilisant la logique du cycle du PDCA (*Plan-Do-Check-Adjust*), il a été demandé aux associations non seulement de planifier et de mettre en œuvre les activités conformément au plan d'action, mais également d'évaluer simultanément les progrès et apprentissage et, si nécessaire, d'intervenir et d'adapter le plan d'action en temps opportun pour atteindre le résultat escompté.

L'accompagnement dans la mise en œuvre des actions de renforcement des capacités et de la capitalisation continue des apprentissages, ainsi que la recherche commune d'alternatives en cas de défis, toujours orientée vers les résultats attendus ont constitué les points d'innovation majeurs de cette phase. Les associations ont été accompagnées dans ce travail à travers l'ACP, grâce aux réunions régulières (hebdomadaires et mensuelles) de suivi avec le CERAR et en collaboration avec TEARFUND RCA, parfois bilatéralement, parfois en groupe (apprentissage entre pairs).

Différents outils ont été développés par le CERAR pour renforcer l'apprentissage en équipe et l'appropriation par les différents niveaux et services de l'association, comme les fiches techniques, les exemples contextualisés ou l'utilisation d'un blog pour échanger les bonnes pratiques.

La capitalisation

La quatrième phase est constituée d'un atelier de capitalisation pour effectuer un bilan participatif de la réalisation des changements pivots et des apprentissages par association et évaluer leur intégration dans les pratiques au quotidien. L'atelier a consolidé aussi la compréhension de la nécessité de capitaliser et du processus de capitalisation, expérimenté depuis le début du projet mais pas encore théorisé sous forme de formation (apprentissage par la pratique).

Bien entendu, la capitalisation ne s'est pas limitée à l'atelier final. Les apprentissages (leçons apprises, appliquant la théorie du *small change*) ont été identifiés pendant toutes les différentes phases. Tout au long du processus, des tentatives d'intégration dans le fonctionnement de l'association au quotidien ont été menées souvent avec succès. De cette manière, NGANGU a atteint deux objectifs : le renforcement des capacités à travers la réalisation de 3 changements pivots, mais aussi l'initiation d'un processus d'apprentissage continu et d'un climat de changement organisationnel.

Une mise en commun a été réalisée avec toutes les associations (apprentissages entre pairs) lors de l'atelier mais aussi en cours de projet via un blog conçu à cet effet⁵.



**6 associations locales
et une internationale**



**68 participants
au projet**



3 ateliers



**29 réunions hebdomadaires
au siège des associations locales**



**31 changements-pivots
réalisés**



**11 réunions à distance
inter-associations**



**17 réunions hebdomadaires en distanciel
individuellement par association**

credits : www.freepik.com

⁵ voir à ce sujet : <https://projet-ngangu.blogspot.com/>



6. SITUATION INITIALE DES ASSOCIATIONS LOCALES IMPLIQUÉES DANS LE PROJET

12

Cette section du rapport offre un bref aperçu des six associations de la seconde cohorte choisies par TEARFUND pour prendre part au projet NGANGU. Ces associations partagent des similitudes entre elles et avec TEARFUND (associations d'obédience protestante, reconnues comme ONG par le ministère du plan (SPONG), ayant déjà mené des projets en partenariat (ou en sous-traitance) avec des organisations internationales, ayant une connaissance minimale de la gestion associative et de la gestion de projet, etc.). Malgré ces similitudes, ces associations ont leurs spécificités, leur identité, un niveau de développement organisationnel et des

capacités opérationnelles différentes. Cette richesse et cette diversité conduisent à des impacts communs et à des impacts singuliers pour chaque association. Pour mieux évaluer ces impacts, il est important de prendre en compte et de considérer la situation initiale de chaque association.

A partir des résultats des auto-évaluations à 360° et de l'analyse des documents internes fournis par chaque association, nous présentons (par ordre alphabétique) succinctement l'origine de ces associations, leurs objectifs et les forces et défis qui les caractérisent.

Association centrafricaine pour la traduction de la bible et l'alphabétisation (ACATBA)

Origine : L'ACATBA a été créée en 1993 regroupant 14 dénominations évangéliques qui ont adhéré à la vision de la nécessité de l'évangélisation et de l'alphabétisation des Centrafricains par la Bible traduite dans les langues maternelles. L'ACATBA a été en octobre 2006 accréditée comme membre de la Wycliffe Internationale. L'ACATBA se définit comme une association para-ecclésiastique, inter-dénominationnelle, apolitique et à but non lucratif.

Objectifs : La mission de l'ACATBA consiste à apporter une assistance appropriée aux églises dans la mise en œuvre de leur mission holistique, ainsi qu'aux communautés linguistiques pour leur développement intégral à travers des domaines d'interventions tels que le développement linguistique, la traduction de la Bible, l'alphabétisation pour le développement communautaire, la transformation holistique des communautés, le renforcement des capacités, la contribution au développement et à la préservation du patrimoine

culturel centrafricain à travers le développement des langues maternelles.

Forces et défis : L'ACATBA dispose d'une expertise dans la traduction de la Bible, le soutien aux communautés linguistiques et l'alphabétisation grâce notamment au soutien de l'association américaine SIL présente en Centrafrique depuis plus de 20 ans, partageant les mêmes locaux et leur proposant un soutien financier, logistique et technique.

L'ACATBA dispose d'un programme de formation continue du staff, essentiellement pour les traducteurs et d'une présence opérationnelle dans les 20 préfectures de Centrafrique. Mais l'ACATBA dispose d'un plan stratégique uniquement pour la traduction. Par rapport aux financements et au niveau opérationnel, l'ACATBA est fortement dépendante des organisations extérieures (notamment de la SIL). La SIL, sans pour autant abandonner l'ACATBA, a annoncé son retrait de Centrafrique, mettant



l'ACATBA devant un réel défi de devoir s'autonomiser. La prise en compte des impacts de ce départ fit son chemin au cours du projet NGANGU, incitant

l'ACATBA a modifié sa façon d'être et de fonctionner notamment grâce à NGANGU.

Association Des Femmes Évangéliques de Bossangoa (AFEB)

Origine : L'AFEB a été créée en 2004 pour venir en aide aux enfants démunis, aux orphelins et aux femmes à Bossangoa. Les statuts datent de 2004 et l'agrément de 2012, date de la signature d'une convention de collaboration entre le gouvernement de la RCA et l'AFEB.

Objectifs : L'AFEB est une association à caractère féminin et à but non lucratif. Elle est inter-ecclésiastique et apolitique. Elle s'engage à promouvoir la femme et les filles-mères à travers le développement communautaire dans les domaines suivants : la création d'emploi et de moyens de subsistance pour les femmes pour favoriser leur autonomie, la réalisation de micro-projets, les soins des orphelins, la formation et l'éducation, la lutte contre le VIH/SIDA. L'AFEB définit sa mission : promouvoir la protection de l'enfant, en mettant en

place un réseau des comités de surveillance de la traite des enfants; promouvoir le droit de la femme, en mettant en place des réseaux de femmes artisans de paix; la mise en place des activités génératrices de revenus par les femmes pour participer aux efforts du relèvement socioéconomique post-conflit; la vulgarisation de nouvelles approches de développement rural pour les femmes.

Forces et défis : L'AFEB jouit d'une présence élargie sur le terrain et travaille en bonne intelligence avec les communautés bénéficiaires. L'association jouit d'une excellente réputation et fait partie de nombreux réseaux nationaux et internationaux. Son principal souci réside dans la mise en place de ces procédures et dans un double leadership ayant des orientations divergentes.

Alliance pour la Renaissance Centrafricaine (ARC)

Origine : L'ARC est un ancien groupement créé en 2015 et transformé récemment en ONG (2021-2022). Malgré une organisation autodidacte, l'ARC a mené des projets en partenariat avec le *National Endowment for Democracy* (2017-2018) et *Welt Hunger Hilfe* (WWH) en (2018-2019).

Objectifs : L'ARC a comme objectifs de promouvoir et consolider l'Etat de droit; promouvoir la bonne gouvernance, la justice sociale et la démocratie; promouvoir la culture de l'entrepreneuriat; promouvoir et défendre les Droits fondamentaux de la personne humaine; lutter contre la violence et la discrimination sous toutes ses formes; promouvoir la santé,

l'alphabétisation, le développement économique et social des jeunes et des femmes.

Ses moyens d'action sont l'organisation de séminaires, de conférences et de sessions de formation; l'édition et la distribution de publications, le soutien aux initiatives des autorités administratives et traditionnelles; le plaidoyer, le lobbying et la mobilisation citoyenne; les sensibilisations et les causeries-débats.

Forces et défis : L'ARC est composée d'une jeune équipe, engagée autodidacte qui n'a pas encore saisi complètement la différence entre le groupement et l'ONG mais qui a obtenu des résultats auprès de ses bénéficiaires grâce à ses partenariats internationaux.



L'ARC possède une expertise technique sur l'accompagnement des jeunes vers la démocratie et les Droits de l'Homme. Il y a par contre une

insuffisance dans la structuration de l'association, la planification, un manque de ressources logistiques, financières et de visibilité.

Communauté des Eglises Apostoliques de Centrafrique (CEAC)

Origine : Implantée en RCA dans les années 1979 et 1980, la CEAC est reconnue comme Association en 2012. Plusieurs réalisations sont à mettre à l'actif de la CEAC, notamment l'école éthique qui dispose à ce jour d'infrastructures propres et de 21 membres du personnel; la Radio « Esprit et Vie » qui réalise des émissions dans les domaines de la promotion des œuvres économiques et sociales; un centre de santé à Bambari; l'aumônerie en charge des hôpitaux et des prisons; un orphelinat à Mbaïki qui apporte un soutien aux enfants de la rue et orphelins; un centre médico-dentaire de PK3; enfin, des œuvres économiques, sociales et humanitaires de tout genre, naissant des initiatives des églises locales et des départements de la CEAC.

Objectifs : En avril 2022, la CEAC a adopté un plan d'Action Stratégique et quinquennal (2022-2027), dont la vision, la mission et les axes stratégiques sont la restauration de la Communauté des Eglises Apostoliques de Centrafrique dans les dimensions à la fois spirituelle, économique et sociale. Les Églises locales sont actrices et bénéficiaires du développement global, intégral et durable.

Forces et défis : LA CEAC est une grosse structure, très hiérarchisée et dont la communication interne est défaillante. Le travail est donc peu coordonné. Le personnel est hautement qualifié, composé partiellement de hauts fonctionnaires à la retraite ou d'actifs du privé et du public. Ils amènent tous leurs expériences au sein de la CEAC mais aussi leur manière propre de travailler.

Groupe d'Action, de Paix et de Formation pour la Transformation (GAPAFOT)

Origine : GAPAFOT est créé en 1996 et agréé comme ONG en 2014. GAPAFOT dispose des terrains, des champs et d'autres moyens d'autofinancement et plusieurs projets dans le domaine agro-pastoral, entre autres avec la FAO. En 2015, GAPAFOT a été appuyé par TEARFUND pour la gestion du camp des déplacés de la FATEB. Ses activités des dernières années se focalisent sur trois domaines principaux, la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance, la promotion de la paix et le développement institutionnel.

Objectifs : GAPAFOT a pour but la lutte contre la pauvreté sous toutes ses formes ainsi que le respect des règles de bonne gouvernance pour les institutions publiques. Les objectifs de GAPAFOT sont la

contribution au développement de la République centrafricaine et la promotion de la dignité humaine dans les domaines du développement communautaire et humanitaire, de la paix et de la sécurité.

Forces et défis : GAPAFOT est une association qui jouit d'un très bon réseautage compte tenu de ses liens avec l'Alliance des Églises Évangéliques de Centrafrique (AEC). L'association est composée d'une jeune équipe peu formée mais très motivée autour d'un leadership déléguant peu de responsabilités. Cette centralisation du pouvoir et des décisions (compte tenu de l'absence régulière du leader) a tendance à paralyser l'association et à nuire à la cohésion de l'équipe.



Jeunes et Femmes pour le Développement et les Droits de l'Homme (JFDDH)

Origine : JFDDH est une ONG créée à Bangui en 2011 et agréée par le ministère de l'intérieur en 2015 et par le ministère du plan en 2016. Face aux problèmes de citoyenneté, de manque de services publics, même dans la capitale, trois personnes, toujours membres très actifs de JFDDH, se sont mis ensemble pour créer une association de défense des Droits Humains. JFDDH a travaillé directement avec, entre autres, le PNUD et l'Ambassade de France.

Objectifs : Les objectifs sont la promotion de la jeunesse, du genre et des Droits Humains inscrits dans les législations nationales et internationales, la promotion de la culture de la paix et de la tolérance. La mission de JFDDH 'est d'agir pour le renforcement des capacités des jeunes et des femmes au respect des Droits Humains, de plaider pour le vivre ensemble, pour la paix, et le bien-être socio-économique à

travers des actions concrètes, le plaidoyer, la sensibilisation, l'éducation et tous projets pouvant émanciper l'Homme'; et leur vision 'de créer des conditions favorables pour des communautés et sociétés meilleures, équitables et prospères pour l'avenir des jeunes, des femmes, par conséquent des hommes et aussi pour des communautés minoritaires vivant en milieu rural en vue de la construction d'un monde meilleur'.

Forces et défis : la force majeure de JFDDH réside dans son équipe motivée et formée et dans ses réalisations notamment les noyaux de paix à Bangui. L'association est globalement bien structurée mais nécessite de simplifier ses procédures, mettre en place des modes de gestion, de renforcer la mobilisation de ses ressources et sa visibilité.



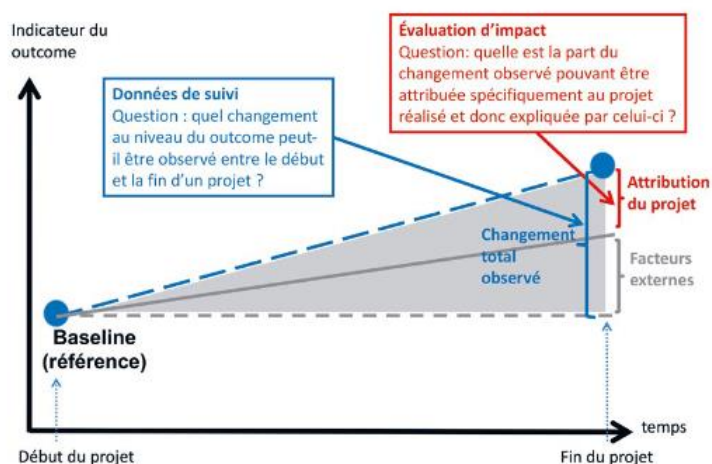
Photo 4 : Quartier de Galabadja (Bangui) où se situent les sièges de GAPAFOT et JFDDH (crédits CERAR)

7. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DES IMPACTS

Si les évaluations d'impact ont pour objectif la vérification de l'attribution de changements identifiables dans la vie d'associations, à un projet spécifique, pour les projets de renforcement des capacités, le lien de cause à effet (en tant qu'attribution et de contribution) n'est pas toujours facile à déterminer. En effet, il n'est pas toujours facile de trouver des preuves tangibles. Des facteurs externes doivent être pris en compte et les comparaisons 'avant-après' induisent essentiellement une contribution, même si les témoignages et les réalisations concrètes permettent parfois d'aller plus loin en termes d'attribution.

Pour éviter ces écueils possibles, notre évaluation d'impact a été consultative, élaborée sur une triangulation de collecte de données prenant compte les acteurs du projet directement concernés.

La baseline sur laquelle nous nous basons pour évaluer nos progrès est constituée des éléments tirés de l'auto-évaluation à 360 degrés, des documents reçus des associations (évaluations externes, etc.), de nos observations et de la façon dont les associations décrivent leurs pratiques 'avant NGANGU'.



Les **données de suivi** servent à mesurer le changement au niveau des *outcomes* au fil du temps.

L'**évaluation d'impact** sert à quantifier la part du changement observé pouvant être attribuée au projet ou programme évalué.

Figure 3 : Evaluation d'impact selon la coopération suisse ⁶

Nous avons administré un questionnaire (questions quantitatives fermées et qualitatives ouvertes) reprenant les critères d'impacts, des discussions de groupe par association, des entretiens individuels et une discussion de groupe inter-association. Au total, 33 questionnaires ont été remplis, 15 discussions de groupes ont été menées (13 par

association et 2 avec TEARFUND), 18 entretiens individuels ont été réalisés et une discussion inter-association a permis de présenter et discuter de résultats préliminaires. Ces données ont été transcrites et une analyse de contenu thématique et une analyse en cluster ont été réalisées.

⁶ Confédération Suisse, Direction du développement et de la coopération DDC (ND), « Qu'est-ce qu'une évaluation d'impact? », p. 1.



8. PHASE 1 : DÉSIGNATION DE L'IMPACT DU PROJET NGANGU

17

Lors de cette première phase de désignation des impacts du premier cycle du projet NGANGU, nous avons identifié les changements obtenus et les impacts directs et indirects du projet tenant compte du contexte et de l'environnement.

Nous avons divisé les 4 domaines d'intervention en 14 critères et avons mené nos collectes de données sur

cette base. Il est à noter que ces critères ne sont ni exhaustifs, ni mutuellement exclusifs. Nous avons utilisé comme sources de vérification : les témoignages et les résultats des enquêtes; les réalisations et progrès effectifs dans la réalisation des plans d'action et nos observations des changements en tant qu'accompagnateurs.

Domaine 1 : CONSCIENCE DE SOI

Les critères de la conscience de soi sont :

- Les associations ont une vision réaliste de leur identité, de leurs forces et capacités, de leurs limites et potentialités.
- Les associations ont la conviction qu'elles peuvent faire face aux obstacles en s'appuyant sur leurs expériences, leurs connaissances et leur identité.
- Les associations ont une attitude positive et réaliste envers leurs attentes et celles de leurs partenaires.
- Les associations évaluent leurs ressources de manière réaliste.

Domaine 2 : CONFIANCE EN SOI

Les critères de la confiance en soi sont:

- Les associations sont convaincues que leurs connaissances permettent de prendre des décisions de manière autonome, de gérer les difficultés, d'atteindre des objectifs et de devenir résilient.
- Les associations sont convaincues qu'elles peuvent gérer leurs responsabilités, leurs tâches et leurs partenariats.
- Les associations communiquent de manière proactive sur leur identité et leurs attentes.

Domaine 3 : ADAPTATION CONSTANTE

Les critères de l'adaptation constante sont:

- Les capacités organisationnelles et structurelles de l'association dans son ensemble sont renforcées.
- Un environnement capacitant pour l'apprentissage est créé à l'interne des associations.
- Les apprentissages sont intégrés dans le fonctionnement au quotidien des associations.
- Les apprentissages sont capitalisés en vue d'un transfert (externe et interne) et d'une mise à jour continue.



Domaine 4 : LA RECHERCHE DE RÉCIPROCITÉ ET DE COMPLÉMENTARITÉ

18

Les critères de réciprocité et de complémentarité sont:

- Les associations se respectent l'une l'autre dans leur similarité et leur différence et valorisent les différences entre les partenaires.
- Les associations renforcent mutuellement leurs capacités en permettant à chacun de rester lui-même et de s'adapter aux circonstances à sa manière.
- Les associations gardent un esprit ouvert au dialogue.

Analyse quantitative

Les questionnaires comportaient une évaluation quantitative des progrès réalisés en demandant à chaque participant de positionner leur perception de leur association, par rapport à chaque critère des quatre domaines d'intervention, sur une échelle de 1 à 10, au début du premier cycle (avant) et en fin de cycle (après).

La première constatation générale est que toutes les associations considèrent avoir progressé pendant le projet NGANGU. Une estimation de cette progression moyenne est de 4 points (soit 40%).

Il faut toutefois distinguer les associations qui, au départ, se sentaient plus fortes compte tenu de leurs réalisations, leurs expertises, les moyens humains, logistiques et financiers à leur disposition (ACATBA, AFEB et CEAC) et celles, plus jeunes et plus fragiles, qui identifiaient plus difficilement leurs expertises et avaient peur des évaluations (JFDDH, ARC, GAPAFOT); la peur du changement étant commune à chaque association.

Aucune association n'a estimé son niveau de départ comme inexistant ou très faible. Ceci témoigne qu'il existait déjà une certaine prise de conscience de

l'importance de nos domaines d'intervention. Cela dit, les associations les plus fragiles ont estimé leur point de départ (avant le projet NGANGU), pour la majorité des critères, entre 2 et 4 alors que les plus fortes l'ont estimé entre 4 et 6. L'estimation du niveau d'arrivée est de 6 à 7 pour les plus fragiles et de 8 à 9 pour les plus fortes. L'estimation moyenne de progression est de 4,5 (soit 45%) pour les plus fragiles et de 3,5 (35%) pour les plus fortes. Quelques rares individus ont estimé être arrivés à 10 pour quelques items (essentiellement dans la conscience de soi), mais il s'agit probablement du manque de repères d'une part et du sentiment de confiance en soi retrouvé d'autre part.

Les domaines pour lesquels l'estimation de la progression est la plus haute sont tout d'abord l'adaptation constante (les sentiments de déblocage par rapport aux défis et les adaptations des plans d'action ont été de véritables découvertes pour chaque association) et puis la confiance en soi (réduisant les sentiments de peur).

Ces observations générales sont développées plus en détails dans l'analyse qualitative qui suit.



Résultats qualitatifs par domaine

19

Domaine 1 : LA CONSCIENCE DE SOI

une vision plus réaliste de l'association : Avant NGANGU, les associations témoignent de leur manque de connaissances et d'outils ne leur permettant pas d'exprimer leur identité et dès lors les forçant à 'agir sans comprendre' ou à se limiter à réaliser des activités plutôt que de réaliser des projets (ARC, GAPAFOT, JFDDH). Le projet NGANGU a eu comme effet de permettre une meilleure connaissance de la vision-mission, du parcours de l'association et de l'anticipation des changements nécessaires (GAPAFOT, ACATBA, ARC, CEAC). Ceci a eu pour impact direct, une reconnaissance des spécificités des associations qui a permis la mise en mouvement et la clarification de leur vision-mission explicable à d'autres et une meilleure priorisation sur la base des ressources.

Deux impacts indirects ont notés : une meilleure identification de leurs faiblesses (GAPAFOT, CEAC) et une meilleure compréhension de leur contexte et de la terminologie humanitaire et administrative (ACATBA, JFDDH) permettant d'identifier les priorités réelles. Il est à noter que le projet NGANGU mettait en évidence les forces et les expertises mais la majorité des associations locales ont surtout valorisé la capacité d'identifier leurs faiblesses et donc leur capacité d'amélioration (plutôt que d'avoir un sentiment d'être globalement faibles).

Pour mieux définir leur identité et la rendre opérationnelle dans les choix de projets, deux associations (ARC, GAPAFOT) ont choisi comme changement-pivot la définition de leur Mission-Vision. Avec l'accompagnement du CERAR et de TEARFUND, les mission-vision ont été définies et disséminées auprès des équipes

“Après un audit interne, le projet NGANGU est venu à point nommé avec cette auto-évaluation pour nous alerter sur un certain nombre de dangers que notre organisation courait sans le savoir, à cause de la mutation dans la cohabitation de l'ACATBA avec nos collaborateurs du SIL qui partageaient avec nous un certain nombre de responsabilités techniques et financières. Ainsi après les leçons apprises de NGANGU, l'ACATBA a été alerté pour prendre des mesures susceptibles d'assurer sa survie dans tous les domaines et tous les départements. Certaines responsabilités du SIL étaient nécessaires pour toute l'association mais on ne sentait pas que le jour où ils allaient partir, ceci allait nous tomber dessus comme une surprise. C'était un processus déjà en cours. Mais notre préparation dans la phase transitoire pour arriver à notre auto-prise en charge est devenue évidente avec l'auto-évaluation qui nous a mis face à nous-mêmes. Sur cette base, des actions ont été menées aussi l'auto-évaluation a sonné l'alerte sur le fait que les projets d'alphabétisation qui sont avec la traduction de la bible, l'ADN de l'ACATBA, étaient menés par des expatriés ou des personnes à la retraite et qu'il y avait un risque de voir ce département disparaître si l'ACATBA ne prenait pas de mesure. L'auto-évaluation a permis d'y remédier avant qu'il ne soit trop tard. Le projet NGANGU a changé notre perception de notre pratique d'hier en celle de demain. Nous avons alors compris ce que voulait dire changement pivot. Pour nous, qu'est-ce que nous devons faire aujourd'hui pour éviter que l'ACATBA ne s'arrête demain. Quel est le point qui est alors pivot pour ne pas avoir des ennuis demain?” (ACATBA)



Faire face aux obstacles grâce à ses expériences et à son identité : En termes de changement, l'élément le plus souvent cité est le fait d'avoir développé en interne une mutualisation des compétences et d'avoir responsabiliser le personnel (ACATBA, JFDDH, ARC). Les impacts directs qui peuvent en être déduits sont les capacités de prioriser et de prévoir le changement (AFEB, ACATBA) et l'ouverture, la flexibilité et les capacités à saisir les opportunités et à agir sur les difficultés (JFDDH, ACATBA, AFEB).

“ Les évaluations maintenant ne nous font même plus peur. Avant quand on entendait évaluation on avait peur. Mais avec le projet NGANGU, on sait déjà quelles sont nos faiblesses, nos forces. Donc du coup en termes de confiance, quand on nous évalue, c'est presque comme à l'école. Quand on a bien appris, on se rend compte de ses faiblesses en même temps que de ses forces. Aujourd'hui quand on nous parle d'évaluation, nous n'avons plus peur, ce n'est pas comme avant quand on se demandait « qu'est-ce qu'on va nous demander? ” (JFDDH)

Une attitude positive et réaliste par rapport à ses attentes et celles de ses partenaires : Avant le projet NGANGU, des sentiments de peur et d'incertitudes étaient souvent manifestes (peur du changement et des évaluations, sentiment de suspicion en interne et par rapport aux partenaires). Les changements obtenus à ce niveau ont été d'une part une meilleure estimation de ce 'qu'on peut répondre à un partenaire', un sentiment de confiance retrouvé (JFDDH, ACATBA) mais aussi une meilleure prise en compte des ressources pour être plus indépendant, planifier et diversifier (GAPAT, CEAC). L'impact direct qui en résulte est une perception plus réaliste de sa position, entraînant une réduction de la peur du regard et des attentes de l'autre et une acceptation du changement.

“ Un changement n'est pas tout à fait accepté par tout le monde au sein de l'organisation, vous savez au fil des changements, il y a quelque part une rupture avec les vieilles habitudes à dépasser et ça crée des réticences de certains collègues. Le changement est juste là, nous sommes en train de travailler là-dessus et petit à petit nous avons la ferme assurance que les collègues vont emprunter le chemin avec nous à travers ce que le projet NGANGU a apporté comme dynamique du changement et surtout comme travail en équipe. ” (AFEB)

Une estimation réaliste des ressources : Avant le projet, les associations ne planifiaient pas bien leurs ressources et leurs capacités, souvent par manque de connaissances entraînant des sentiments d'inefficacité. Le projet NGANGU a permis ainsi un recadrage et une réadaptation en fonction des ressources et une planification étape par étape pour éviter les sur- dépenses et pour aller au bout d'un projet (AFEB, ACATBA.) Il a permis également une prise de conscience qu'avec de l'enthousiasme et de la disponibilité, il était possible de réaliser des activités avec les ressources disponibles. L'impact direct de ce changement a été une prise de conscience de la diversité des ressources et de l'importance des éléments 'non-techniques', permettant une mise en mouvement avant l'obtention de fonds majeurs (JFDDH, ARC). Un impact indirect souvent mentionné a été le réveil de la culture de l'engagement (amélioration du locus de contrôle interne) (JFDDH, ACATBA).

“ Le projet NGANGU nous a fait savoir qu'on est capable de réaliser des activités avec les ressources disponibles. ” (ARC)



Conclusion sur la conscience de soi : l'amélioration de la conscience de soi a eu pour impact un déblocage par rapport au sentiment de peur et d'impuissance. Elle a permis une vision beaucoup plus réaliste des forces et des points d'amélioration et du positionnement par rapport aux attentes de l'association et des partenaires. Elle a permis aussi une prise de conscience de ses spécificités exprimées plus clairement dans la vision-mission et dans son positionnement en général. Ceci a renforcé la 'mise en mouvement' et le (ré)engagement des membres des associations.

Domaine 2 : LA CONFIANCE EN SOI

Prise de décision de manière autonome et capacités de gérer les difficultés et d'atteindre les objectifs :

Les associations locales ont fait part de trois problèmes essentiels avant le démarrage de NGANGU. En premier, le manque d'implication du personnel dans les prises de décisions limitant leur rôle à celui d'exécutant, ou l'absence de prise de décisions, bloquant l'exécution. Les experts étaient externes à l'association (JFDDH, GAPAFOT, ACATBA, CEAC). En second, le travail était réalisé sans utiliser d'outils comme le plan d'action ou sans mise en pratique des procédures existantes, ce, par peur ou par manque de professionnalisation. (ARC, AFEB). Enfin, le travail en équipe posait problème dû à un manque de communication interne, par suspicion ou parce que cela ne faisait pas partie de la culture organisationnelle.

Les changements apportés par NGANGU résident essentiellement dans une meilleure répartition des tâches, et un partage et une valorisation d'expériences. Le personnel est impliqué dans les instances d'analyse et de prise de décisions ainsi que dans la représentation de l'association. L'avis des experts internes de terrain est pris en compte. (JFDDH, ACATBA, AFEB, GAPAFOT).

Ceci a eu pour impact direct de débloquer les capacités d'entreprendre en équipe, la prise de conscience des capacités et des possibilités internes et la stimulation de la professionnalisation (ARC, JFDDH, ACATBA, AFEB). L'impact indirect a été un changement d'attitude du leadership et une auto-gestion proactive de l'association (JFDDH, GAPAFOT, ACATBA, AFEB).

“Nous avons appris l'importance de partager les tâches en fonction des compétences, de s'évaluer régulièrement pour corriger les erreurs et de prendre connaissance de nos forces et de nos faiblesses pour progresser. Ces leçons nous guident vers un développement continu.” (GAPAFOT)

Gestion des responsabilités et des partenariats : Afin de résoudre les questions de manque de collégialité, de planification et de responsabilisation, NGANGU a eu pour effet de créer un changement organisationnel et de promouvoir le respect des procédures par une validation participative. (AFEB, GAPAFOT, ARC). Le second apport a été l'apprentissage de la planification flexible selon la faisabilité et le contexte, en travaillant en équipe (JFDDH, ARC).

L'impact essentiel a été de conforter les associations dans leurs capacités par la mise en place des procédures, de la planification et du travail en équipe (JFDDH, ARC, AFEB).

“Le projet NGANGU nous a permis de nous connaître d’abord nous-même et nous a permis aussi d’améliorer nos faiblesses à l’exemple du personnel qui avant était motivé mais n’avait pas l’esprit d’équipe. Mais avec le projet NGANGU et le principe de la toile d’araignée tout le personnel est motivé et a l’esprit d’équipe. L’application du principe de la toile d’araignée nous a permis aussi de nous révéler petit à petit dans les domaines.” (GAPAFOT)

Communication proactive : La majorité des associations ont témoigné (et montré lors des premières réunions) de leurs difficultés à prendre la parole en public, à présenter leurs projets et réalisations ne sachant pas ce qu’ils devaient mettre en avant et ayant peur du regard des autres. Ils limitaient dès lors leur rôle à celui d’observateur (ACATBA, GAPAFOT, JFDDH, ARC). Le changement essentiel induit par le projet NGANGU fut de développer leurs capacités d’interagir, de s’exprimer et de communiquer avec les partenaires et entre eux. L’impact indirect a été une meilleure capacité d’articuler leurs idées et une assertivité dans les communications internes et externes.

“Ce projet nous a beaucoup aidé sur les points d’amélioration, à savoir la communication. La communication, avant le projet NGANGU, n’était pas fiable. Mais avec le projet NGANGU, nous avons pu améliorer notre communication surtout sur le plan interne. Le problème avant le projet NGANGU, c’était la dépendance tout entière au directeur, mais avec le projet NGANGU et l’appui du directeur et aussi la motivation de TEARFUND et CERAR, nous avons pu prendre conscience et faire confiance en nous-mêmes. Avec les pratiques du projet NGANGU, sans le directeur, nous pouvons faire quelque chose maintenant, nous pouvons établir un bilan, programmer des activités, les faire et les évaluer en même temps. Avec le projet NGANGU, ce n’était pas facile pour nous, surtout de prendre la parole en public. Ce n’était pas vraiment facile pour nous de ressortir nos idées, de partager nos connaissances avec les autres. Maintenant avec l’aide du projet NGANGU, nous nous sentons capables de partager nos connaissances, de partager notre savoir aux vues de tous.” (GAPAFOT)





Conclusion sur le domaine de la confiance en soi : La prise de conscience des capacités et expertises existantes en interne a permis le développement de la proactivité et de l'assertivité dans les communications interne et externe, la professionnalisation organisationnelle et le partage des responsabilités et des prises de décisions participatives. Ceci a réduit les sentiments de manque de légitimité et a créé un réel 'esprit de corps'.

Domaine 3 : L'ADAPTATION CONSTANTE

Renforcement des capacités structurelles et organisationnelles : Comme pour les points précédents, les principaux changements induits par le projet NGANGU résident dans la responsabilisation du personnel et des leaders permettant une meilleure répartition des tâches, un meilleur travail en équipe et une meilleure communication en interne. (GAPAFOT, AFEB, ARC, JFDDH, ACATBA). Sont aussi mentionnés comme moyen d'améliorer les capacités structurelles et organisationnelles, le respect et la simplification des procédures pour plus d'autonomie (AFEB, ACATBA, JFDDH) ainsi que la planification et l'adaptation via le plan d'action (JFDDH, ARC).

La différence avec le domaine 2 sur la confiance en soi, se situe dans le fait que ces changements ont un impact au niveau structurel et systémique (et pas seulement au niveau du personnel) entraînant un déblocage et une normalisation de l'utilisation des outils et procédures, et une plus grande autonomisation (AFEB, ACATBA, JFDDH). Ce changement de mentalité rassure, les procédures n'étant plus perçues comme une contrainte externe mais comme une garantie (un garde-fou) interne.

Chaque association a choisi dans ses changements pivots soit la révision ou la simplification de son manuel de procédures (ARC, JFDDH, AFEB, ACATBA), soit la révision des fiches de postes, du partage des responsabilités (GAPAFOT, AFEB), de la gestion financière (JFDDH) ou de la gouvernance (AFEB).

“Nous avons appris que les leçons apprises ne devaient pas rester seulement au niveau de l'équipe ou des experts qui ont été ensemble mais qu'il faut essayer de capitaliser. Le développement en tant que tel ne devait pas rester au niveau du sommet mais devrait descendre au niveau de la base. Ce que nous avons également appris avec NGANGU, ce sont les mécanismes de collaboration avec tous les organes, ça a été un objet positif que nous avons capitalisé. C'est là seulement que nous devons comprendre qu'il n'y a pas seulement que les gains, il n'y a pas seulement que le succès mais les défis, les insuffisances, nos faiblesses ont été capitalisés pour transformer les faiblesses en résultats positifs. Nous voulons que les mécanismes de collaboration surtout dans le domaine du renforcement des capacités continuent non seulement pour les organes mais aussi et surtout pour l'équipe dirigeante parce qu'il y a un adage, une théorie qui dit : le développement ne vaut que ce que valent les hommes qui le font.” (CEAC)



La création d'un environnement capacitant : Le manque de structure et d'organisation interne entraînait souvent une difficulté à mettre en place et à valoriser les changements et les enseignements. La peur du changement et de l'adaptation a fait place à la création d'un espace pour échanger, d'un cadre de travail en interne propice à l'amélioration (mise en place de réunion de coordination hebdomadaire, de rapportage en interne, etc.) (JFDDH, GAPAFOT, ARC).

L'impact majeur de ces changements est la création d'une dynamique pour l'apprentissage continu et une exposition à d'autres repères (JFDDH, GAPAFOT).

“ Le projet NGANGU avec son approche nous a permis d'avoir l'espace pour pouvoir échanger, d'avoir un cadre de travail bien spécifique pour pouvoir travailler sur les faiblesses qu'on a identifiées, les trois changements qu'on a souhaité réaliser. Aujourd'hui, on a pu aboutir à faire quelque chose et ce temps était riche en apprentissages et voilà ce qui nous a permis d'avoir confiance en nous et ça va nous encourager à travailler davantage pour pouvoir améliorer d'autres manquements. ” (JFDDH)

L'intégration des apprentissages dans le fonctionnement au quotidien : Pour éviter que les apprentissages restent cloisonnés à quelques personnes et ne soient pas mis en pratique, diverses initiatives ont été prises au cours du projet NGANGU telles que la création et la participation à des réunions internes et externes pour évaluer, programmer, prendre en compte les ressources et les leçons apprises (GAPAFOT, ARC, ACATBA). Ainsi les associations ont compris que l'adaptation était non seulement possible et autorisée mais nécessaire. L'adaptation constante au changement permet de maintenir l'équilibre, d'apprendre plus et de chercher des alternatives (ACATBA, CEAC, JFDDH).

“ On a pu réaliser beaucoup de choses avec le projet NGANGU qui nous a montré comment faire pour détecter nos points faibles et nos points forts ce qui nous amène à identifier les priorités au niveau de notre organisation. Notre point faible était notre manuel de procédure. Notre manuel de procédures était trop costaud. En le révisant, on a pu réécrire quelques procédures d'une manière simple et claire dans des fiches techniques permettant à tout le personnel de l'ARC de pouvoir les utiliser. Si le chargé de programme utilise sa fiche technique, il établit des choses et s'il n'est pas là, le comptable peut avec la fiche technique faire le travail à sa place. De même que si la comptable a sa fiche technique et que la comptable n'est pas là, le chargé de programme peut aussi utiliser sa fiche technique pour faire le travail. Cela nous permet de faire le travail quand la personne n'est pas là au lieu d'attendre son retour pour faire le travail. Avec le projet NGANGU, on s'est rendu compte qu'il faut revoir nos façons de faire afin que notre organisation aille de l'avant. ” (ARC)



La capitalisation des apprentissages : La logique et l'importance de la capitalisation ont été particulièrement bien comprises impliquant une meilleure dissémination et un partage des informations (sélectionnées) en interne (entre les différents niveaux et secteurs de l'association) (GAPAFOT, CEAC, ACATBA, JFDDH). Alors que dans certaines associations, la capitalisation existait au niveau des principes ou de manière embryonnaire au niveau des pratiques, l'impact direct du projet NGANGU a été d'induire une culture et un système de capitalisation mise en place au sein de l'association (ACATBA, ARC, JFDDH). Les impacts indirects ont été de créer un tonus organisationnel, un réveil dans la création d'une culture de la redevabilité et une fierté de restituer le contenu des formations pour rendre explicites les connaissances tacites. (CEAC, ACATBA, JFDDH, ARC).

“Le projet NGANGU vise à encourager les associations à améliorer leurs capacités, leur manière de faire à leur propre manière. Les autres donnent des consignes en gros. Ici, c'est pour aider une association à relever ses propres défis. Le projet NGANGU a été très bénéfique pour notre organisation puisque concrètement, nous nous sommes rendus compte qu'au sein de l'organisation, nous sommes capables de repérer nos missions, de repérer les informations et de les documenter. Après les avoir documentés, nous pouvons les sauvegarder et pourquoi pas aussi les partager avec nos partenaires, nos bailleurs donc c'est cette capitalisation-là qui m'a beaucoup marqué au sein de ce projet NGANGU. Nous allons continuer avec cette bonne pratique. Il s'agit d'exercice d'apprentissage puisque l'objectif ici, ce n'est pas une évaluation qui doit finir un jour mais une relation continue. Nous allons continuer ce processus-là pour pouvoir améliorer d'autres faiblesses que nous avons encore relevées parce que honnêtement nous n'avons pas tous changé par rapport aux trois pivots que nous avons sélectionnés dans ce projet et nous estimons qu'il y a encore d'autres défis à relever donc après ce projet, nous allons pouvoir continuer avec ce processus pour pouvoir améliorer notre capacité de gérer l'organisation et de gérer les projets.”
(JFDDH)

Conclusion sur le domaine de l'adaptation constante : Auparavant, l'adaptation et le changement faisaient peur (incertitude, peur de transgression par rapport au plan établi, sentiment d'insécurité en sortant du cadre préétabli). Au fur et à mesure du projet, la capacité de s'adapter aux changements de contexte ou aux contraintes internes est apparue indispensable pour éviter les blocages aux niveaux organisationnel et opérationnel permettant d'adapter la planification des activités sans compromettre l'atteinte des objectifs. Cette flexibilité à donner un 'tonus' aux associations, à renforcer le climat de changement et la volonté d'apprendre en continu.



Domaine 4 : LA RÉCIPROCITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ

Respect des différences et des similitudes : Au début du projet NGANGU, les associations se sentaient en concurrence et cachait leurs fragilités pour ne pas risquer de compromettre leur chance de rentrer en partenariat avec TEARFUND. Elles n'hésitaient pas à se critiquer l'une l'autre, voire même à se moquer des plus faibles. Au cours du projet NGANGU, ces mêmes associations ont compris qu'elles avaient toutes des points d'amélioration et que les apprentissages des unes pouvaient bénéficier aux autres. Une relation de confiance s'est peu à peu établie.

Plusieurs associations ont alors noté comme changement 'un épanouissement organisationnel dans le travail réciproque, le partage d'expériences et la connaissance mutuelle' (AFEB, ARC, GAPAFOT). Notons qu'aucun commentaire n'a été fait sur le critère concernant l'ouverture d'esprit, certainement parce que ce critère fait implicitement partie du respect des différences et des similitudes.

“Maintenant NGANGU contribue à cette meilleure relation de réciprocité et de complémentarité avec les autres partenaires. C'est grâce à l'organisation des réunions hebdomadaires et des réunions mensuelles avec les autres partenaires et avec l'ONG CERAR.” (ARC)

Le renforcement mutuel des capacités : Les associations ont témoigné de leur souhait de continuer toujours à apprendre des autres (de leurs compétences) et d'être en mesure de partager leurs expériences à d'autres organisations (AFEB, JFDDH) Depuis la clôture du projet NGANGU, les associations se rencontrent une fois par mois mais communiquent régulièrement via un groupe WhatsApp commun et se soutiennent les unes les autres dans leurs initiatives.

“Moi, je souhaiterais que nous devenions une grande famille, que nous formions une grande famille pour nous aider à travers nos connaissances.” (GAPAFOT)

Conclusion sur le domaine de la complémentarité et de la réciprocité : Il a fallu un peu de temps pour que la coopération remplace les sentiments de concurrence et de suspicion. Les notions de complémentarité et de réciprocité ont d'abord été perçues comme à renforcer en interne des associations car le travail en équipe et la collégialité n'étaient pas toujours de vigueur. C'est seulement après avoir renforcé leurs capacités en interne, leurs conscience et confiance en elles-mêmes que les associations ont réussi à s'ouvrir aux autres, à se sentir légitimes et capables de contribuer au dialogue et aux initiatives dans un respect mutuel et une volonté d'émulation.

Notons un impact indirect négatif, dû au manque de repères ou au fait d'avoir valoriser fortement chaque progrès, chaque changement même minime, deux des trois associations parmi les plus fragiles (ARC et GAPAFOT), ont, à certains moments, surévaluer leurs capacités actuelles pensant pouvoir réaliser seules de nombreuses activités alors que leur processus d'apprentissage est toujours en cours.

9. PHASE 2: DÉSIGNATION DE L'IMPACT DES INNOVATIONS DU PROJET NGANGU

La seconde phase de notre évaluation porte sur les impacts des innovations méthodologiques de NGANGU décrites au point 4. Nous aborderons dans un premier temps quelques méthodes transversales : l'approche graduelle et échelonnée, la contextualisation, la capitalisation et l'accompagnement contextualisé de proximité (ACP). Nous évaluerons ensuite les impacts des innovations de trois méthodes spécifiques : l'auto-évaluation à 360°, le plan d'action ajustable et l'apprentissage entre pairs.

Partant des impacts identifiés dans la phase 1 de l'analyse, des témoignages et de nos observations pendant le processus, nous tenterons d'identifier la contribution de nos innovations aux impacts de NGANGU.

Méthodes transversales

L'approche graduelle et échelonnée

Comme nous l'avons mentionné dans nos analyses, chaque apprenant quel qu'il soit à besoin de temps et d'espace pour essayer et expérimenter de nouveaux apprentissages, pour tirer des leçons, se les approprier et les intégrer dans ses pratiques au quotidien. Suivant cette logique, NGANGU propose des étapes échelonnées et progressives propres à chaque association. Ceci se base sur l'apprentissage par la pratique, la méthode du PDCA (plan-do-check-adjust) et le principe de la toile d'araignée.

Plusieurs points sont mentionnés par les associations participantes. L'adoption d'une approche graduelle et échelonnée permet de se relever petit à petit dans différents domaines, de se familiariser avec les méthodes et de donner un cadre et une dynamique réelle pour l'apprentissage continu (JFDDH, GAPAFOT). Obtenant ainsi des expériences d'apprentissage et de succès, les associations reprennent confiance en elles-mêmes et particulièrement en leurs capacités d'apprendre et de changer. Une approche moins souple et imposant des résultats ambitieux, identiques à chaque étape et pour chaque association, a tendance à stresser et dévaloriser les apprenants. La méthode pédagogique de la répétition permet vraiment d'assimiler (ARC).

“ Il y a un adage africain qui dit que si tu veux soulever un bidon d'eau pour le mettre sur ta tête, il faut d'abord le poser sur les genoux ou puis sur les épaules. ” (JFDDH)

La contextualisation

La compréhension de la terminologie, des réalités, des enjeux et des méthodes utilisées par NGANGU a été renforcée par un souci systématique de simplifier et contextualiser NGANGU aux réalités de chaque association. Ceci a pu se faire via une explication de chaque terme, de l'utilisation d'exemples tirés de la vie quotidienne des associations et de la création d'exemples factices, tirés de réalités africaines pour contextualiser les objectifs et les approches de NGANGU. C'est le cas du restaurant centrafricain imaginé de M. Globo utile non seulement

pour faciliter la compréhension des formations dispensées et des méthodes proposées, mais aussi pour servir de points de repère et d'inspiration pour réfléchir à des adaptations au contexte ou des recherches de solutions liées à leur situation. (AFEB, JFDDH, ACATBA).

Ceci a contribué directement aux impacts sur la conscience de soi en comprenant les termes et outils nécessaires pour exprimer son identité, ses vision-mission ou ses forces et points d'amélioration, (ARC, GAPAFOT, JFDDH) ainsi qu'une vision plus réaliste grâce à une meilleure compréhension du contexte, de la terminologie et des priorités (ACATBA, JFDDH). L'explication de termes comme 'gouvernance', 'leadership' utilisés régulièrement dans des formations mais pas toujours compris dans ses nuances, à renforcer également la confiance en soi.

“J'ai aussi constaté que le langage utilisé dans tous les outils du projet NGANGU a été à un niveau compréhensible. Si on parle de toile d'araignée, c'est un exemple un peu centrafricain. Les mini-guides avec des exemples spécifiques, ça nous ramène à un niveau simple. Ce n'est pas le langage d'un expert de haut niveau mais on nous a ramené à notre niveau facilitant la compréhension des outils.” (JFDDH)

La capitalisation

La capitalisation est un procédé pour tirer des leçons des apprentissages et réaliser des bilans des changements et progrès. Ce bilan est souvent réalisé en fin de projet. L'innovation de NGANGU est d'avoir incorporé la capitalisation dès le jour 1 du projet et demandant à chaque association de tirer 3 leçons apprises de chaque réunion ou étape. Cependant, le fondement théorique de la capitalisation n'a été expliqué qu'en fin de projet (respectant l'apprentissage par la pratique et la création d'un temps et d'un espace d'expérimentation). Ceci a permis de comprendre et d'expérimenter graduellement le partage interne des informations et la mutualisation des compétences (ACATBA, JFDDH, ARC, GAPAFOT, CEAC).

Ceci a permis de mettre en place des mécanismes de redevabilité (réunions de coordination) et des outils internes spécifiques (rapport interne - classement des documents) pour partager les contenus des formations et des réunions internes. Ceci créa un système de capitalisation tant pour le projet NGANGU que pour les autres projets de leur association avant même que les explications théoriques ne soient données et ainsi de renforcer cette 'nouvelle culture de redevabilité'. (JFDDH, ACATBA, CEAC, ARC).

“ La capitalisation est un aspect qu'on a négligé parce que nous n'avons pas toujours vu la pertinence d'avoir une culture de capitaliser les connaissances, les expériences mais pendant ce projet, la pertinence a été démontrée parce que c'est un moyen par lequel nous pourrions rendre l'efficacité de l'organisation plus grande. Du coup, après quelques temps de cet apprentissage, on a réuni les collègues ici pour leur dire, il est important qu'à la fin de chaque activité, de chaque formation, il y ait un temps de restitution. Là, on a déjà commencé, ça a un grand impact parce que pendant les restitutions, les collègues sont informés, les collègues ont vu leurs capacités renforcées par des formations auxquelles ils n'ont pas pu avoir accès personnellement.” (ACATBA)



L'Accompagnement Contextualisé de Proximité (ACP)

29

L'ACP, accompagnement prodigué par le CERAR en collaboration avec TEARFUND RCA a été essentiel dans le projet NGANGU pour les quatre domaines d'intervention. Concernant la conscience de soi, le soutien et la facilitation des réflexions lors de l'auto-évaluation à 360°, la valorisation des succès obtenus (même minimes ou intermédiaires selon la théorie du 'small change') et l'importance constamment renforcée de prendre en compte son identité et ses spécificités ont éveillé cette conscience de soi et une vision plus réaliste et positive des capacités de son association. Le sentiment de pouvoir recevoir un soutien, cette 'proximité qui donne confiance' (JFDDH, GAPAFOT), ont renforcé l'assertivité et la proactivité des associations et leur confiance en leurs capacités de changement. Il en est de même pour l'ACP lors de la révision des plans d'action ajustables qui a permis d'identifier les alternatives possibles et de tester d'autres possibilités réalistes tout en restant fidèle aux objectifs et résultats attendus. Cet accompagnement dans l'adaptation selon les besoins et les contraintes externes et internes a réduit la peur du changement et les blocages dans l'opérationnalisation des projets dans la gestion organisationnelle. Enfin la complémentarité s'est révélée tant en interne qu'en externe et l'accompagnement a permis la mise en place d'un travail d'équipe et d'échanges entre les associations. L'exemple stimulant de la collaboration entre le CERAR et TEARFUND et de leur complémentarité a servi de repère et de référence dans la recherche de complémentarité si importante pour les partenariats équitables.

Notons également que des outils simples et adaptés spécifiques pour chaque association ont été développés lors de l'ACP pour appuyer le changement. Il s'agit notamment des 'fiches techniques' et des 'mini-guides'⁷.

“ La visite de l'équipe de TEARFUND représente pour nous une source de motivation et d'inspiration. Cela nous permet d'évaluer nos progrès, de planifier nos actions futures et de renforcer notre compréhension globale du projet. Cette interaction nous pousse à toujours viser l'excellence et travailler ensemble vers des objectifs communs. ” (GAPAFOT)

Conclusion sur les méthodes transversales

La contribution aux impacts de NGANGU des innovations dans la conception et la mise en application des méthodes transversales du projet est prouvée par les témoignages et les réalisations. En effet, ces méthodes proposent des réponses concrètes aux problèmes tels que la peur (notamment du changement), la difficulté de se définir et d'être réaliste dans ses capacités de choix. L'innovation des méthodes transversales se situe dans leur triangulation et leur contextualisation aux problèmes spécifiques des associations locales en Centrafrique.

⁷ voir à ce sujet : <https://cerar.fr/nos-mini-guides> et <https://cerar.fr/les-fiches-techniques/>



Méthodes spécifiques

L'auto-évaluation à 360°

Comme nous l'avons dit précédemment la spécificité de notre auto-évaluation est d'être à 360°, de prendre en compte les facteurs organisationnels et les résultats de chaque association sur la base d'une liste de questions ouvertes (plutôt que d'une liste de contrôle) et de stimuler le dialogue et l'autoréflexion des représentants de divers secteurs et départements de chaque association pour une prise de conscience des forces, des spécificités et des points d'amélioration. Les associations témoignent que cette façon de travailler leur a permis de réduire leur peur de l'évaluation (externe) (JFDDH, AFEB, ACATBA), de considérer leurs gestion des opérations de manière beaucoup plus réaliste et de mieux évaluer leurs ressources, possibilités et points d'amélioration (ACATBA, ARC, AFEB, CEAC, GAPAFOT, JFDDH).

Ils reconnaissent également que cette méthode d'auto-évaluation à 360° renforce le dialogue interne et conduit à une meilleure conscience de son positionnement, à une plus grande confiance dans les capacités collectives partant d'une vision plus réaliste de l'association en général et des différents niveaux en particulier ainsi que d'une meilleure compréhension du contexte (ARC, GAPAFOT, JFDDH).

Ceci évite le camouflage des faiblesses ou les attitudes défensives, attentistes ou 'caméléon', motivées surtout par la peur des évaluations et du changement (FDDH, AFEB) et le manque de réalisme par rapport aux spécificités et capacités (ACATBA, ARC, AFEB, CEAC, GAPAFOT et JFDDH). L'auto-évaluation à 360° a stimulé l'appropriation (notamment de son propre processus de renforcement des capacités), la compréhension et la motivation interne (ARC, GAPAFOT et JFDDH). Elle a permis de visualiser les possibilités et de planifier sur la base d'une identification des ressources disponibles (ACATBA, AFEB).

” En termes de changement, nous avons été accompagnés à faire un diagnostic à 360 degrés, un diagnostic profond qui nous a amené à voir la lumière et la connaissance de nos qualités et de nos faiblesses. Aujourd'hui, nous pouvons dire que ce que nous avons appris du partenariat, c'est que nous savons en quoi nous sommes capables et quels sont les défis à relever pour pouvoir réaliser le changement voulu par la communauté des églises apostoliques de Centrafrique. ” (CEAC)

Le plan d'action ajustable basé sur trois changements pivots

Le plan d'action ajustable (PAA) a permis aux associations de renforcer leurs capacités de planifier et de travailler de manière structurée, de prendre en compte leurs contextes et de ne plus rester bloqué devant des défis ou difficultés en ajustant leurs plans afin d'atteindre les résultats attendus, tout en prenant en compte les ressources disponibles pour être plus indépendants et autonomes (GAPAFOT, CEAC).

Le PAA a permis également de réaliser les trois priorités, changements-pivots des associations et ainsi se mettre en situation de changement. Ainsi, le PAA renforce la capacité de prioriser, de planifier étape par étape et de prévoir le changement (AFEB et ACATBA).



“Avant on n'avait pas de plan d'action. Il y avait des cheminements et tout le monde suivait ces cheminements tellement il y avait activités à réaliser. Et maintenant avec le projet NGANGU on s'est rendu compte qu'on peut modifier le plan d'action en fonction des besoins. S'il y a un besoin, s'il y a une activité et on constate qu'on n'est pas prêt pour la réaliser, alors pourquoi ne pas prendre une autre activité et la concrétiser. C'est un exemple de ce que ça peut apporter à l'organisation.” (JFDDH)

L'apprentissage entre pairs

L'apprentissage entre pairs a été introduit dans le projet NGANGU pour plusieurs raisons : rompre avec l'esprit de compétition entre associations, offrir des repères et d'autres sources d'inspiration, prendre conscience et valoriser ses forces et réussites et être reconnu par les autres, chercher les synergies et créer un esprit d'entraide entre associations. Le blog et les ateliers d'échange ont permis aux associations d'apprendre des autres, de leurs compétences et d'être en mesure de partager leurs expériences. (JFDDH, AFEB, GAPAFOT)

“Dans le partenariat, nous avons appris à travers le projet NGANGU que l'on peut aussi apprendre des expériences des autres sans pour autant perdre notre originalité et notre spécificité. C'est le cas de Monsieur Globo avec son restaurant africain. Face aux difficultés, il n'a pas changé pour prendre le modèle d'autres, il a cherché des solutions tout en gardant la spécificité de son restaurant.” (ACATBA)

Conclusion sur les méthodes spécifiques :

En apportant des variations novatrices aux méthodes de l'auto-évaluation, du plan d'action ou de l'apprentissage entre pairs, le projet NGANGU a contribué aux impacts sur nos quatre domaines d'intervention : la conscience de soi, la confiance en soi, l'adaptation constante et la recherche de complémentarité et de réciprocité.



10. LES IMPACTS POUR L'ONG INTERNATIONALE

32

Les impacts pour TEARFUND RCA se situent essentiellement au niveau des chargés de partenariats directement impliqués dans le projet NGANGU, qui ont appliqué les apprentissages de NGANGU au développement de leurs capacités et ont développé une conscience plus réaliste des circonstances et spécificités de TEARFUND RCA et de ses partenariats avec les associations locales.

Les chargés de partenariats ont bien compris la différence qui existe entre l'approche NGANGU et l'approche classique de renforcement des capacités. NGANGU est orienté à 'transformer' les associations locales en organisations apprenantes, offrant *"une approche qui permet aux organisations d'évoluer à leur propre rythme, de pouvoir travailler et aussi de définir les activités en fonction de leurs disponibilités, de leurs moyens et ressources disponibles (...) pour renforcer bien évidemment les capacités organisationnelles."* (TEARFUND RCA)

Le projet a aussi eu un impact sur le fonctionnement des chargés de partenariats en tant que personne, renforçant leur conscience de soi et leur confiance en soi, capable d'identifier leurs capacités et points d'amélioration, résultant dans une participation plus active aux réunions des clusters régionaux de TEARFUND et aux réunions avec les partenaires.

"J'arrive clairement aussi à exprimer mes idées dans ces réunions donc moi je dirais que le projet a vraiment renforcé ma confiance en moi." (TEARFUND RCA)

L'impact le plus significatif au département 'partenariat' de TEARFUND RCA est la prise de conscience que les associations locales doivent être accompagnées de manière flexible, contextualisée et de proximité, différentes pour chaque association selon leurs besoins et que NGANGU offre des méthodes et outils pour réaliser cela dans leur fonctionnement au quotidien.

"Je pense que le PDCA est une méthode efficace et très capitale pour les organisations. Ça permet aux organisations de planifier des activités, de les réaliser et de les évaluer et voir la possibilité de faire des ajustements s'il y a des manquements. Ça permet aux organisations de se mettre en position de travail. Nous avons aussi vu l'approche de l'accompagnement contextualisé de proximité. Moi j'ai aimé l'approche de l'ACP. C'est une approche individualisée et personnalisée qui a permis aux organisations et à l'équipe de TEARFUND d'échanger, de créer un cadre d'échanges permanent à travers des rencontres périodiques que nous organisons et aussi des réunions hebdomadaires pour les appuyer." (TEARFUND RCA)

Suite à leur implication dans le projet NGANGU et à leurs apprentissages entre pairs avec les associations locales, suite aux progrès de celles-ci, les chargés de partenariats ont pris conscience de l'importance de l'intégration des approches et objectifs, des méthodes et outils de NGANGU à tous les niveaux de TEARFUND RCA et dans tous leurs partenariats. Cependant l'intégration de NGANGU à tous échelons de TEARFUND RCA est restée embryonnaire pour diverses raisons : manque de temps, turn over incessant des responsables de

programmes, toujours dans une logique de sous-traitance, approche top-down, manque de compréhension de la nécessité d'un changement à l'interne.

“ Si on peut intégrer ça à tous les niveaux de TEARFUND, ça peut être un outil essentiel pour renforcer non seulement la capacité de l'organisation parce que si on applique cet outil, on peut le transférer à l'extérieur. Là, c'est limité au niveau de l'équipe partenariat, ici à la maison.” (TEARFUND RCA)

Pour TEARFUND RCA, le fait de disposer d'un pool d'associations locales dans une dynamique d'apprentissage, plus conscientes de leurs identités, capacités et potentialités mais aussi de leurs points d'amélioration, mettant leurs apprentissages en situation au quotidien est un résultat majeur.

“ Ce projet a donné un résultat très positif parce que nous avons des organisations qui se connaissent elles-mêmes, connaissent ce qu'elles peuvent offrir et ce qu'elles ont besoin d'améliorer. Nous avons renforcé leurs capacités non seulement pour qu'elles puissent être utiles à TEARFUND mais utiles pour toute la République centrafricaine parce qu'elles peuvent travailler avec n'importe quelle organisation internationale en République centrafricaine et elles peuvent créer des initiatives internes. Nous les avons aidées à inclure en leur sein, ce climat endogène d'évaluation et d'auto-évaluation. Ce climat endogène d'apprentissage vient d'elles-mêmes donc si TEARFUND n'est pas là, je sais que ces organisations ont cette possibilité de pouvoir travailler d'elles-mêmes pour le développement de la République centrafricaine.” (TEARFUND RCA)

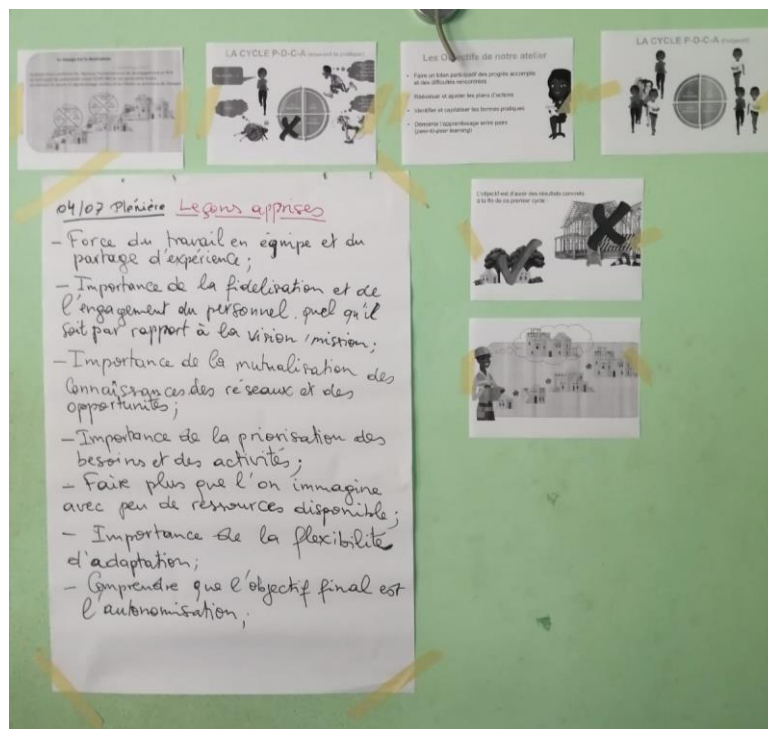


Photo 6 : exercice de capitalisation



11. CONCLUSION

Face aux défis identifiés en RCA au niveau des partenariats entre associations locales et internationales, le projet NGANGU a donné une réponse alternative pour renforcer les capacités de chaque partenaire. Il est apparu essentiel de ne pas se limiter à un renforcement technique alors que les défis les plus importants se situent dans les attitudes des partenaires (locaux et internationaux), notamment, le besoin de renforcement structurel, le manque de repères et de modèles similaires ainsi que la nécessité d'affirmer et valoriser l'identité et les spécificités de chacun. Ainsi, l'objectif général du projet NGANGU s'est centré sur la création d'un climat de changement et d'apprentissage continu pour chaque association en vue de leur autonomisation progressive dans leurs capacités de choix et la mise en pratique de leurs objectifs stratégiques, répondant ainsi à l'agenda de la localisation.

Dans ce rapport, nous avons relevé les points d'impacts les plus pertinents et la contribution de l'approche innovante du projet NGANGU par rapport aux réponses existantes.

A cet effet, la théorie du changement de NGANGU a identifié quatre domaines d'interventions prioritaires pour adresser efficacement les causes des problèmes et atteindre les changements et impacts escomptés : la conscience de soi, la confiance en soi, la capacité d'adaptation constante, la recherche de complémentarité et réciprocité, suivant l'hypothèse que le renforcement de ces quatre points, améliorerait les associations de manière structurelle et durable et selon les défis propres au contexte centrafricain, en valorisant aussi les spécificités et les capacités de chacun pour rendre plus équitables les partenariats.

Les innovations du projet sont liées aux principes fondateurs développés par le CERAR qui ont orienté le

développement des méthodes et des outils mais aussi toutes les activités menées ainsi que les attitudes par rapport aux apprentissages. Certains de ces principes sont tout à fait innovants (comme la théorie de la toile d'araignée) alors que d'autres ont été appliqués de manière novatrice (comme la théorie du '*small change*' ou l'approche basée sur les forces). Cependant la force et l'originalité de l'approche de NGANGU réside dans la conjugaison de manière cohérente et contextualisée pendant toute la durée du projet de ces principes et des méthodes comme l'auto-évaluation à 360°, le plan d'action ajustable sur la base de 3 changements pivots, l'accompagnement contextualisé de proximité, la capitalisation, la contextualisation et l'approche graduelle et échelonnée.

En apportant ces variations novatrices aux méthodes de l'auto-évaluation, du plan d'action ou de l'apprentissage entre pairs, le projet NGANGU a contribué aux impacts sur nos quatre domaines d'intervention.

Le déblocage par rapport au sentiment de peur et d'impuissance, une vision plus réaliste des forces et des points d'amélioration et du positionnement par rapport aux attentes de l'association et des partenaires ainsi qu'une prise de conscience de leurs spécificités et de leurs capacités ont renforcé la confiance des associations locales en elles-mêmes. Ceci a résulté dans des communications plus proactives et assertives internes et externes, un fonctionnement organisationnel plus professionnel, le partage des responsabilités et des prises de décisions réduisant les sentiments de manque de légitimité.

Le projet NGANGU a montré aux associations locales comment adapter la planification au changement de contexte ou aux contraintes sans compromettre l'atteinte des objectifs et sans sentiment d'insécurité



en sortant du cadre préétabli. Cette flexibilité a renforcé le climat de changement et la volonté d'apprendre en continu.

contribuer au dialogue et aux initiatives dans un respect mutuel et une volonté d'émulation entre partenaires, cherchant leur complémentarité.

Après avoir renforcé leurs capacités en interne, leurs conscience et confiance en elles-mêmes, les associations ont réussi à s'ouvrir aux autres à

Grâce à ces impacts, les associations locales répondent mieux aux défis auxquels elles sont confrontées en RCA. Ainsi :

- Une meilleure compréhension des réalités des associations locales leur permet de rendre visible et de valoriser leurs spécificités et d'être reconnues par leurs partenaires. NGANGU leur a permis de comprendre que leurs spécificités sont des forces pour leur positionnement dans le monde des ONG.
- Les capacités d'articuler leurs vision, mission, rôles et priorités, l'acquisition de modèles de rôle contextualisés, inspirants et encourageants, les méthodes et outils concrets ont permis d'investir dans une vision à plus long terme.
- Une autre perception de leurs ressources (financières, mais aussi humaines et logistiques) qui même en étant limitées ne conduisent pas systématiquement à un blocage ont appris aux associations locales de planifier avec les ressources disponibles et en cas des défis, d'être créatives et de chercher des alternatives orientées vers les résultats et objectifs fixés.
- La capacité de prioriser les changements sur la base de critères objectifs (priorité pour l'association, faisabilité dans un délai réaliste, disponibilité des ressources nécessaires) et de limiter à trois, les priorités, activités et leçons apprises ont augmenté l'efficacité des associations.
- Une meilleure mutualisation des capacités et un leadership plus collégial, stimulant le travail en équipe, a permis une prise de distance avec l'action individuelle des fondateurs et de la gestion trop personnalisée.

Tous ces apprentissages du projet NGANGU, mené par le CERAR et TEARFUND, ont conduit les associations locales à renforcer leurs capacités et celles de leurs équipes, leur 'mise en mouvement' et leur (ré)engagement dans les partenariats équitables.

Le CERAR a développé une méthodologie de renforcement des capacités et d'accompagnement

efficace et applicable avec les moyens disponibles et à la mesure de chaque association locale. Si parfois, certains besoins et principes ont été identifiés dans d'autres programmes, nous avons apporté une réponse concrète à ces défis. Par sa contextualisation à chaque situation et à chaque association, la méthodologie est transférable dans d'autres contextes ou secteurs.



tearfund

Pour plus d'information
sur le projet NGANGU
ou sur le CERAR

Veillez contacter
info@cerar.fr



© 2024 CERAR

Rapport réalisé par l'équipe du CERAR sous la coordination de
Brigitte PIQUARD