

# NGANGU

créer des partenariats équitables



**ANALYSE D'IMPACT – RESUME EXECUTIF**  
du projet NGANGU en Centrafrique

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

**Août 2024**



## INTRODUCTION

Le renforcement des capacités des associations locales rencontre de nombreux défis. Comment réaliser un renforcement organisationnel qui ne se limite pas à un renforcement technique puisque les défis les plus importants se situent dans les attitudes des partenaires (locaux et internationaux) comme la peur du changement, les sentiments d'incompréhension ou de dépréciation ou les risques du mimétisme? Comment valoriser la complémentarité de chacun en intégrant leurs spécificités, les diverses connaissances et expériences?

Dans un contexte fragile comme celui de la République centrafricaine, le problème est historique et structurel. De nombreuses associations locales sont d'anciens groupements informels, devenus ONG au moment des crises. Ce modèle hybride et organique présente de nombreux atouts notamment pour la mobilisation communautaire mais comporte aussi des inconvénients pour les partenariats internationaux à cause du manque de repères et de modèles opérationnels, de la nécessité de temps et d'accompagnement pour s'approprier les modes de

fonctionnement et de gestion des ONG humanitaires et de développement.

Ainsi, le CERAR et TEARFUND RCA ont mis en place le projet pilote NGANGU ('force' en Sango). Ce projet cherchait à renforcer les partenariats équitables 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. Pour le projet NGANGU, le CERAR a développé une approche de renforcement des capacités et d'accompagnement de proximité alternative, basée sur des principes, des méthodes et des outils novateurs et visant une meilleure réciprocité, une complémentarité et un co-leadership entre organisations nationales et internationales. Ces principes et méthodes permettent aux associations locales d'intégrer leurs apprentissages dans leurs pratiques au quotidien et sont applicables avec les moyens disponibles selon le contexte et les circonstances de chaque association locale. Cette contextualisation à chaque situation et à chaque association rend la méthodologie de NGANGU transférable à d'autres contextes ou secteurs.

## DES IMPACTS DANS QUATRE DOMAINES

La théorie du changement de NGANGU est construite autour de quatre domaines d'interventions prioritaires pour adresser efficacement les causes des problèmes :

- **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)
- **la confiance en soi** (croire dans le potentiel et les capacités de son association)
- **la capacité d'adaptation constante** au contexte, aux ressources et aux besoins
- **la recherche de complémentarité et réciprocité** (valoriser les forces respectives et se soutenir mutuellement face aux difficultés et aux contraintes liées au contexte)

## Réponses apportées aux défis grâce aux impacts de NGANGU

- 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.
- Leurs capacités d'articuler leurs vision, mission, rôles et priorités et l'acquisition de modèles de rôle contextualisés, inspirants et encourageants, leur ont permis de s'approprier les méthodes et outils adaptés à leurs besoins et d'investir dans des plans à plus long terme.
- Une perception différente des ressources (financières, mais aussi humaines et logistiques) même limitées, a conduit à un déblocage et une mise en mouvement. Les associations locales ont appris à planifier avec les ressources disponibles et en cas des défis, à être créatives et à chercher des alternatives orientées vers les résultats et les objectifs fixés.
- La capacité de prioriser et de limiter les changements sur la base de critères objectifs (priorité pour l'association, faisabilité dans un délai réaliste, disponibilité des ressources nécessaires) ont permis d'acquérir des expériences de succès et de diminuer la peur du changement.
- Les capacités renforcées de prise de décisions de manière autonome, de gestion des difficultés et d'atteinte des objectifs, ainsi qu'une gestion des responsabilités et des partenariats ont renforcé la confiance en soi.
- Une meilleure mutualisation des capacités et un leadership plus collégial, stimulant le travail en équipe, a permis de prendre distance avec l'action individuelle des leaders et la gestion trop personnalisée.

Ainsi, le déblocage par rapport aux sentiments de peur et d'impuissance, la vision plus réaliste des forces et des points d'amélioration, du positionnement par rapport aux attentes des associations et de leurs 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 une communication plus proactive et assertive interne et externe, 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 aidé les associations locales dans l'adaptation de 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. L'adaptation constante s'est traduite en un renforcement des capacités structurelles et organisationnelles, la création d'un environnement capacitant, l'intégration des apprentissages dans le fonctionnement au quotidien et leur capitalisation. Cette flexibilité a renforcé le climat de changement et la volonté d'apprendre en continu. Après avoir renforcé leurs capacités en interne, leurs conscience et confiance en elles-mêmes, les associations ont réussi à s'ouvrir aux autres et à contribuer au dialogue et aux initiatives dans un respect mutuel et complémentaire et une volonté d'émulation entre partenaires.



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



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



**11 réunions à distance  
inter-associations**



## L'INNOVATION DE NGANGU DANS SES PRINCIPES ET SES MÉTHODES

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. Les principales approches sont :

- La théorie de la toile d'araignée
- La théorie du 'small change'
- L'approche basée sur les forces et la recherche de complémentarité.

- Une approche pédagogique centrée sur l'apprentissage par la pratique

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 construit autour de 3 changements pivots, l'accompagnement contextualisé de proximité, la capitalisation, la contextualisation et l'approche graduelle et échelonnée.

## LES IMPACTS DES INNOVATIONS DU PROJET NGANGU

Les innovations de NGANGU, que ce soient les méthodes transversales ou spécifiques, ont contribué aux impacts du projet en général. 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 opérationnalisé les principes d'un renforcement localisé des capacités

## LES MÉTHODES TRANSVERSALES

### L'approche graduelle et échelonnée

Comme nous l'avons mentionné dans nos analyses, chaque apprenant quel qu'il soit, a besoin de temps et d'espace pour essayer et expérimenter de nouveaux apprentissages, pour tirer des leçons, se les approprier et les intégrer dans les pratiques au quotidien. Suivant cette logique, NGANGU a proposé des étapes échelonnées et progressives propres à chaque association.

L'adoption d'une approche graduelle et échelonnée a permis aux associations locales 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. En obtenant ainsi des expériences d'apprentissage et de succès, les associations ont repris confiance en elles-mêmes et particulièrement en leurs capacités d'apprendre et de changer.

### 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, l'utilisation d'exemples tirés de la vie

au quotidien des associations et de la création d'exemples factices, tirés de réalités africaines. Ces exemples ont servi de points de repère et d'inspiration pour ouvrir à d'autres perspectives et rechercher des solutions liées à la situation de chaque association



## La capitalisation

La capitalisation permet de tirer des leçons des apprentissages et réaliser des bilans des changements et progrès, souvent en fin d'un projet. L'innovation de NGANGU est d'avoir incorporé la capitalisation dès le jour 1 du projet en demandant à chaque association de tirer 3 leçons apprises de chaque réunion ou étape.

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 documenter les formations et les réunions internes.

## L'Accompagnement Contextualisé de Proximité (ACP)

L'ACP, accompagnement prodigué par le CERAR et 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 (mêmes minimes ou intermédiaires selon la théorie du 'small change') et l'importance constamment renforcée de prendre en compte son identité et ses spécificités ont créé une vision plus réaliste et positive des capacités de chaque association. Le sentiment de pouvoir recevoir un soutien - cette 'proximité qui donne confiance' - a renforcé l'assertivité et la proactivité des associations.

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 ou de 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.

## LES MÉTHODES SPECIFIQUES

### L'auto-évaluation à 360°

La spécificité de cette 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) pour ainsi de stimuler le dialogue et l'autoréflexion des représentants de divers secteurs et départements de chaque association. Les associations témoignent que cette méthode d'auto-évaluation à 360° a renforcé 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.

L'auto-évaluation à 360° a stimulé l'appropriation (notamment de son propre processus de renforcement des capacités), la compréhension et la motivation interne et a permis de visualiser les possibilités et de planifier sur la base d'une identification réaliste des ressources.

### 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 leurs ressources disponibles pour être plus indépendants et autonomes. Le PAA a permis également de réaliser trois priorités, changements-

pivots des associations et ainsi se mettre en situation de changement.

### L'apprentissage entre pairs

L'apprentissage entre pairs a eu pour impact de 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 pour être reconnus par les autres, chercher les synergies et créer un esprit d'entraide.

## LES IMPACTS POUR L'ONG INTERNATIONALE

Les impacts pour l'organisation internationale impliquée dans le projet se situent essentiellement dans l'application des apprentissages de NGANGU au développement de ses propres capacités et dans le développement d'une perception plus réaliste des circonstances et spécificités de son positionnement en RCA et de celui de ses partenaires locaux.

L'impact le plus significatif au département 'partenariat' de l'ONG internationale est sa prise de conscience que les associations locales doivent être accompagnées de manière flexible, contextualisée et de proximité, différenciée pour chaque association selon leurs besoins. Ils ont reconnu que NGANGU offre les principes, méthodes et outils adéquats.

## 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. 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 son autonomisation progressive dans ses capacités de choix et dans la mise en pratique de ses objectifs stratégiques, répondant ainsi à l'agenda de la localisation.

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. En apportant ses 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 les quatre domaines d'intervention.

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, a renforcé la 'mise en mouvement' et le réengagement de ces associations vers les partenariats équitables.



6 associations locales et une internationale



68 participants au projet



31 changements-pivots réalisés



3 ateliers



tearfund

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

Veillez contacter  
[info@cerar.fr](mailto:info@cerar.fr)



© 2024 CERAR

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

Projet financé par les donateurs de TEARFUND