

# PARTAGE D'EXPÉRIENCES & GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Pour la construction de partenariat et le renforcement des Organisations de la Société Civile

formação

VOLUNTARISMO

ORIENTAC

ibilidade



Le contenu (textes, graphiques, illustrations, méthodologie...) de cet ouvrage, et notamment la méthode qui y est présentée, est le fruit d'années de travail et d'expérience de ESSOR. Tout emprunt ou toute reprise, totale ou partielle, de cet ouvrage nécessite qu'il soit fait expressément crédit à ESSOR, en sa qualité d'auteur.

## ABRÉVIATIONS

**ADC** : Associação de Fomento para o Desenvolvimento Comunitário (ONG Mozambique)

**ADPP** : Ajuda de Desenvolvimento do Povo para Povo

**AI** : Appui Institutionnel

**AMDEC** : Associação Moçambicana para o Desenvolvimento Concertado (ONG Mozambique)

**ANADEC** : Acção Nacional para o Desenvolvimento Comunitário (ONG Guinée-Bissau)

**APAD** : Action de partenaires pour l'appui au développement (ONG Tchad)

**ASSCODECHA** : Associação Comunitaria para o desenvolvimento do Chamanculo (ONG Mozambique)

**AT** : Assistant.e technique

**ATIA** : Actions de terrain, intégration, autonomie

**CCFD** : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

**CFSI** : Comité Français pour la Solidarité Internationale

**CIEDEL** : Centre International d'Etudes pour le Développement Local

**CP** : Coordinateur Pays

**FDH** : Frère des Hommes

**FHI** : Family Health International

**GI** : Groupe Initiatives

**GRDR** : Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural

**GRET** : Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques

**HI** : Handicap International - Humanité Inclusion

**ID** : Initiative Développement

**IECD** : Institut Européen de Coopération et de Développement

**LVIA** : Associazione Internazionale Volontari Laici (ONG italienne)

**MASC** : Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil (Programme US au Mozambique)

**OCB** : Organisation Communautaire de Base

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**OSC** : Organisation de la Société Civile

**OSB** : Organização Social de Base (abréviation utilisée au Brésil pour les OCB)

**PAANE** : Programa de Apoio aos Actores Não Estatais (programme UE en Guinée-Bissau)

**RP** : Responsable de Projet

**SWOT** : Strentghs, Weaknesses, Opportunities and Threats – en français analyse FFOM: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

**UE** : Union Européenne

**UP** : Université Populaire (ONG Tchad)

**UPA** : Unidos Para Ajudar (ONG Mozambique)

**P 06**

**Introduction**

**P 07**

**Méthodologie de la capitalisation**

**P 09**

**I. Partage d'expériences : Bilan des leçons apprises, facteurs de succès, de difficultés et d'échec**

Construction et gestion de partenariats locaux

Appui institutionnel

**P 14**

**II. Guide méthodologique et outils pour le partenariat et le renforcement des OSC**

Construction et gestion de partenariats locaux

Appui institutionnel

**P 35**

**Conclusion**

**P 36**

**Bibliographie**

**P 38**

**Crédits**

**P 39**

**Annexes**

## CONTENU



## INTRODUCTION

Depuis sa création en 1992, ESSOR fait le pari que la montée en puissance d'une société civile locale structurée est une clé du progrès social et du développement.

Les acteurs associatifs locaux sont en effet les plus légitimes pour porter la voix des populations, connaître le contexte et les besoins et y apporter des réponses concrètes. ESSOR s'inscrit depuis toujours en appui de ces acteurs, en partageant ses savoir-faire et son expérience et en s'enrichissant également grâce à leurs savoir-faire et expériences.

Une des spécificités d'ESSOR dans son approche du partenariat local, est d'appuyer des OSC locales à se structurer et à grandir, afin de renforcer le tissu associatif local.

Après plusieurs années d'expérience encourageante au Brésil, où plusieurs ONG sont nées de la dynamique de réponse aux besoins des populations vulnérables de leur région aux côtés d'ESSOR, et ont relayé localement les actions en éducation, stimulation précoce, orientation

sociale et professionnelle, le défi s'est étendu au continent africain, en commençant par le Mozambique en 1997.

Aujourd'hui, ESSOR travaille en partenariat avec près de 100 OSC partenaires (ONG et OCB) dans 5 pays\* (Brésil, Mozambique, Guinée-Bissau, Tchad et Congo-Brazzaville), et mène avec certaines d'entre elles des actions d'appui institutionnel, organisationnel, financier et technique.

La vie d'une OSC restant soumise à de nombreux facteurs externes et internes, l'autonomisation et la pérennité ne sont pas automatiquement au rendez-vous en dépit de tout l'appui qui peut lui être apporté.

Après 25 ans d'intervention auprès de nombreux partenaires locaux, il apparaissait nécessaire pour ESSOR de capitaliser sur ces actions d'appui, d'en faire un bilan global afin d'identifier des facteurs de succès et d'échec, et de proposer une méthodologie s'inspirant des leçons apprises et des bonnes pratiques non seulement d'ESSOR, mais aussi d'autres acteurs du développement partageant les enjeux de l'appui à la société civile.



\* En octobre 2017, 29 ONG et environ 70 OCB

## MÉTHODOLOGIE DE LA CAPITALISATION

### A/ Recherche documentaire

Les recherches documentaires pour cette capitalisation ont d'abord été réalisées en interne, dans le réseau ESSOR en France et à l'international.

Elles se sont aussi très largement tournées vers l'extérieur, pour enrichir l'approche sur des champs non couverts par ESSOR et ne pas « réinventer la roue » : grâce à d'autres organisations qui ont accepté de partager leurs outils et publications, et bien sûr via des recherches internet. En particulier le **Réseau Pratiques** (animé par Inter Aide) a été une source précieuse de documentation, les ressources proposées par **Coordination Sud** et le **F3E**, mais aussi les outils et manuels mis en ligne par la **Plateforme ELSA** et surtout son **Guide d'appui à la structuration associative**, les publications destinées aux équipes de **HI** et accessibles en ligne, les **manuels de formation du programme UE-PAANE en Guinée-Bissau**, pour ne citer que les sources les plus consultées pour ce travail.

### B/ Recueil de témoignages

Les coordinateurs pays et responsables de projet (anciens et actuels) sur le terrain au Brésil, au Mozambique, en Guinée-Bissau, au Tchad et au Cap-Vert (où ESSOR n'intervient plus aujourd'hui), et l'équipe siège d'ESSOR, ont beaucoup contribué depuis avril 2015 à rassembler les expériences et les ressources existantes, et à prioriser les points à aborder et les outils de renforcement de capacités à développer.

### C/ Des entretiens ont été menés avec 8 ONG partenaires d'ESSOR :

Des entretiens ont été menés entre Avril et Octobre 2015 avec 8 ONG qui ont été ou sont actuellement partenaires d'ESSOR au Tchad (1), Mozambique (5) et en Guinée-Bissau (2), selon une grille de questions semi-ouvertes réparties en rubriques :



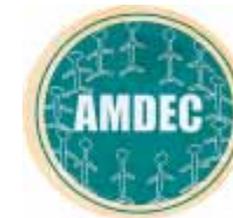
Guinée-Bissau :



Tchad :



Mozambique :



ADC



Voir la bibliographie pour une liste exhaustive des sources de documentation, et les détails des liens internet

D/ Des entretiens avec d'autres acteurs dans les pays d'interventions et en Europe

► 5 organisations et collectifs en France et Belgique



► 7 organisations sur le terrain

Guinée-Bissau :

Mozambique :

Tchad :



# PARTAGE D'EXPÉRIENCES : BILAN DES LEÇONS APPRISSES, FACTEURS DE SUCCÈS, DE DIFFICULTÉS ET D'ÉCHEC

Construction et gestion de partenariats locaux

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec une structure déjà active avant le partenariat, avec un projet associatif préexistant et un focus thématique, une vision</li> <li>• Personnes qui partent d'elles-mêmes pour créer leur structure</li> <li>• Engagement réel, conscience des enjeux, motivation pour surmonter les périodes creuses</li> </ul>	<p>L'appui à 100% pour la création et la légalisation de l'association locale et la construction du siège :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut empêcher de déceler un manque de motivation associative/ sociale</li> <li>• Peut avoir un effet déresponsabilisant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunisme : structure créée pour capter un financement, absence de projet préexistant, absence d'axes stratégiques définis, positionnement sur toute thématique où il y a des financements</li> <li>• Attentes des membres en termes d'emploi, plus que de projet associatif</li> </ul>
Leadership fort et "noyau dur" de personnes impliquées	Leadership fort et engagé, mais peu d'implication autour	Leadership de circonstance, sans vocation associative réelle ; faibles compétences de direction
Relation humaine amicale, constructive entre les responsables	Interlocuteur unique → un différend ou changement de personne peut remettre en cause le partenariat	Conflit interpersonnel latent, non exprimé
Communication transparente, espace de critique constructive hors projet	Communication partielle, impression du partenaire qu'on ne lui fait pas confiance	Malentendus ; soupçons du partenaire sur un « agenda caché » de l'ONG « Nord »
Partenariat sur le long terme, pas seulement pour un financement/projet ; approche programme ; alliance stratégique pour des changements sur un territoire, vers du plaidoyer, travail en réseau	Partenariat et AI bilatéraux axés sur un projet et dépendant d'un financement ; approche projet, logique de « guichet » ; priorité aux résultats à court terme	Partenaires qui priorisent la recherche de financements pour des projets, qui ne pensent pas en termes de changement à long terme, organisationnel...



Diversifier les partenariats, travailler avec des réseaux et collectifs	Dépendre d'une seule structure partenaire dans un pays	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter dès le départ de nos points communs, éthiques, visions à long terme ;</li> <li>• Séparer l'opérationnel de la vision à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergences de visions, valeurs associatives mal cernées au départ</li> <li>• Renforcer le partenaire pour répondre aux besoins opérationnels de l'ONG « Nord »</li> </ul>	Ambitions politiques du leader, détournement de la finalité de l'association
Programme construit ensemble, méthodologie partagée ; projet émanant du partenaire local en réponse à des besoins qu'il relève	Projets conçus par le partenaire « Nord », auteur et propriétaire de la méthodologie	Sentiment de « main forcée » à faire quelque chose
Accepter de rester en retrait et laisser la structure partenaire se responsabiliser pour les activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorité à la montée en puissance du partenaire</li> <li>• Délégation de la mise en œuvre</li> <li>• Principe de subsidiarité</li> <li>• Peut nécessiter des indicateurs de résultats moins ambitieux dans le temps du projet</li> </ul>	Manque de souveraineté et d'indépendance de la structure partenaire, confusion des RH et des moyens : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation locale n'assume pas la gestion, elle manque de cohésion et s'affaiblit.</li> <li>• Déséquilibre du partenariat et risque de crise</li> </ul> Assistante technique « locomotive » qui gère tout, sur qui on se repose	Déresponsabilisation opérationnelle de la structure partenaire par l'ONG « Nord » ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déresponsabilisation par les bailleurs qui préfèrent « l'étiquette » ONG « Nord » ;</li> <li>• Insuffisance du transfert de compétences</li> </ul>

## Appui institutionnel aux Organisations de la société civile



Partenariat et Appui Institutionnel suivis par une personne externe ou détachée de l'opérationnel projet	Posture double des mêmes personnes pour la mise en œuvre d'un projet et l'autonomisation de partenaires	Posture de l'ONG « Nord » perçue comme paternaliste
Qualification des membres, capacités de gestion	Faibles capacités des membres clés	Absence de demande de renforcement, ou actions de renforcement inadaptées aux besoins
Audits et évaluations externes à intervalles réguliers : permet à l'organisation d'avoir toujours ses données actualisées	Faiblesses du contrôle interne, difficulté à rendre des comptes	Absence de culture de transparence, absence de demande pour améliorer la gestion financière
Plannings stratégiques participatifs	Planification stratégique manquant de réalisme ou d'appropriation par tous les membres clés	Manque de suivi de la mise en œuvre des plannings stratégiques
Responsabilisation pour la mise en œuvre d'activités concrètes et rémunération et formation d'une équipe dédiée à l'organisation locale	Formations qui bénéficient surtout aux équipes techniques recrutées pour un projet : risque qu'elles ne restent pas dans l'organisation après	Manque de formations techniques et de transfert d'expertise en parallèle de la mise en œuvre
Transfert d'outils méthodologiques et pédagogiques que l'organisation peut s'approprier et répliquer	Faible implication de l'organisation partenaire dans la conception de la méthodologie	Projets écrits "à la place" des structures partenaires, sans pédagogie pour qu'elles s'améliorent.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations sollicitées par les organisations partenaires et/ou découlant d'un diagnostic partagé ;</li> <li>• Formations régulières des techniciens et du bureau, appliquées en pratique</li> </ul>	Formations proposées unilatéralement, sans initiative de l'organisation locale Peu de formations pour les membres du bureau (Conseil fiscal, Présidence/ Direction ...)	Formations théoriques, avec peu d'interactivité, sans application concrète immédiate



Formation en service sur des aspects concrets	Lenteur du processus d'identification et de contractualisation par l'association concernée d'un.e formateur/formatrice	Formation inadaptée ou ne correspondant pas à une demande de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition par l'organisation locale de compétences de formation</li> <li>• Formations de formateurs</li> </ul>	Compétence de formation acquise par une seule personne de l'organisation, non capitalisée et transmise à d'autres membres	Activité de formation exercée à titre privé par une seule personne, dont les retombées ne bénéficient pas à l'association
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions d'appui, de réflexion et planification conjointes, par des personnes non impliquées sur la mise en œuvre des projets au quotidien</li> <li>• Suivi et accompagnement régulier par quelqu'un d'extérieur au quotidien du projet</li> </ul>	Façons de faire et outils variables en fonction des expatriés en poste	Absence de suivi ou absence d'appropriation par l'organisation partenaire de son processus de renforcement institutionnel
Participation de l'association locale à des réseaux thématiques et groupes de travail avec d'autres organisations	Participation aux réseaux nationaux sous l'étiquette de l'ONG « Nord »	Participation aux réseaux inexistante, très irrégulière ou passive
Echanges et visites Sud-Sud, travail en réseau international	Beaucoup d'énergie pour organiser ces échanges et faire en sorte qu'ils soient suivis d'effets	Risque d'un manque de concrétisation par les participant.e.s des nouvelles idées ou pratiques expérimentées, ou manque de suivi... Ou départ des personnes ayant participé (turn-over).
Appui à la visibilité des organisations partenaires	Pas d'appui à la capitalisation des expériences et outils en interne	Faible visibilité de l'organisation partenaire, faible capitalisation et valorisation de son savoir-faire



## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS POUR LE PARTENARIAT ET LE RENFORCEMENT DES OSC

Sur les projets portés par ESSOR et ses partenaires depuis 1992, beaucoup d'investissements ont été faits dans les partenariats locaux et dans l'appui institutionnel de structures locales, en vue de les aider à renforcer leur affirmation dans le paysage associatif local et leur autonomie sur les plans institutionnel, organisationnel, financier et technique.

La gestion des relations de partenariat local et l'appui institutionnel aux OSC locales ont été assurés principalement par du personnel ESSOR (responsables de projet ou coordinateurs pays expatriés, équipe siège d'ESSOR à l'occasion de missions terrain), mais aussi, depuis quelques années, par le biais d'échanges Sud-Sud avec des partenaires locaux et techniciens ESSOR de différents pays d'intervention.

Avec les OCB, le partenariat et le renforcement organisationnel sont souvent gérés par l'intermédiaire d'une ONG partenaire, plutôt que par ESSOR directement. Les ONG partenaires ont donc aussi été des parties prenantes avec leurs approches et leurs outils propres.

Souvent, le recours à des appuis externes est apparu plus

pertinent pour des raisons de compétences non disponibles en interne, ou pour garantir une posture de neutralité, nécessaire à certaines actions d'appui institutionnel et qu'il est difficile d'avoir en tant que partenaires de mise en œuvre.

Cette multiplicité des acteurs de l'Appui Institutionnel a engendré une multiplicité des approches et des méthodes, dont il est difficile aujourd'hui de dresser une liste exhaustive et a fortiori de savoir pour chacune d'entre elles si elles ont porté leurs fruits.

C'est pourquoi il apparaissait nécessaire aujourd'hui de capitaliser sur les méthodes et outils, d'en faire un bilan global afin d'identifier des facteurs de succès et d'échec, et de proposer une méthodologie s'inspirant des leçons apprises et des bonnes pratiques non seulement d'ESSOR, mais aussi d'autres acteurs du développement partageant les enjeux de l'appui à la société civile.



En premier lieu, avant de s'interroger sur la façon d'aborder le partenariat et l'appui institutionnel, nous devons d'abord être au clair sur les raisons qui nous poussent à travailler en partenariat avec des organisations locales\* :

• Parce que nous sommes obligés pour accéder à des ressources ? Par exemple quand les bailleurs exigent de travailler en partenariat avec une OSC locale.

• Par principe, pour avoir une légitimité locale dans nos actions ?

• Pour transmettre nos méthodologies, assurer leur réplication par d'autres acteurs ?

• Pour renforcer ces organisations locales à travers une collaboration opérationnelle en réponse à des besoins de base ?

• Pour réduire les coûts de l'intervention par rapport à une intervention directe ?

• Pour pérenniser une réponse à des besoins de base ?

La création d'un partenariat local peut se justifier par plusieurs de ces motivations.

Quelles qu'elles soient, les clarifier en amont permet d'adopter une approche cohérente et viable pour l'identification des partenaires locaux, pour la définition de nos complémentarités et des appuis mutuels envisageables en fonction de nos savoir-faire respectifs.

\* Handicap International, Le partenariat. Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations, Cahier technique à usage interne, 2002, p.35

➔ CONSTRUCTION ET GESTION DE PARTENARIATS LOCAUX

Analyser le système d'acteurs

En répertoriant les acteurs, il est fondamental de considérer non seulement la nature de ces acteurs mais également le système d'interrelations complexes entre ces acteurs, leurs rôles respectifs, leurs capacités d'influence positive ou négative.

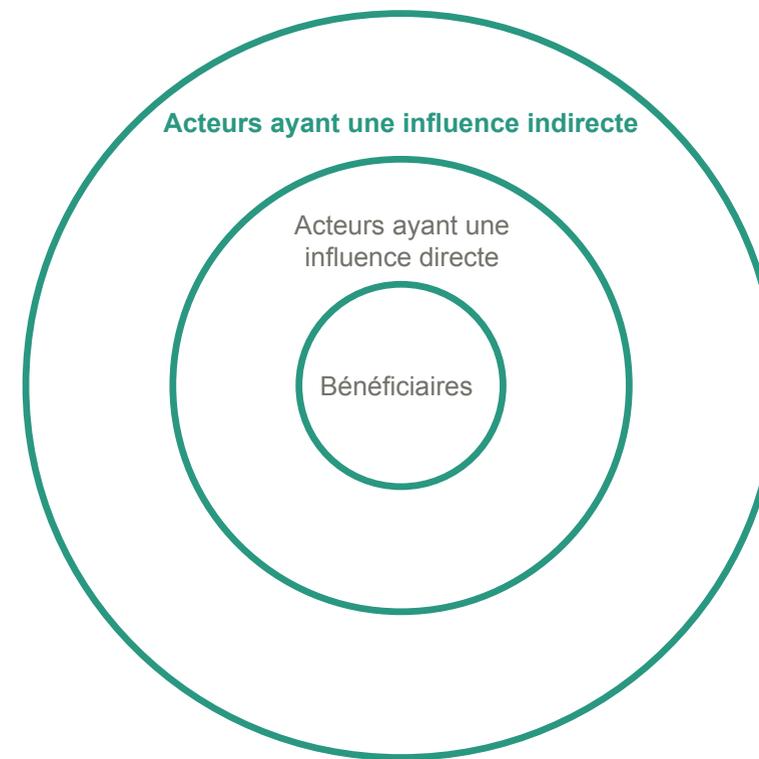
- recenser les acteurs en présence pour notre (nos) domaine(s) d'intervention,
- schématiser ce système d'acteurs, et leur influence plus ou moins directe sur nos actions et leurs relations entre eux.

Lors d'un diagnostic initial dans une nouvelle zone, l'analyse du contexte et des acteurs consiste à :

Une grille d'analyse proposée par HI\* rappelle les questions clés à se poser sur le système d'acteurs, et propose des outils pour y répondre :

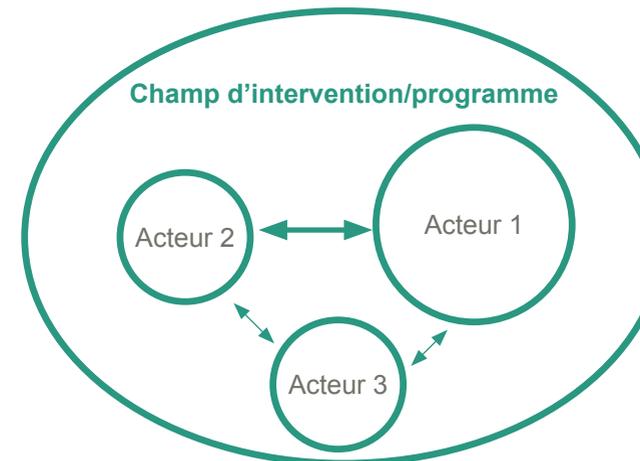
Sujets	Questions clés	Outils proposés
<b>Identification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux acteurs du domaine concerné ?</li> <li>• Quels sont les différents types/catégories d'acteurs ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire, hiérarchisation et classification des acteurs et critères de choix</li> <li>• Grille d'analyse et de catégorisation des ONG</li> <li>• Diagramme de Venn/sociogramme</li> </ul>
<b>Relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont leurs motivations ?</li> <li>• Quelle est leur vision ?</li> <li>• Quel est le rapport entre les acteurs ?</li> <li>• De quelle manière ce rapport influence-t-il les activités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des relations officielles et officieuses :</li> <li>• Cartographie des acteurs</li> <li>• Cartographie du pouvoir</li> <li>• Confiance</li> <li>• Diagramme de Venn/sociogramme</li> <li>• Eléments visibles et invisibles d'une organisation</li> <li>• Influence entre les personnes/acteurs clés</li> <li>• Matrice des acteurs</li> </ul>
<b>Projet : rôles et responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont l'historique et l'évolution d'un projet commun, d'une coopération ou d'un partenariat ?</li> <li>• Quelle est la capacité d'intervention de chaque acteur ?</li> <li>• Quelle est l'influence de chaque acteur clé sur un projet ou une activité spécifique ?</li> <li>• Quel est le potentiel d'évolution de chaque acteur ?</li> <li>• Qui est responsable de quoi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chronogramme de l'évolution/historique</li> <li>• Influence d'un acteur sur un projet</li> <li>• (Auto-) diagnostic organisationnel : liste exhaustive</li> <li>• Tableau " attentes "</li> <li>• Tableau " autonomie/appropriation "</li> <li>• Tableau des responsabilités " RASI "</li> <li>• Le champion</li> </ul>
<b>Autres</b>	Quelle démarche l'organisation doit-elle suivre pour se positionner dans le système ? Comment relier l'analyse du système d'acteurs et l'(auto-) diagnostic organisationnel ?	

Sur l'influence des acteurs par rapport au groupe-cible, on peut utiliser un outil « cible » :

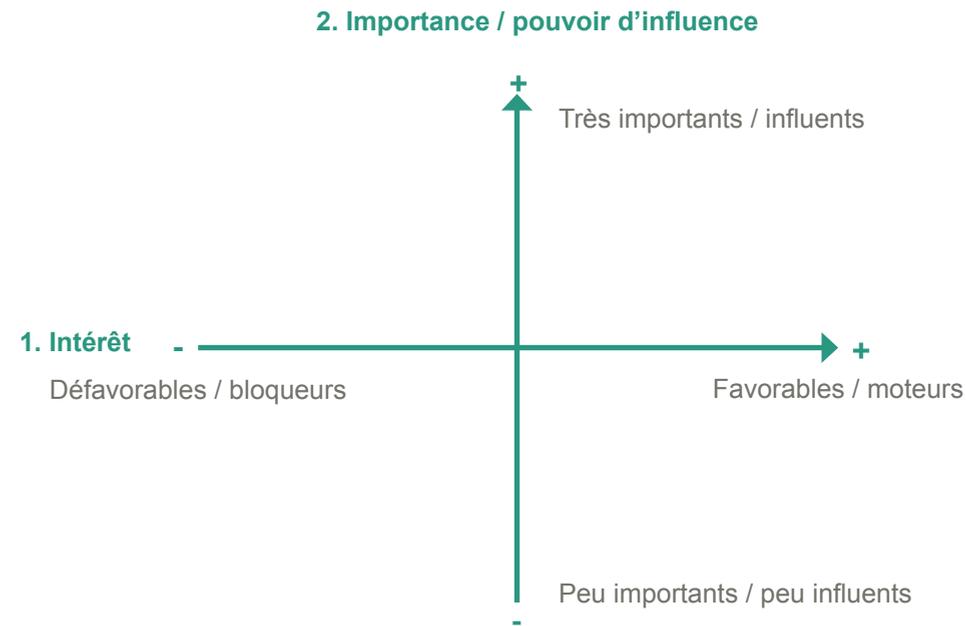


Sur leur importance et leurs relations entre eux, on pourra utiliser le diagramme de Venn :

On tracera autant de cercles que d'acteurs en présence pouvant influencer plus ou moins directement notre champ d'intervention, la taille des cercles variant en fonction de leur importance dans ce champ d'intervention, et on représentera par des flèches de différentes épaisseurs les relations qu'ils entretiennent entre eux.



Enfin un dernier diagramme peut permettre d'accompagner une réflexion collective sur les acteurs plus ou moins moteurs et favorables, ou au contraire « bloquants » ou défavorables\* :



En fonction de la localisation des différents acteurs publics, privés, associatifs sur le graphique ci-dessus, on réfléchira aux alliances et partenariats à privilégier.

La bonne compréhension du jeu d'acteurs favorisée par ces différents outils, est un préalable à l'identification des organisations partenaires et d'une action cohérente vers un objectif commun.

## → SE METTRE D'ACCORD SUR LE TYPE DE PARTENARIAT ET SA FINALITÉ

On distinguera :

### Les partenariats « PROJETS »

Partenariat centré sur la mise en œuvre d'un projet  
► Convention de partenariat sur un projet

### Les partenariats « RELATIONS »

Partenariat mettant en valeur une relation à long terme, alliance stratégique  
► Convention « cadre » ou « charte » de partenariat

► Le partenariat « relation » peut se décliner en plusieurs partenariats « projets »\*

Pour schématiser, on peut envisager différents types de partenariat « Nord-Sud », un même partenariat pouvant évoluer d'un type à l'autre ou être au croisement de plusieurs types :

### « Sous-traitance »

L'ONG « Nord » réalise un projet au travers de la structure locale : le partenariat a pour but premier la réalisation de ce projet au profit d'une population. « Il est probable qu'à la fin du projet, les capacités de l'organisation aient augmenté, mais c'est en quelque sorte un effet secondaire. »

### Assistance technique

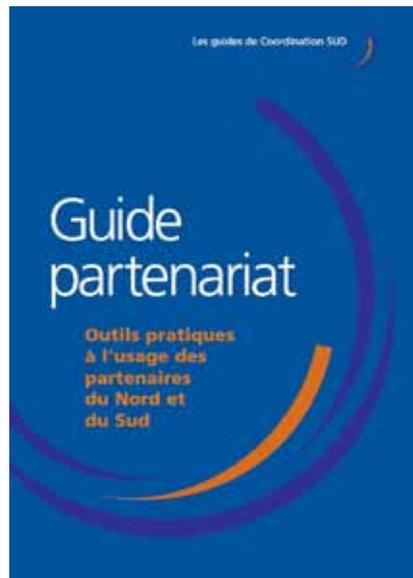
L'ONG « Nord » appuie une structure locale dans la réalisation de son projet : c'est l'organisation locale qui porte le projet au départ au profit d'une population bénéficiaire qu'elle a identifiée, et l'ONG « Nord » fournit un appui dont l'organisation locale a besoin pour sa mise en œuvre.

### Co-exécution

L'ONG « Nord » et l'organisation locale coopèrent pour mettre en œuvre des actions, apportant chacune sa contribution

### Alliance stratégique

Alliance de long terme basée sur des valeurs et une vision partagées, indépendamment des projets et de la relation financière. Peut se traduire par de l'échange d'informations, de savoir-faire, ou par la participation à des réseaux. A tout moment, cette alliance peut se concrétiser dans la réalisation conjointe et dans ce cas elle est complétée par une des relations décrites plus haut.



Coordination SUD, dans le cadre de sa Commission financements et renforcement institutionnel (COFRI), a travaillé avec une quinzaine d'ONG françaises sur les critères de qualité pour le partenariat dans le cadre d'un projet au sens large (opérationnel ou politique), et a retenu la liste suivante de 9 critères :

1. Convergence de vue sur les finalités du projet
2. Co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre
3. Degré et mode d'implication de chacun des partenaires dans le projet
4. Entente sur une répartition des rôles, des activités et des moyens
5. Complémentarité des compétences et des moyens
6. Réciprocité
7. Inscription de la relation dans le temps
8. Qualité des relations humaines
9. Transparence

Tous ces critères ne font pas l'unanimité parmi les ONG : en fonction des contextes, de l'histoire du partenariat, du type de partenaire, les relations ne sont pas les mêmes. Il est admis qu'un partenariat ne peut pas prétendre répondre à l'ensemble des critères mais il peut tendre vers un système de valeurs.

## → DISCUTER DE NOS POINTS COMMUNS, ÉTHIQUES, VISIONS À LONG TERME

La construction d'un partenariat doit passer nécessairement par une étape qui permet aux deux parties de mieux se connaître, comprendre leurs motivations et valeurs respectives, confronter leurs points communs et différences, et confronter leur compréhension des enjeux de développement et leur vision à long terme pour le pays ou la zone où ils veulent mettre en œuvre une action conjointe.

Pour cela il faut savoir dépasser certains biais liés :

1/ aux différences culturelles, qui peuvent rendre difficile la compréhension mutuelle

2/ au caractère obligatoire du partenariat local pour répondre aux appels à projets des principaux bailleurs

3/ au déséquilibre fréquent entre l'organisation du « Nord » et celle du « Sud » : « la main qui reçoit est toujours en bas... » selon une *Etude menée par le CFSI en 2005 sur les Stratégies de partenariat*, la plupart des ONG françaises interrogées soulignent ce problème. Ce déséquilibre est souvent causé par les enjeux financiers, et/ou par la faible

valorisation de la « connaissance, de l'expertise, de la production intellectuelle du partenaire Sud ».

4/ à l'attracteur que constitue pour les deux parties le besoin de décrocher un financement, qui peut nous pousser à faire l'impasse sur d'éventuels problèmes

5/ à la vision relativement court-terme (3 ou 4 ans) qui est souvent celle de l'approche projet.

Les ONG membres du GI, dont ESSOR fait partie, ont travaillé en 2013 et 2014 à l'élaboration d'une **Mallette à outils du partenariat**<sup>1</sup> pour aider les ONG « Nord » en particulier, à la construction et à la gestion des partenariats locaux.

On y trouve en particulier une Fiche de rencontre entre partenaires, qui permet de se poser les bonnes questions pour le démarrage d'un partenariat sur des bases saines, et de mieux valoriser la(les) valeur(s) ajoutée(s) de chaque partie dans le partenariat. Cela permet de bien identifier les complémentarités entre les partenaires et poser les bases de la **confiance** et de la **subsidiarité**, c'est-à-dire une répartition des rôles et des responsabilités qui favorise

## → CONTRACTUALISER LE PARTENARIAT

Si la contractualisation du partenariat n'est pas toujours indispensable, elle peut être utile dans de nombreux cas. Passée l'étape de compréhension mutuelle et de clarification, le partenariat peut être contractualisé sur deux niveaux :

### 1. Pour la mise en œuvre d'un projet en particulier<sup>3</sup> :

- Convention de partenariats projets
- Charte de Bon Partenariat pour un projet

### 2. Pour une vision à long terme pour un territoire donné, au-delà des projets :

- **Charte de partenariat « de principe »** : même en l'absence de projet et de financement à exécuter conjointement, une alliance peut se créer entre deux ONG ou entre ONG et autorités locales, ou ONG et entreprise, sur la base d'enjeux communs : participer aux mêmes réseaux, agir de façon complémentaire pour du plaidoyer, échanger des informations etc.

l'appropriation par le partenaire, son autonomie et par là même la **pérennité** des réponses apportées aux enjeux de développement.

Par ailleurs, les fiches 3 à 6 peuvent être mobilisées pour accompagner les différentes étapes de la vie d'un partenariat, de la 1ère rencontre et compréhension mutuelle jusqu'à l'évaluation de l'impact du partenariat sur un territoire.

Des outils de formation ont été conçus par ESSOR au Brésil à destination des Organisations communautaires de base (OCB), appelées aussi Organisations sociales de base (OSB) au Brésil<sup>2</sup>.

- **Convention-cadre** (non liée à un projet) : type de convention que l'on retrouve souvent dans le domaine de la coopération décentralisée ou de la coopération public-privé (les collectivités ou l'Etat avec des entreprises ou associations), plus rarement entre associations, plus soumises au temps projet.

Ce 2ème niveau de partenariat, qui valorise le sens que l'on donne au partenariat sur le long terme, permet de s'affranchir de la dépendance aux financements projets et de continuer à travailler comme des « alliés stratégiques » autour d'une vision partagée, dans une approche de réseau (voir p.19, « types de partenariats »).

Les deux niveaux de partenariats sont complémentaires l'un de l'autre.

1. Voir *caisse à outils*. Voir notamment les fiches 2 à 6 (pp.5-18): 2- Fiche de rencontre entre partenaires, 3- canevas de prise de notes, 4- Quelle est votre appréciation du partenariat, 5- Evolution du partenariat au cours du temps, 6- Que veut-on faire ensemble ? Voir aussi la revue *Traverses* n°42 et en particulier : le positionnement des membres du GI sur le partenariat (pp.4-7), le cycle et phasage d'un partenariat (pp.29-30).

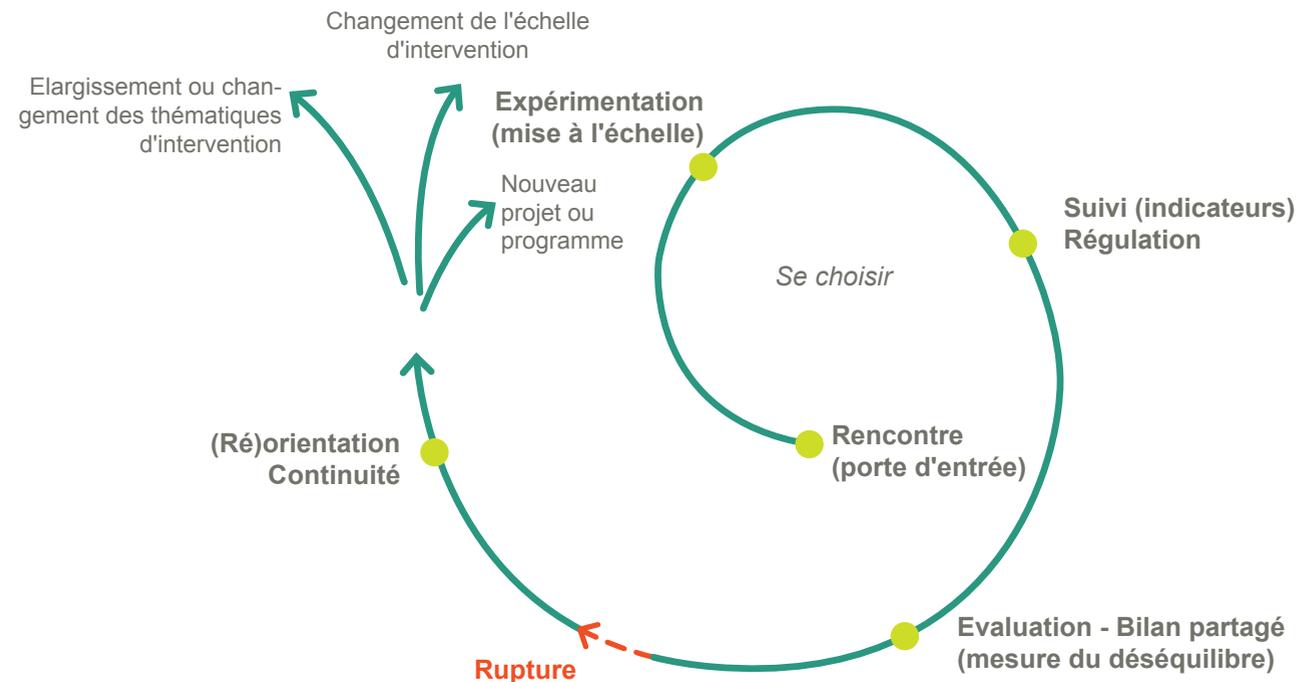
2. Voir *caisse à outils* : « Extrait du cycle de formation des OSB » (2015) et « Module complet sur la relation de partenariat »

3. voir modèles ESSOR dans la *caisse à outils* accessible via le site [www.essor-ong.org](http://www.essor-ong.org)

## ➔ GÉRER, SUIVRE ET ÉVALUER LA RELATION DE PARTENARIAT

Un partenariat n'est pas figé, il a un cycle de vie et il évolue dans le temps. La revue Traverses n°42, publiée par le GI à la suite des « thé-palabres » et ateliers sur le partenariat, propose notamment un schéma du cycle du partenariat et un tableau des moments de vie du partenariat qui sont intéressants pour comprendre, analyser et anticiper le phasage d'un partenariat et sa gestion dans le temps. \*

Figure 1 : Existe-t-il un/des cycle(s) de partenariat ?



**A noter** : Le schéma (ci-dessus) a été construit avec les participants des "thé-palabres" et ateliers sur le partenariat organisés par le GI, puis débattu et validé en plénière, mais **il n'a pas vocation à être « normatif »**.

En effet, **la recette du « bon partenariat » n'existe (sans doute) pas** : les « moments de vie » sont progressifs mais pas (rarement) linéaires et ne sont donc pas chronologiques : plusieurs projets peuvent être menés avant d'aboutir à un programme, un conflit peut survenir à tout moment...

Face aux difficultés rencontrées au cours du cycle de partenariat, les partenaires doivent faire preuve de **capacités d'écoute mutuelle et de dialogue et s'outiller pour faire vivre le partenariat en fonction de la temporalité et des contextes spécifiques dans lesquels** ils inscrivent leurs actions communes.

\* Voir aussi Coordination Sud, « Guide du partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2006

### Cas particulier de l'appui à la création d'ONG au Sud :

Dans les cas où l'ONG « Nord » a contribué à la naissance de la structure partenaire et représente un soutien majoritaire, et où beaucoup de choses sont communes aux 2 ONG (service, bureau, projet, personnel...), il faut être vigilants sur les risques d'assimilation et de confusion d'identité pour le personnel de l'ONG partenaire, que cette assimilation soit subie ou entretenue. Bien qu'on soit tentés de soutenir « étroitement » ces partenaires, la préservation d'une distance est le meilleur garant d'une relation de qualité, et constructive à long terme. \*

Dans l'Etude menée par le CFSI en 2005 sur les Stratégies de partenariat, le Directeur d'ESSOR présentait les avantages et inconvénients de la création d'ONG :

	Avantages	Inconvénients
Création ONG ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projet conforme aux objectifs</li> <li>- plus de choix des personnes</li> <li>- nouvel acteur dans le paysage du développement local</li> <li>- adaptation des actions avec les souhaits des bailleurs</li> <li>- motivation au Nord car plus grande proximité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- engagement à long terme</li> <li>- risque que les salariés ne s'approprient pas l'ONG</li> <li>- création ex nihilo, donc pas de base sociale</li> <li>- difficulté de monter un conseil d'administration indépendant de l'équipe</li> <li>- coût en général plus élevé</li> <li>- on suit de près donc on contrôle</li> <li>- risque de voir tout s'arrêter à la fin du projet</li> <li>- forte influence d'ESSOR et retrait pas toujours facile</li> <li>- l'ONG reste en général assez longtemps avec un seul projet et partenaire</li> </ul>
Partenariat avec associations existantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet constitue une occasion de renforcer ces ONG</li> <li>- on tient compte des acteurs existants</li> <li>- on est en phase avec le souhait des bailleurs de fonds</li> <li>- meilleure appréhension de la réalité locale</li> <li>- à la fin du projet le partenaire continue à exister</li> <li>- en principe bonne appropriation du projet par l'ONG car il a été conçu avec elle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible connaissance du partenaire</li> <li>- pas beaucoup de marge pour choisir le personnel</li> <li>- composer et accepter les conditions du partenaire</li> <li>- si le projet est gros, il peut amener l'ONG à fortement grossir durant la durée du projet</li> <li>- peu de visibilité pour obtenir des fonds privés</li> <li>- plus de politique et parfois moins de qualité dans les actions</li> <li>- plus complexe car on ne connaît pas les enjeux à l'intérieur de l'ONG</li> </ul>

\* Cahier technique HI 2002, p.52 (+ schéma p.53) : Question d'identité : le semblable, le commun et le partagé.

Le GRET avait mené une réflexion à ce sujet lors d'un séminaire en 1999\* : Nous devons être très prudents lorsque nous avons la prétention de « créer » un nouvel opérateur. Cette solution ne doit être envisagée qu'après avoir examiné soigneusement d'autres solutions, sans avoir d'a priori « ONG » (d'autres organismes peuvent être intéressants, même s'ils ne sont pas de même nature que nous). Si la décision d'un appui à la création est prise, il est nécessaire d'avoir une stratégie très claire (objectif, programmation dans le temps, mécanismes de suivi/évaluation...) et de discuter très largement tout changement éventuel. On ne peut pas à la fois vouloir « créer les opérateurs locaux à notre image » et souhaiter qu'ils s'autonomisent le plus vite possible. Il faut savoir gérer cette contradiction.

\* GRET, *Coopérer aujourd'hui* - n°16 (2000)



## ➔ DÉFINIR LA FINALITÉ DE L'APPUI INSTITUTIONNEL

1. Renforcer la société civile locale pour mettre en place des activités...
    - priorité aux résultats immédiats (le temps d'un projet)
  2. Ou mettre en place des activités pour renforcer la société civile locale
    - priorité à l'impact long terme, à l'influence des politiques publiques
- ▶ En fonction de l'approche choisie, la mise en œuvre et surtout les indicateurs de résultats du projet ne peuvent pas être les mêmes !
  - ▶ Intervenir « **au-travers** » ou intervenir « **en soutien** »
  - ▶ C'est une **définition claire du principal objectif visé** qui permettra de définir le type d'appui dans lequel on s'engage :

Répondre à des besoins de base, des situations de vulnérabilité

VS

Renforcer une OSC pour qu'elle soit en mesure d'intervenir durablement avec plus d'impact

Le bien-être de la population est le premier but visé, quitte à « forcer » les modes opératoires de la structure locale, et au risque de tomber dans une logique de « sous-traitance »

Le développement des capacités de la structure locale est le 1er but visé, elle est unique responsable de ses actions



« Ces deux objectifs se confondent souvent dans la notion très large de « soutien » ou « d'appui » aux structures locales. Pourtant, ils ne sont pas forcément compatibles dans le temps du projet. »

## → COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS D'APPUI INSTITUTIONNEL

Pour accompagner et appuyer ses partenaires locaux dans leur structuration associative, ESSOR se base sur 4 axes fondamentaux du « bagage » d'une structure et a développé un outil de diagnostic<sup>1</sup> pour évaluer la progression d'une association (ONG ou OCB) sur les axes organisationnel, institutionnel, technique et financier.

Le choix de ces 4 axes des compétences institutionnelles est sujet à débat, d'autres organisations proposent d'autres classifications<sup>2</sup> ; l'essentiel étant de couvrir les compétences clés pour identifier les besoins et la demande de façon la plus complète et cohérente possible.



### Quand il y a vraisemblablement un problème, mais pas de demande...

La demande d'appui, ou au minimum l'adhésion de l'organisation appuyée, est essentielle pour qu'elle chemine effectivement vers le changement. À l'inverse, qui n'a pas envie de changer ne changera pas, quelle que soit la qualité des actions de renforcement de capacités dont il ou elle bénéficie.

Alors, que faire quand un partenaire montre des faiblesses qui freinent l'efficacité de ses actions et sa crédibilité, et que ses principaux responsables ne sont pas demandeurs d'un appui pour corriger ces faiblesses ?

Cela peut venir de plusieurs facteurs qu'il faudra d'abord comprendre, et corriger ce qui peut venir de nous en tant qu'ONG « Nord » :

- Le facteur humain, où des responsables de l'organisation partenaire ont d'autres agendas externes, des conflits d'intérêts
- Un problème de posture, l'ONG « Nord » pouvant être perçue comme « donneuse de leçons » ou soupçonnée d'ingérence
- Un problème culturel ou de compréhension, les « désirs » de l'ONG « Nord » et ceux de l'ONG « Sud » pour elle-même peuvent ne pas correspondre



### Les actions possibles pour favoriser l'émergence d'une demande de renforcement institutionnel :

- S'appuyer sur un réseau ou un collectif qui peut susciter une interpellation par les pairs, un « effet miroir » : séminaires d'échanges de pratiques réunissant les différents partenaires au niveau national, sous-régional, international, échanges entre OSC...
- Conditionner le partenariat à une adhésion à une charte ou un programme de renforcement de capacités, une charte méthodologique, une charte qualité, un règlement intérieur du réseau...

1. Fiche bagage ESSOR (format Excel). Voir annexe 1 et dans la caisse à outils disponible via le site [www.essor-ong.org](http://www.essor-ong.org)

2. Dans son guide paru en 2008 (p. 16), HI propose une autre classification des éléments les plus importants d'une organisation : les capacités opérationnelles, les capacités structurelles, les capacités financières, et les capacités relationnelles qui associent les trois éléments précédents et garantissent la cohésion de l'équipe en interne ainsi que l'ancrage institutionnel et l'acceptabilité par la communauté locale.

## → LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Pour identifier des besoins en renforcement de capacités, ESSOR préconise des outils favorisant l'appropriation par les partenaires de leur propre processus de renforcement, s'orientant vers une forme d'autodiagnostic accompagné.

C'est le cas avec l'outil « **Fiche Bagage de l'Association\*** » développé par ESSOR, qui se base sur 4 axes fondamentaux du développement institutionnel d'une organisation sans but lucratif, selon les axes suivants :

Organisationnel	Institutionnel	Technique	Financier
répartition des responsabilités, organigramme, gestion administrative et des ressources humaines, classification et archivage, dynamique de réunions et de travail d'équipe, règlement intérieur, définition de la vision et mission et leur appropriation par les membres, participations bénévoles	légalisation, tenue d'assemblées générales, renouvellement des mandats, planification stratégique, participation aux réseaux, capacité de négociation et d'influence, leadership, base sociale, reconnaissance et équilibre homme-femme	savoir-faire et mise en œuvre effective de ce savoir-faire, outils méthodologiques, définition et atteinte des résultats espérés, planification technique, connaissance de la zone d'intervention et des chiffres pertinents, innovation, reporting technique, traitement et analyse de données	Comptabilité générale et actualisée, gestion de compte bancaire, qualité et classement des justificatifs, compétences de gestion comptable, budget annuel, reporting financier, viabilité, autres appuis, degré d'autonomie financière

La « Fiche Bagage » peut être remplie avec les personnes clés de l'organisation (3 personnes minimum).



\* Voir annexe 1 : Fiche Bagage ESSOR

L'analyse **SWOT\*** ou **FFOM** permettra d'approfondir les aspects qualitatifs, et est menée de façon complémentaire de la « fiche bagage », avec toute l'équipe et bénévoles.



Voir aussi :

*Pour aller plus loin, des outils de diagnostic organisationnel et financier proposés par d'autres organisations, sont disponibles dans la caisse à outils "Appui institutionnel" téléchargeable depuis le site ESSOR [www.essor-ong.org](http://www.essor-ong.org)*

\* Voir annexe 2 : Exemple de méthodologie pour une analyse SWOT

## ➔ POUR UN DIAGNOSTIC SUIVI D'EFFETS

Pour que le diagnostic ne reste pas sans suites, plusieurs éléments doivent être rassemblés :

- Que **l'association soit actrice de son diagnostic**, et que ses responsables, ses membres actifs et son personnel y contribuent activement ;
- Qu'il y ait une **adhésion** unanime aux forces et faiblesses identifiées ;
- Qu'il y ait une réelle **envie de changement** des responsables clés de l'organisation ;
- Que des **priorités soient définies** collégalement avec des résultats réalistes espérés à court terme et à moyen terme, avec des **indicateurs de succès mesurables** ;
- Qu'un **plan d'action** soit élaboré par l'association après le diagnostic, si besoin avec appui extérieur, et que ce plan d'action soit validé par les membres ;
- Que ce plan d'action **engage les personnes de l'organisation** concernée en répartissant les responsabilités et définissant des délais ;
- Que ce plan d'action soit **accompagné** assidûment, en interne ou en externe selon le besoin exprimé par l'association.

La fiche bagage ESSOR (voir p.27 et annexe 1) prévoit, à la suite de l'autodiagnostic et de l'obtention des résultats, une trame de plan d'action donnant des références d'outils et des suggestions d'axes de renforcement de capacités envisageables, par domaine (organisationnel, institutionnel, technique, financier).

Cela a pour but d'aider l'OSC diagnostiquée à faire elle-même son plan d'action en fonction des forces et faiblesses identifiées en appliquant la fiche, et éventuellement approfondies par une analyse SWOT.

Le renforcement de capacités d'une OSC dans le cadre d'un partenariat, et particulièrement si un appui extérieur est nécessaire (ONG « Nord », ressources externes), pourra faire l'objet d'une contractualisation (par exemple un memorandum annexé à la convention de partenariat). Cette contractualisation peut permettre de formaliser la démarche, et de convenir clairement des conditions et modes opératoires : notamment que l'organisation concernée par le diagnostic reste porteuse du processus

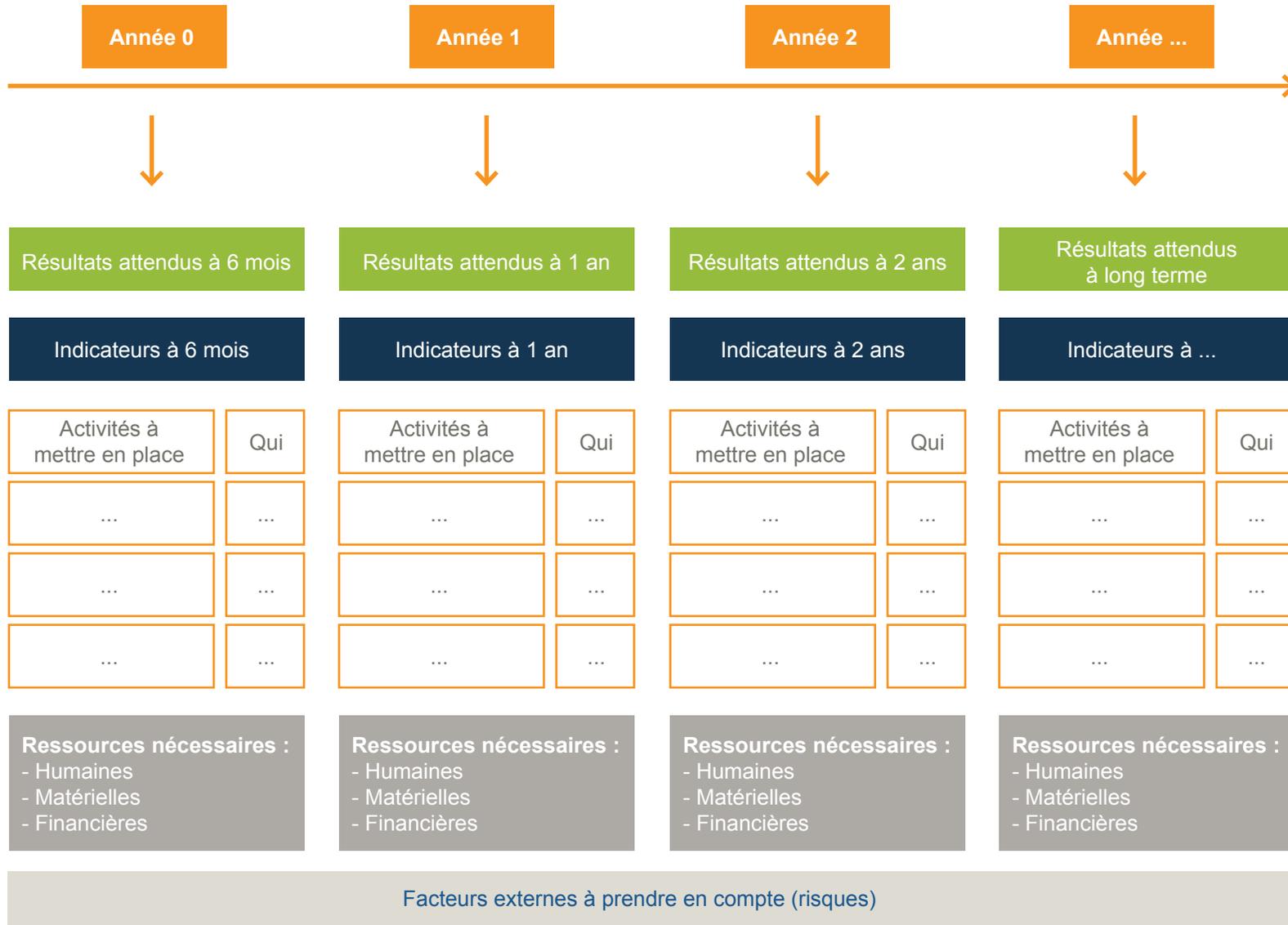
et ne se repose pas sur l'ONG « Nord » pour mettre en œuvre son plan d'action, et que toute avancée dépende d'abord de l'initiative de l'OSC concernée.

Le plan d'action pourra être élaboré dans un atelier participatif qui servira à élaborer sous forme schématique et claire les enjeux du renforcement :

- A préciser les problèmes à aborder prioritairement dans les 6 mois, à 1 an, à 2 ans ou plus ;
- Adéfinir les résultats espérés en termes de développement institutionnel pour chacun des axes prioritaires et pour chacune des échéances envisagées suivant les critères « SMART » :
  - Spécifiques, clairs et simples : une idée par résultat espéré ;
  - Mesurable par des indicateurs ;
  - Ambitieux mais aussi accepté par les parties prenantes ;
  - Réaliste compte tenu des moyens humains, techniques et financiers disponibles ;
  - Temporellement défini, dans un délai qui permet son évaluation
- A définir pour chacun de ces résultats des actions à mettre en place, des indicateurs et des ressources.



Ce travail collectif permet de tracer pour chacun des axes identifiés un « chemin de changement » spécifique à l'ONG, concret et balisé de marqueurs de changement, qui pourra être revu et amélioré tout au long du processus – nécessairement itératif – de renforcement organisationnel :



## ➔ QUELS MODES OPÉRATOIRES POUR L'APPUI INSTITUTIONNEL AUX OSC

### Définir qui est opérateur de l'Appui Institutionnel

Le bon déroulement et les retombées de l'Appui Institutionnel à une OSC sont intimement liés à la relation humaine entre l'OSC appuyée et la ou les personnes qui appuient, et la question du positionnement est fondamentale.

Le choix de l'opérateur ou des opérateurs de l'Appui Institutionnel, depuis la phase de la définition des besoins, est donc crucial et peut dépendre de chaque organisation et de la nature de nos relations.

Différentes configurations se rencontrent et souvent coexistent chez ESSOR et les autres ONG internationales interrogées durant ce travail de capitalisation :

1. Appui continu par du **personnel sur place** (50% des ONG « Nord » rencontrées) : Responsable Projet ou Assistance Technique, service civique ciblé, personnel local spécialisé ;  
▶ Positionnement de proximité, parfois délicat. Souvent plus l'entrée « technique » que gouvernance !
2. AI par le **personnel siège** (53%) : missions spécifiques

du personnel spécialisé au siège (RAF, DRH, chargé de communication ou d'analyse d'impact...), éventuellement couplées avec les missions du référent, ou coaching à distance

▶ Positionnement détaché de l'opérationnel, des indicateurs du projet et de la relation de financement

3. AI **externalisé** (67%) : sous-traitance de l'AI à d'autres associations spécialisées, ou consultants, ou bénévoles de l'ONG « Nord » ; financement à disposition de l'organisation partenaire pour choisir des consultants locaux ; financement de formations supérieures des leaders associatifs.

▶ Positionnement externe, prestation de service

4. AI en **réseau / peer to peer** (60%) : réseau national ou régional d'OSC locales, voyages d'étude, stages " Sud-Sud " (entre OSC ayant des niveaux de structuration pas trop éloignés), ateliers et formations multi-pays, ateliers-bilans, échanges d'expériences, groupes de travail thématiques pour élaboration d'outils communs

▶ Positionnement horizontal, plus de facilité à poser des questions « délicates »



### La sélection des organisations

Afin de s'assurer de l'appropriation de la démarche de renforcement organisationnel par une organisation, et d'éviter le biais qui consiste pour l'ONG « Nord » à projeter sur l'organisation partenaire des désirs de changement qui ne sont pas partagés, il faut qu'il y ait une **demande à l'initiative de l'organisation** pour bénéficier d'appui institutionnel.

- Cette demande peut prendre la forme d'une simple **lettre du Président ou du Directeur** sollicitant cet appui.
- Elle peut être formulée de manière informelle, lors du **dialogue partenarial en amont** d'une nouvelle action ou d'un nouveau cadre de partenariat.
- Elle peut aussi être organisée via un **appel à candidatures** pour bénéficier de renforcement de capacités institutionnelles ou techniques, assorti ou non d'une subvention pour mettre en œuvre des activités.

#### Précisions sur les « appels à microprojets », un mécanisme particulier d'appui aux organisations de base

ESSOR applique cette dernière méthode plutôt avec des OCB qu'avec des ONG, avec des « appels à microprojets » (expérimentés au Mozambique, en Guinée-Bissau et au Tchad) qui ont pour but de **renforcer des associations de quartier dans la formulation, la gestion et la mise en œuvre d'activités sur le terrain**, ou d'activités pour **leur propre renforcement**, en leur proposant des ateliers collectifs et un accompagnement individualisé.

La sélection des organisations est faite selon une grille de critères clairs élaborés au préalable et annoncés dans le document d'appel à projets, qui concernent :

- la structure (légalisée ou non, existence d'un compte bancaire, d'une comptabilité organisée...),
- le projet (domaine d'intervention sur le terrain ou en contrôle social des politiques publiques, ou pour se renforcer soi-même),
- la motivation,
- la qualité de la candidature sur le plan formel et qualitatif.

### Les canaux de renforcement de capacités

Il existe de nombreux canaux de renforcement des capacités pour une organisation. Le plus simple et le plus « visible » est l'organisation d'ateliers et de formations collectives de courte durée sur les thématiques identifiées.

L'analyse et la sélection sont assurées par un jury auquel participent des personnes externes, permettant une certaine neutralité et objectivité : une autorité locale, un-e expert-e externe local, d'autres OSC...

Différentes étapes de la sélection et de la mise en œuvre des projets peuvent être envisagées, dans un souci d'entraînement des OCB à la démarche de recherche de financement et défense d'un projet : lettre avant-projet, recadrages éventuels par le comité d'évaluation, accompagnement à la reformulation, présentation et argumentation orale des projets sélectionnés, appui à la formulation et rédaction de projets complets, suivi-accompagnement de la mise en œuvre, monitoring-évaluation etc.

Bien plus qu'un mécanisme de subventions, l'appel à microprojets est un processus qui se veut formatif et qui demande un investissement important en ressources humaines pour l'accompagnement des organisations.

Toutefois, pour que ces formations, généralement assez courtes, aient un réel impact, elles doivent être suivies d'un accompagnement sur la durée (formation en service) et de transfert d'outils et de compétences que l'organisation pourra répliquer concrètement.

### L'animation d'atelier et de sessions de formation

On trouve sur le site Pratiques des **outils pour un/e formateur/trice occasionnel/le**, pour assurer le dynamisme et l'efficacité de sa formation : **Comment animer une formation (CEFOP, 2014)\***

La conception de la formation doit prendre en compte les **différents types d'apprentissage\*\*** :

1. Expérience concrète (intuition, ressenti)
2. Observation de façon réfléchie et attentive (perception)
3. Conceptualisation abstraite et théorique (généralisation)
4. Expérimentation active (apprendre en faisant)

\* Voir dans la caisse à outils via [essor-ong.org](http://www.essor-ong.org) et sur <http://www.interaide.org/pratiques>

\*\* ESSOR a travaillé sur ce sujet lors d'une formation pédagogique animée par J. Levy d'Initiatives et changement, en novembre 2015. La notion vient de David Kolb, dans *Experiential Learning* (1984), résumé en tant que *Modèle de Kolb*. Voir aussi dans la caisse à outils le test individuel permettant d'identifier les préférences d'apprentissage.

Tout formateur doit tenir compte du fait que les participants formeront un groupe hétérogène du point de vue des préférences d'apprentissage. Il ou elle doit donc intégrer à son programme de formation un équilibre entre les activités répondant aux attentes de ces 4 types, c'est-à-dire faisant appel à de l'intuition, à de l'observation, à des concepts et à de l'expérimentation / production.



Il est important d'identifier des **dynamiques de groupe pertinentes en lien avec le thème de la formation**, car elles permettent en faisant se déplacer et/ou s'exprimer les participants, de faire passer un message ou lancer un débat de façon vivante. Par exemple un jeu « d'accord/pas d'accord » en traçant une ligne au milieu, un jeu d'images, un jeu de rôles...

Les **techniques de brise-glace** sont nécessaires à différentes étapes d'une formation et notamment au démarrage, après une pause ou à tout moment quand le rythme ralentit. On peut trouver par exemple ce guide élaboré et mis en ligne par l'association Alliances, regroupant 100 de ces techniques : **Techniques de brise-glace (Alliance, 2002)\*\*\***

\*\*\* Voir dans la caisse à outils via [www.essor-ong.org](http://www.essor-ong.org) et sur <http://www.aidsalliance.org/>



Enfin, toute formation doit faire l'objet d'une évaluation, idéalement individuelle, ludique et permettant la libre expression de chacun y compris sur le fond et l'animation. Voir dans la caisse à outils des exemples d'outils d'évaluation de formation courte, du plus graphique et ludique (baromètre, thermomètre...) au plus détaillé (questionnaire...)

#### Acquisition par l'OSC de compétences de formation :

L'acquisition de compétences de formation par l'OSC partenaire elle-même, sur des sujets en lien avec sa mission, est un levier de renforcement institutionnel considérable.



#### La formation en service, et la mutualisation d'expertise et d'outils sur le moyen et long terme

L'appui continu et concret aux partenaires sur le terrain, en lien avec la mise en œuvre des projets, est au cœur de l'approche d'ESSOR.

Un partage d'expertise et d'outils avec les partenaires est réalisé au quotidien dans le cadre des activités opérationnelles accompagnées par du personnel ESSOR sur place, sur les aspects techniques du travail d'une OSC tels que la planification, le reporting, la consolidation de données, et le transfert d'outils méthodologiques et pédagogiques que l'OSC peut s'approprier et répliquer. Sur des aspects organisationnels tels que la gestion financière, administrative et de gestion des ressources

Cela permet en effet à l'organisation et ses membres non seulement de s'approprier des compétences, mais aussi de monter en expertise et être plus reconnue et valorisée dans le paysage associatif local.

Cette évolution peut être recherchée à travers :

- la co-construction et co-animation des formations avec plusieurs cadres ou membres de l'organisation concernée par la formation en question ;
- le transfert d'outils pédagogiques répliquables et adaptables à d'autres acteurs (OCB, bénéficiaires...) ;
- des formations de formateurs sur les thèmes prioritaires pour l'organisation, et sur l'ingénierie de formation.

Cela peut même lui permettre de générer des fonds propres pour l'organisation, si ses membres devenus formateurs s'engagent à reverser à l'organisation les recettes des formations rémunérées qu'ils seront amenés à réaliser à l'extérieur.

humaines, outre l'appui continu qui peut être apporté par du personnel administratif et financier, l'organisation gagne à élaborer ses propres outils et procédures, quitte à s'inspirer de modèles existants.

On pourra se référer notamment aux modèles proposés dans la caisse à outils en annexe, ou au Guide de structuration associative (Plateforme ELSA)\*, élaboré de façon collective avec les partenaires membres de la plateforme dans différents pays d'Afrique, et qui contient un grand nombre de fiches techniques et d'outils de gestion proposés par les partenaires eux-mêmes.

\* <https://plateforme-elsa.org/>

## CONCLUSION

A la lumière des leçons apprises au fil des 25 ans d'expériences d'ESSOR avec ses partenaires locaux, ainsi que des expériences partagées par les acteurs rencontrés, la réussite d'une construction de partenariat « Nord-Sud » et du renforcement institutionnel et organisationnel d'une association est intimement liée :

- à la qualité de la relation humaine et du dialogue, et à l'équilibre du partenariat et sa construction sur le long terme ;
- à la distinction des postures entre l'opérationnel projet et l'accompagnement au changement d'une organisation ;
- à l'appropriation du processus par l'organisation, la proactivité et l'intérêt concret des membres du bureau pour le changement et le suivi de ses étapes.

Un atelier d'échanges hébergé par ESSOR avec les membres du Groupe Initiatives en mai 2017, a révélé à quel point la question de l'appui institutionnel et organisationnel aux organisations partenaires est un enjeu commun sur lequel les ONG internationales peuvent créer plus de synergies entre elles, que ce soit :

- pour mutualiser les compétences et outils pour le renforcement des organisations locales, y compris par des dynamiques « Sud-Sud » ;
- pour discuter de façon concertée avec les bailleurs de fonds sur :
  - le financement de cet appui institutionnel, aussi bien au Nord qu'au « Sud »,
  - sa temporalité, le « temps projet » étant généralement trop court pour constater un changement organisationnel,
  - et les indicateurs de résultats et la façon de les définir (en impliquant les partenaires) et de les mesurer.

En conclusion, ce travail de capitalisation n'a pas pour prétention de répondre à toutes les difficultés de la construction de partenariat et de l'appui institutionnel : il propose une lecture des expériences vécues par de nombreux acteurs au « Nord » et au « Sud », des pistes de réflexion qui demandent à être approfondies, et des réponses concrètes qui ont vocation à être constamment questionnées, améliorées et enrichies de tous les points de vue.



## BIBLIOGRAPHIE

### Alliances

- ▶ *Techniques de brise-glace*: <http://www.aidsalliance.org/>

### CFSI

- ▶ étude sur les Stratégies de partenariat (2005): <http://www.cfsi.asso.fr/>

### Coordination Sud :

- ▶ Sommaire des publications en ligne : <https://www.coordinationsud.org/documentation-publications/>
- ▶ Guide du partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud (2006): <https://www.coordinationsud.org/>

### ESSOR

- ▶ « Fiche bagage » (originale 2011, et nouvelle version 2016 revue en 2018) et Guide pour une analyse SWOT
- ▶ Cycle de formation des OSB (Brésil, 2015)
- ▶ Modèles de « convention de partenariat » et de « Charte de bon partenariat »

F3E : <http://f3e.asso.fr>

- ▶ Guides et manuels en ligne
- ▶ Boîte à outils PRISME:
- ▶ Formation au diagnostic organisationnel

GRET : <http://www.gret.org/>

- ▶ Coopérer aujourd'hui - n°16

### Groupe initiatives

- ▶ Mallette à outils du partenariat: <http://groupe-initiatives.org/>
- ▶ Revue Traverses n°42 (2014)

### Handicap International - Humanité Inclusion

- ▶ <http://www.handicap-international.fr>
- ▶ « Le partenariat. Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations, Cahier technique à usage interne », 2002
- ▶ Renforcement des capacités et relation partenariale. Guide à l'intention des équipes de Handicap International, 2008

### KOLB David

- ▶ Modèle de Kolb sur les différents types d'apprentissage (dans "Experiential learning", 1984). Cité dans un article trouvé le 2 octobre 2017 sur le site de Move Up Consulting <http://www.move-up-consulting.net>

### MANGO (Management for NGOs) :

- ▶ <http://www.mango.org.uk/>

### Plateforme ELSA

- ▶ Accueil : <https://plateforme-elsa.org/>
- ▶ Caisse à outils pour la structuration associative
- ▶ Test de structuration associative

### Réseau Pratiques :

- ▶ Accueil : <http://www.interaide.org/pratiques/>
- ▶ Comment animer une formation (CEFOR, 2014)

### UE-PAANE en Guinée-Bissau

- ▶ Sommaire des manuels en ligne : <http://www.ue-paane.org/publicacoes/>

## CRÉDITS

### Conception, coordination de la rédaction :

Mathilde Bullot, Référente Appui Institutionnel et Orientation Sociale, ESSOR

### Contributeurs :

► ESSOR siège et terrain.

► Sur le terrain :

Au Mozambique ; ADC, AMDEC, Amparo, ASSCODECHA, UPA, FHI 360, MASC,

En Guinée-Bissau : ANADEC, KAFO, Cruz Roja Española, IMVF/UE-PAANE et Miguel de Barros

Au Tchad : Université Populaire, APAD.

► En Europe : ATIA, CCFD- Terre solidaire, CFSI, CIEDEL, Frère des Hommes, Handicap International, Initiative Développement, IECD, Secours Catholique, Solidarité Socialiste, Solidarité Sida, Plateforme ELSA, Groupe Initiatives, GRDR, GRET, AVSF, GEVALOR, IRAM, Paul Hibon et Sylvain Colmet-Daage.

### Relecture version française :

Jean-Philippe Delgrange, Ariane Delgrange, Marie Devroux

### Maquettage, graphisme :

Mélanie Dubreucq

### Crédit photos :

ESSOR et ses partenaires

## ANNEXES

Deux outils pour l'auto-diagnostic d'une organisation :

1. Fiche bagage ESSOR (version octobre 2018)
2. Guide pour une analyse SWOT simplifiée (ESSOR)

Un éventail d'outils de travail et de supports de formation pour le renforcement d'une organisation

3. Caisse à outils (*format numérique disponible en ligne via notre site [www.essor-ong.org](http://www.essor-ong.org)*)

## FICHE BAGAGE

### AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

#### Avis important

*La présente fiche ne se prétend pas normative sur le diagnostic rapide d'une association, elle présente seulement une méthodologie qui a donné des résultats satisfaisants dans les contextes où elle a été appliquée. Les auteurs de cette fiche ne voient aucun inconvénient, ou contraire, à ce qu'elle soit appliquée, à la condition que l'ONG ESSOR soit informée et que l'outil soit reproduit intégralement y compris cet avis.*

IL EST INDISPENSABLE DE LIRE LA NOTE EXPLICATIVE CI-DESSOUS AVANT D'APPLIQUER CETTE FICHE

Prévoir le temps nécessaire pour cette introduction et pour tout éclaircissement préalable nécessaire, pour la bonne compréhension de tous. Prévoir environ 3 heures pour l'application de la fiche bagage dans sa totalité.

L'intérêt est de remplir cette fiche avec la plus grande sincérité possible.

La fiche ne va pas servir à émettre un jugement sur l'association ou le partenariat, c'est un outil qui doit favoriser la consolidation de l'association.

Les scores obtenus ne déboucheront en aucun cas sur des sanctions ou récompenses!

Le but de cet outil est de donner une base fiable pour suivre et accompagner l'évolution Organisationnelle / Institutionnelle / Technique / Financière... de l'association.

Cette fiche d'auto-évaluation peut être appliquée une fois par semestre (rythme conseillé) ou une fois par an, selon l'échéancier défini par l'association concernée :

- avec le président/directeur, et au minimum 2 ou 3 membres exerçant des responsabilités dans l'association; plus l'auto-diagnostic sera participatif, plus il aura de chances d'être efficace et suivi d'effets
- au siège ou local de l'association
- la première fois avec un accompagnement → si possible, l'accompagnant.e n'est pas lié.e directement à la mise en oeuvre d'un projet, ou il/elle exerce des fonctions principalement dédiées à l'appui institutionnel
- les fois suivantes, la fiche peut être remplie seulement par les membres de l'association, sans accompagnement s'il n'est pas jugé nécessaire

Il est recommandé d'ajouter à cet exercice l'accompagnement d'une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

► à préparer à l'avance selon les spécificités de chaque association (voir Guide méthodologique ESSOR pour l'Appui Institutionnel aux OSC, annexe 2 : Outil SWOT)

► à réaliser idéalement dans les jours qui suivent l'application de la fiche bagage, avec un maximum de membres de l'association.

#### Comment remplir la fiche bagage?

La fiche bagage se remplit idéalement en version digitale, en inscrivant d'abord la date de l'application. 4 colonnes de réponses sont prévues pour 4 applications successives de la fiche, ce qui permettra de suivre l'évolution des critères.

L'association répond à chaque critère (bloc de 1 à 5 lignes) en arrivant à une réponse consensuelle unique, partagée par tous les participants, à savoir le sous-critère reflétant le mieux sa réalité actuelle. La personne chargée de remplir la fiche met un "X" en face du sous-critère choisi, dans la colonne correspondant à la date de l'évaluation.

Ainsi les résultats en pourcentages seront calculés automatiquement et se reporteront sur la page de résultats et dans la trame de plan d'action par volet (onglets Plans d'actions: PA Organisationnel, Institutionnel, Technique, Financier)!

Il est préférable d'enregistrer chaque fiche successive sous un nouveau nom, si l'on veut garder en mémoire les résultats globaux des fiches précédentes (l'onglet "Résultats" s'actualise par rapport à l'application la plus récente)

L'application de cette fiche devra permettre à l'association (avec l'appui d'ESSOR ou d'une personne externe si besoin) d'établir son plan d'action de renfort institutionnel en fonction des forces et faiblesses observées, et orientée par les recommandations qui surgiront en terminant la fiche (onglets "Résultats" et "PA Organisationnel, PA Institutionnel, PA Technique, PA Financier").

Dans le cadre de ce plan, il est conseillé de définir des résultats espérés mesurables à moyen terme, ainsi que des résultats intermédiaires à court terme qui pourront être mesurés 6 mois (ou 1 an) plus tard lors de l'application suivante de la fiche bagage.

*Note : cet outil est conçu pour une utilisation facilitée, y compris pour des novices d'Excel.*

Demander aux membres (Président/ secrétaire, Trésorier) de venir à cette réunion avec tous les documents de la liste ci-dessous, s'ils existent.

#### Liste de documents à prévoir (s'ils existent)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| 1. Statuts   | conclusions)   | 14. Liste des militants/bénévoles                       |
| 2. Document de registre de l'association               | 8. Document écrit de la vision et mission                          | 15. Liste du personnel indemnisé ou salarié             |
| 3. Bulletin Officiel                                   | 9. Planification technique   | 16. Budget annuel                                       |
| 4. Organigramme de l'association ou fiche de fonctions | 10. Compte-rendus /rapports d'activités                            | 17. Rapport financier annuel récent                     |
| 5. Règlement intérieur; manuel de procédures           | 11. Archives   | 18. Synthèse des financements annuels                   |
| 6. Compte-rendu de la dernière assemblée générale      | 12. Liste des membres à jour de leurs cotisations (le cas échéant) | 19. Comptabilité générale (s'il y a) ou livre de caisse |
| 7. Planification stratégique (rapport/                 | 13. Liste des membres et composition des organes                   | 20. N° de compte bancaire de l'association.             |

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION



Date : ..../..../....

Nom de l'Organisation : Asso ZYX .....

Domaine(s) d'intervention : .....

Responsable de l'Organisation : .....

Participant(e)s de cette évaluation : .....

Fiche bagage appliquée par : .....

Les informations indiquées ici se reportent automatiquement dans les onglets suivants

Ces 4 colonnes "dates" permettent de comparer les réponses de 4 applications successives de la fiche bagage.

### 1. BAGAGE ORGANISATIONNEL

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
Les mandats des membres du bureau sont clairement définis et connus par les membres ► Voir les statuts et demander aux membres présents quels sont leurs mandats	A. Les mandats sont définis clairement dans les statuts et chaque membre présent (du bureau ou de l'AG) sait expliquer son mandat B. La majorité des membres savent expliquer correctement leur mandat C. Une minorité des membres savent expliquer correctement leur mandat D. Les mandats ne sont pas définis clairement dans les statuts ou aucun ne les connaît	■				En fonction de la réponse, la case prendra une couleur différente. Cela permet de comparer de façon plus visuelle l'évolution d'une application à l'autre !
Les responsabilités de chacun dans l'association (membres et salariés) sont clairement réparties ► Voir l'organigramme s'il existe, fiches de poste ou fonctions	A. Il existe un organigramme actualisé, appliqué en pratique et les responsabilités sont clairement réparties entre plusieurs personnes (profils de postes/fonctions) B. Il existe un organigramme, mais il n'est pas actualisé ou pas vraiment appliqué C. Il n'existe pas d'organigramme et les responsabilités ne sont pas clairement réparties	■				Indiquer ici les commentaires éventuels des membres lors de l'application en cours
L'association dispose de compétences en gestion administrative	A. 1 personne compétente assure la gestion administrative de l'association B. 1 personne assure la gestion administrative, mais elle a besoin d'être formée C. Personne n'assume régulièrement la gestion administrative de l'association	■				
Le système de classification (classement) des documents est clairement organisé ► Demander 1 ou 2 documents de gestion courante de l'association (utilisés minimum une fois par mois)	A La classification est bonne et un document de gestion courante est trouvé en moins de 2 minutes B La classification existe, mais il faut entre 2 et 10 minutes pour trouver le document C Il n'y a pas de classification, et il faut plus de 10 minutes pour trouver le document	■				

## FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

## 1. BAGAGE ORGANISATIONNEL

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association travaille en équipe pour atteindre ses objectifs	A. L'équipe opérationnelle se réunit tous les mois B. L'équipe opérationnelle se réunit ponctuellement, au moins une fois par trimestre C. Il n'y a pas de réunions d'équipe	■				
	A. Il existe un climat de dialogue systématique et constructif au sein de l'association B. Il existe un minimum de dialogue au sein de l'association C. Il n'y a aucun climat de dialogue au sein de l'association	■				
L'association a un cadre de fonctionnement interne connu des membres et du personnel ► Voir le règlement intérieur ou équivalent	A. L'association a un cadre de fonctionnement interne (par exemple un règlement intérieur) et il est connu par la majorité des participants B. L'association a un cadre de fonctionnement interne mais la majorité des participants n'en a pas connaissance C. L'association n'a pas de cadre de fonctionnement interne	■				<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">             Les réponses sont reportées sous forme de pourcentage dans l'onglet "plan d'action" par volet, permettant de rappeler sur quels critères se situent les forces et faiblesses de l'OSC           </div>
Les critères d'adhésion sont connus des membres Demander aux membres séparément	A. Au moins 3 membres présents connaissent les critères d'adhésion (ou savent qu'il n'y en a pas) B. Au moins 1 des membres présents connaît les critères C. Aucun des membres présents ne connaît les critères	■				
Les droits et devoirs des membres sont définis et connus par les membres Demander aux membres séparément	A. Les droits et devoirs des membres sont définis et au moins 3 des participants les connaissent B. Les droits et devoirs des membres sont définis et au moins 1 des participants les connaît C. Les droits et devoirs des membres ne sont pas définis OU aucun des participants ne les connaît	■				
L'association a défini par écrit sa vision et mission (Voir les documents, s'ils existent)	A. Il existe un document écrit sur la vision et la mission B. L'association a discuté mais n'a pas formalisé sa vision et sa mission C. L'association n'a défini aucune vision ni mission	■				

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 1. BAGAGE ORGANISATIONNEL

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
Les membres connaissent la vision de l'association "Brainstorming" des membres	A. Les membres présents se rappellent précisément de la vision (ou stratégie à long terme) B. Les membres présents se rappellent de l'essentiel de la vision (ou stratégie à long terme) C. Aucun des membres présents ne se rappelle de la vision (ou stratégie à long terme)					
Les membres connaissent la mission de l'association "Brainstorming" des membres	A. Les membres présents se rappellent précisément de la mission B. Les membres présents se rappellent de l'essentiel de la mission C. Aucun des membres présents ne se rappelle de la mission					
Les membres payent les cotisations à l'association (s'il existe un système de cotisations) Voir la liste des membres à jour de leurs cotisations	A. Plus de 80% des membres payent leurs cotisations (OU il n'y a pas de système de cotisations) B. Entre 50% et 80% des membres payent leurs cotisations C. Entre 20% et 50% des membres payent leurs cotisations D. Moins de 20% des membres payent leurs cotisations E. 0 % des membres payent leurs cotisations					
Les membres participent aux actions de l'association Voir la liste des membres	A. Plus de 50% des membres du bureau participent régulièrement aux actions (donner des exemples) B. Entre 10% et 50% des membres du bureau participent régulièrement aux actions (donner des exemples) C. Moins de 10% des membres du bureau participent régulièrement aux actions					
L'association parvient à mobiliser des bénévoles Voir la liste des militants/bénévoles	A. Il y a au moins 3 personnes bénévoles qui consacrent régulièrement du temps à l'association B. Il y a 1 ou 2 personnes bénévoles qui consacrent régulièrement du temps à l'association C. Seul le personnel rémunéré participe aux activités et/ou à la vie institutionnelle de l'association					

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 1. BAGAGE ORGANISATIONNEL

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
Les décisions de l'association sont prises de façon collégiale Opinion des membres présents	<i>Les membres et le personnel de l'association :</i> A. Peuvent exprimer un désaccord avec la Présidence/Direction, et il est pris en compte B. Peuvent exprimer un désaccord avec la Présidence/Direction, et il est parfois pris en compte (sur certains sujets, ou en fonction des responsabilités du membre qui l'exprime) C. Peuvent exprimer un désaccord, mais il est rarement pris en compte D. Ne peuvent pas exprimer un désaccord avec la Présidence/Direction	Déc-18				
	A. La Présidence/Direction implique souvent les membres dans les décisions B. La Présidence/Direction implique parfois les membres dans les décisions C. La Présidence/Direction n'implique jamais les membres dans les décisions	■				
		54 %				: Sous-total sur le plan organisationnel

Des pourcentages mesurent le score de l'OSC sur chaque volet, et génèrent un graphique dans l'onglet "résultats". Ils sont rappelés dans la trame de "plan d'action" de chaque volet

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 2. BAGAGE INSTITUTIONNEL

Date : .../.../..... Asso ZYX.....

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association est légalisée Voir le certificat de registre et le Bulletin Officiel	A. Le processus de légalisation est finalisé B. Le processus de légalisation est en cours					
Les membres du bureau se réunissent et les mandats sont renouvelés conformément aux statuts Voir le compte-rendu de la dernière AG	A. Les statuts prévoient la périodicité de réunion de l'Assemblée Générale et elle est réalisée dans les délais prévus B. Les statuts ne prévoient pas de périodicité de l'AG, mais il y a eu au moins une AG organisée depuis la création de l'association C. Il n'y a pas eu d'AG organisée depuis la création de l'association					
	A. Les statuts prévoient le renouvellement des mandats et l'élection du Président est organisée dans les délais prévus B. Le Président de l'association a été élu au moins une fois conformément aux statuts C. Il n'y a jamais eu élection du Président de l'association					
	A. Le Conseil d'administration (CA) ou de Direction (CD) est renouvelé dans les délais prévus par les statuts (ou la question n'est pas applicable) B. Le CA ou CD a été élu, mais pas renouvelé dans les délais prévus par les statuts C. Il n'y a jamais eu l'élection du CA ou CD bien que ce soit prévu par les statuts					
Les décisions institutionnelles (réunions du bureau) font l'objet de compte-rendus écrits Témoignage des membres présents	A. Les décisions prises au niveau institutionnel font toujours l'objet de compte-rendus B. Les décisions institutionnelles font ponctuellement l'objet de compte-rendus C. Il n'existe aucun compte-rendu de décision du bureau					
L'association a fait une planification stratégique et la met en oeuvre Voir le rapport / les conclusions	A. L'association a fait une planification stratégique qui est suivie et mise en oeuvre B. L'association a fait une planification stratégique, mais elle n'a pas été bien suivie C. L'association n'a pas encore fait de planification stratégique					

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 2. BAGAGE INSTITUTIONNEL

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association participe à un réseau thématique ou technique	A. L'association est un participant actif et influent dans plusieurs réseaux thématiques/techniques B. L'association participe activement à 1 réseau et y exerce une influence C. L'association participe à un réseau et assiste au moins à une réunion par an D. L'association ne participe à aucun réseau thématique ou technique					
L'association a une capacité de négociation et d'influence auprès des acteurs publics et privés	A. L'association est capable de négocier des partenariats et collaborations publiques et privées B. L'association a déjà négocié de façon autonome et efficace avec quelques acteurs C. L'association a encore besoin de développer ses capacités de négociation					
Le Président de l'association est disponible et montre une motivation associative réelle <i>Opinion des membres présents</i>	A. Le Président montre une réelle disponibilité et motivation pour l'association B. Le Président est motivé, mais a peu de disponibilité pour l'association C. Le Président n'a pas de disponibilité pour l'association, il reste distant					
Base sociale: l'association organise avec succès des événements de mobilisation	A. L'association organise au moins 2 événements de mobilisation par an B. L'association organise au moins 1 événement de mobilisation par an C. L'association organise moins d'1 événement de mobilisation par an					
	A. Au cours des 12 derniers mois, l'association a réussi à mobiliser plus de 200 personnes B. Au cours des 12 derniers mois, l'association a mobilisé entre 50 et 200 personnes C. Au cours des 12 derniers mois, l'association a mobilisé moins de 50 personnes					
L'association est connue dans la(les) communauté(s) d'intervention	A. L'association est très connue dans la(les) communauté(s) d'intervention B. L'association est connue dans certaines parties de la communauté C. Peu de gens connaissent l'association dans la communauté					

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 2. BAGAGE INSTITUTIONNEL

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association a un ancrage territorial: elle est connue sur son territoire	A. L'association est très connue sur le territoire où elle a son siège B. L'association est connue dans certaines parties du territoire où elle a son siège C. Peu de gens connaissent l'association là où elle a son siège					
L'association veille à l'équilibre homme-femme Voir la liste des membres du bureau	A. Au sein du bureau de l'association, au moins 50% de femmes assument des responsabilités réelles B. Il y a au moins une femme qui assume des responsabilités réelles C. Il n'y a aucune femme qui assume des responsabilités réelles dans l'association					
						: Sous-total sur le plan institutionnel

## FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

## 3. BAGAGE TECHNIQUE

Date : .../.../..... .Asso ZYX.....

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association dispose d'un savoir-faire dans un domaine "social" et réalise des activités concrètes dans ce domaine, orientées vers des objectifs	A. L'association dispose d'un savoir-faire dans un domaine "social"					
	A. L'association réalise régulièrement des actions concrètes dans ce domaine spécifique B. L'association réalise ponctuellement des actions concrètes dans ce domaine spécifique C. Actuellement l'association ne réalise aucune action concrète dans ce domaine spécifique					
	A. L'association dispose de ressources humaines suffisantes et compétentes dédiées à ce domaine pour atteindre les résultats espérés B. L'association a des ressources humaines dédiées à ce domaine, mais elles ont besoin d'être renforcées ou sont insuffisantes C. L'association n'a pas de ressources humaines dédiées spécifiquement à ce domaine					
	A. L'association utilise régulièrement des outils méthodologiques pour ce domaine d'intervention (pour des enquêtes, recueil de données, monitoring, organisation, mobilisation, sensibilisation...) B. L'association utilise ponctuellement des outils méthodologiques pour ce domaine d'intervention C. L'association n'utilise pas d'outils méthodologiques pour ce domaine d'intervention					
	A. Les résultats à atteindre sont définis et atteints B. Les résultats espérés sont définis, mais ne sont pas toujours atteints C. Les résultats espérés ne sont pas définis					
L'association dispose d'une planification technique/opérationnelle Voir les derniers documents de planification	A. Il y a une planification opérationnelle régulière (annuelle, mensuelle) pour l'ensemble du pays ou de la zone d'intervention, affichée ou détenue par tous les membres actifs du CA, Bureau ou AG B. Il y a une planification opérationnelle par projet ou partielle, affichée ou détenue par tous les membres actifs du CA, bureau ou AG C. Il y a une planification opérationnelle par projet ou partielle, détenue par quelques membres du CA, bureau ou AG D. Il n'existe pas de planification opérationnelle					

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 3. BAGAGE TECHNIQUE

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association connaît la(les) communauté(s) d'intervention Questions aux membres sur la zone, bénéficiaires et public-cible	A. Les membres présents savent donner des données quantitatives et qualitatives sur la(les) communauté(s) et le public-cible, sur la base d'un diagnostic réalisé B. Les membres présents connaissent certaines données quantitatives et qualitatives sur la(les) communauté(s) et le public-cible C. Aucun membre présent ne connaît de données quantitatives sur la(les) communauté(s) et le public-cible					
L'association parvient à innover	A. Au cours des 2 dernières années, l'association a réalisé des actions innovantes ou a défini de nouvelles méthodologies dans son (ses) domaine(s) d'intervention B. Au cours des 2 dernières années, l'association a maintenu les mêmes activités et les mêmes méthodologies					
L'équipe rend compte dans les délais des activités réalisées Voir rapports d'activités	A. Les rapports d'activités sont élaborés régulièrement et diffusés aux partenaires B. Les rapports d'activités sont élaborés ponctuellement ou de façon irrégulière C. Il n'y a pas de rapports techniques d'activités					
L'association sait traiter des données quantitatives et statistiques Voir analyses de données faites	A. Plusieurs personnes de l'association savent traiter, analyser et consolider des données quantitatives et statistiques B. Au moins 1 personne de l'association sait traiter, analyser et consolider des données quantitatives et statistiques C. Personne dans l'association ne sait traiter, analyser et consolider des données quantitatives et statistiques					
Les résultats quantitatifs des projets sont connus de l'équipe et des membres	A. Les résultats atteints par l'association sont affichés ou divulgués, et les membres présents les connaissent B. Une partie des membres présents connaît les résultats atteints par l'association C. Les membres présents ne connaissent pas les résultats quantitatifs et qualitatifs atteints par l'association					
		<b>75 %</b>				: Sous-total sur le plan technique

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 4. BAGAGE FINANCIER

Date : .../.../..... Asso ZYX.....

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
<p>Les comptes de l'association existent et sont actualisés Voir les comptes et les livres de caisse</p>	<p>A. Il y a une comptabilité générale détaillée et actualisée au cours des 3 derniers mois B. Tous les flux financiers sont enregistrés (livres de caisse), la comptabilité générale existe mais elle n'a pas été actualisée au cours des 3 derniers mois C. Il y a des comptes partiels (par projet/activité) mais il n'y a pas de comptabilité générale</p>	■				
<p>L'association a un compte bancaire propre et effectue des rapprochements bancaires Voir le numéro de compte</p>	<p>A. L'association a un compte bancaire propre et les états de rapprochement bancaire sont faits mensuellement B. L'association a un compte bancaire propre mais n'effectue pas de rapprochement bancaire C. L'association n'a pas encore de compte bancaire propre</p>	■				
<p>L'association a des procédures de contrôle interne qui sont appliquées Voir le manuel de procédures</p>	<p>A.. Les décaissements et retraits sont toujours autorisés au minimum par 2 personnes différentes B. Les décaissements et retraits sont normalement autorisés par 2 personnes différentes, mais pas toujours C. La personne qui gère la caisse et le compte bancaire autorise seule les décaissements et retraits</p>	■				
	<p>A. L'association a un manuel de procédures en place, qui est appliqué rigoureusement B. L'association a un manuel de procédures, qui est partiellement appliqué C. L'association n'a pas de manuel de procédures</p>	■				
<p>L'association a des justificatifs de bonne qualité et organisés Voir les justificatifs du mois précédent</p>	<p>A. Toutes les dépenses sont justifiées avec des reçus faciles d'accès et de bonne qualité B. Il y a des justificatifs de qualité et bien organisés pour 1 projet, mais pas au niveau général C. Il y a des justificatifs, mais ils sont insuffisants ou ne sont pas organisés D. Il n'y a pas de justificatifs accessibles pour vérification</p>	■				

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 4. BAGAGE FINANCIER

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
		Déc-18				
L'association dispose d'une personne compétente pour suivre la comptabilité	A. 1 personne compétente est dédiée au suivi-monitoring des finances de l'association B. 1 personne est dédiée au suivi-monitoring des finances de l'association, mais elle a besoin de formation C. Personne n'assume la fonction de suivi financier de l'association					
L'association a établi un budget annuel voir le budget annuel	A. Il y a un budget annuel B. Il n'existe pas de budget annuel					
L'association élabore des rapports financiers généraux voir les rapports financiers	A. Il y a des rapports financiers annuels généraux détaillés et clairs B. Il y a des rapports financiers annuels généraux, mais ils sont insuffisants ou confus C. Il n'y a pas de rapports financiers annuels généraux					
L'association rend des comptes aux financeurs dans les délais	A. L'association rend des comptes aux financeurs toujours dans les délais B. L'association rend des comptes aux financeurs avec parfois des difficultés à respecter les délais, ou demande souvent des reports d'échéance C. L'association rend des comptes aux financeurs avec souvent des difficultés à respecter les délais					
L'association cherche à viabiliser ses actions	A. Plusieurs demandes de financements ou d'appui (en nature) sont faites chaque année B. Au moins une demande de financement ou d'appui (en nature) est faite chaque année C. L'association n'a jamais remis de demande de financement ou d'appui (en nature)					
L'association obtient d'autres appuis pour ses actions	A. Plusieurs financements ou appuis nouveaux ont été obtenus ces 2 dernières années B. Au moins un financement ou appui nouveau a été obtenu ces 2 dernières années C. L'association n'a obtenu aucun nouveau financement ou appui ces 2 dernières années					

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### 4. BAGAGE FINANCIER

CRITÈRES	VÉRIFIER POUR ÉVALUER	Date de l'évaluation				Commentaire
L'association a des sources de financement diversifiées Voir le budget et plan de financement de l'année en cours	A. Pour l'année en cours, moins de 50% du financement dépend d'un seul partenaire financier B. Entre 50% et 75% du financement annuel de l'association dépend d'un seul partenaire C. Entre 76% et 95% du financement annuel de l'association dépend d'un seul partenaire D. L'association dépend d'un seul partenaire pour 96 à 100% de son budget de l'année en cours	Déc-18				
		48 %				: Sous-total sur le plan financier

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION



Logo de l'association

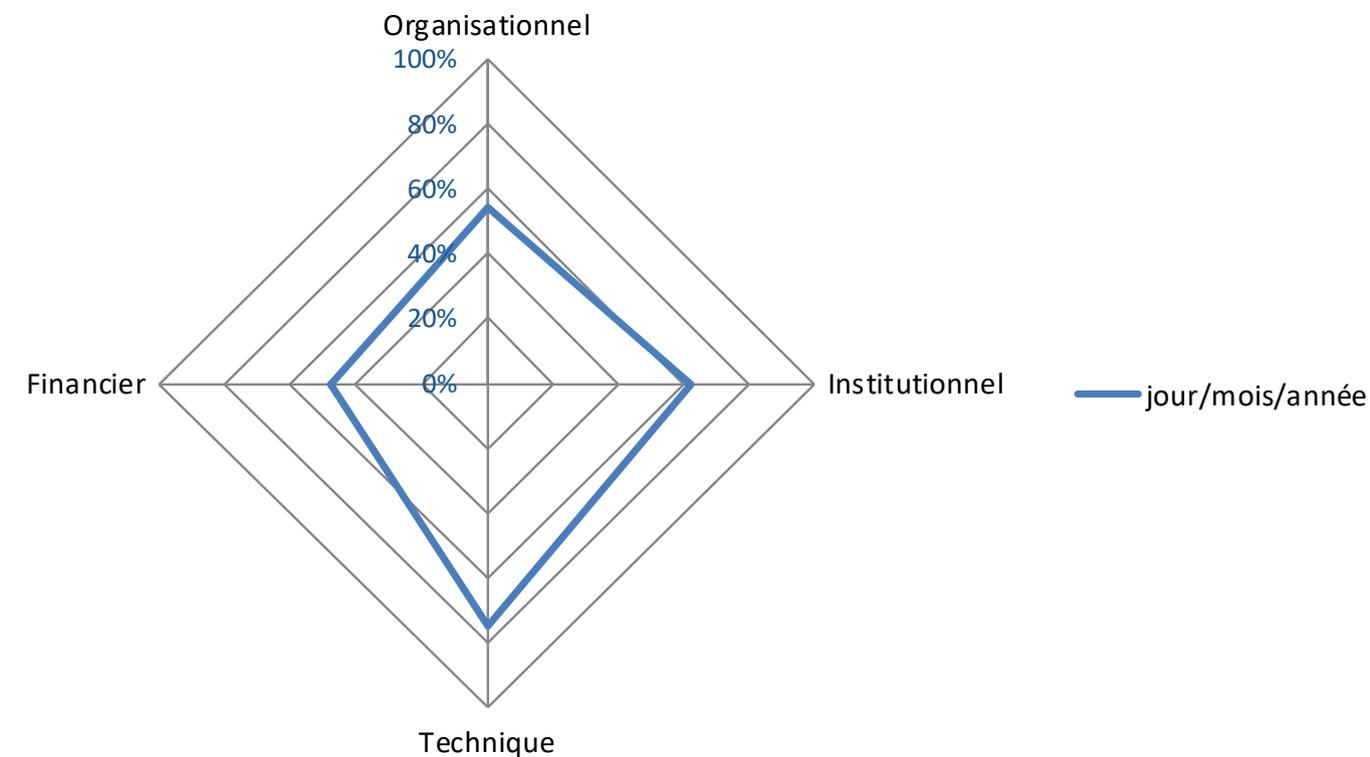
Asso ZYX.....

Date : ...../...../.....

Résultat synthétique par volets de la 'fiche bagage'

Bagage	Commentaire	Suggestions
ORGANISATIONNEL 54 %	L'association a un niveau raisonnable d'organisation, toutefois elle gagnerait en efficacité si des mesures étaient prises pour son renforcement !	<a href="#"><u>Guide et trame de plan d'action pour le renforcement organisationnel</u></a>
INSTITUTIONNEL 63 %	Votre association a une capacité institutionnelle raisonnable. Cependant il serait tout à son avantage de renforcer cet aspect	<a href="#"><u>Guide et trame de plan d'action pour le renforcement institutionnel</u></a>
TECHNIQUE 75 %	Votre association a une certaine technicité, qu'elle devrait encore renforcer	<a href="#"><u>Guide et trame de plan d'action pour le renforcement technique (transversal)</u></a>
FINANCIER 48 %	Votre association a besoin de renforcer significativement sa capacité de gestion financière pour gagner en autonomie!	<a href="#"><u>Guide et trame de plan d'action pour gagner en autonomie sur le plan financier</u></a>
<b>TOTAL</b> <b>60 %</b>		

Ces liens amènent aux trames de "plans d'actions" par volet, qui aideront l'OSC à identifier et planifier des actions pour son renforcement institutionnel.





# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

La partie en gris ci-dessous est destinée à servir de référentiel à l'association qui a réalisé sa fiche bagage, pour formuler son propre plan d'action de renforcement organisationnel. Les "résultats espérés" et "exemples de compétences à renforcer et outils à acquérir", sont donc de simples bases d'inspiration.

Il appartient aux responsables de l'association d'apprécier leurs besoins et souhaits de renforcement ou non sur chacun des aspects rappelés ci-dessous, et de prioriser. Il est recommandé de fixer des objectifs réalistes et atteignables à court et moyen terme, pour pouvoir évaluer rapidement les avancées ou réajuster.

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	54.4%	0%	0%	0%						
Les mandats des membres du bureau sont clairement définis et connus par les membres	50%	0%	0%	0%	Précision dans les statuts des mandats et rôle des membres, et appropriation par les membres	Extraits de statuts d'association précisant les mandats				
Les responsabilités de chacun dans l'association (membres et salariés) sont clairement réparties	50%	0%	0%	0%	Définition et répartition des tâches et responsabilités	Organigramme, répartition des tâches, fiches de poste...				
L'association dispose de compétences en gestion administrative	100%	0%	0%	0%	Gestion administrative : Secrétariat, correspondance écrite (règles, protocole, invitations, cartes de visite...), e-mail, téléphone, traitement de l'information Informatique/bureautique, sécurité informatique (éviter spams et virus, protéger ses données et son équipement) Gestion logistique : gestion de stocks, inventaire, approvisionnement, achat/vente, organisation logistique d'événements, d'activités. Gestion du temps	Outils de gestion administrative  Outils de gestion logistique				
Le système de classification (classement) des documents est clairement organisé	50%	0%	0%	0%	Archivage : types d'archives, méthodes de classement (physique et digital)...	Méthodes, outils d'archivage et de classement				

Ces liens amènent vers des dossiers spécifiques de la "caisse à outils" jointe à la fiche bagage en version digitale

Asso ZYX.....

Date : .../.../.....

Logo de l'association

## Plan d'action

### Volet organisationnel

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### Volet organisationnel

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	54,4%	0%	0%	0%						
L'association travaille en équipe pour atteindre ses objectifs	50%	0%	0%	0%	Gestion de RH : Basique: composition d'une équipe, recrutement, contrats, règlement interne, règles basiques de management, délégation; Avancé: définition de profil de poste, licenciement, obligations légales (veille juridique), grille de fonctions et salaires, couverture de risques, gestion et valorisation des compétences, politique de gestion du personnel (calendrier, absences, congés, promotions, recadrages, évaluation individuelle)... organiser le travail en équipe, créer un esprit d'équipe, etc;	Outils de gestion RH basique  Outils de gestion RH avancée  Outils de communication interne et de communication interpersonnelle				
L'association a un cadre de fonctionnement interne connu des membres et du personnel	50%	0%	0%	0%	Communication interne: Relations interpersonnelles, prévention et gestion de conflits; circuit de l'information; préparer une réunion, faire un ordre du jour, une convocation, animer une réunion, faire un compte-rendu.					
Les critères d'adhésion sont connus des membres	100%	0%	0%	0%	Critères d'adhésion, droits et devoirs des membres élaborés et validés collectivement ; Comment introduire dans l'association la question éthique (code d'éthique et de déontologie, suivi) et la bonne gouvernance (séparation du privé et public, notion de conflit d'intérêt et d'abus de biens sociaux, secret professionnel, propriété intellectuelle des docs...)	Outils sur les droits et devoirs des membres, éthique et déontologie				
Les droits et devoirs des membres sont définis et connus par les membres	100%	0%	0%	0%						



# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### Volet organisationnel

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	54.4%	0%	0%	0%						
L'association a défini par écrit sa vision et mission	25%	0%	0%	0%	Vision et mission élaborée collectivement et validée par les membres; définition des valeurs/ principes de l'organisation	Documents sur la vision, la mission, les valeurs d'une association				
Les membres connaissent la vision de l'association	50%	0%	0%	0%						
Les membres connaissent la mission de l'association	50%	0%	0%	0%						
Les membres payent des cotisations	25%	0%	0%	0%	Système de cotisations, de suivi et de recouvrement de ces cotisations	Extraits de statuts et outils de suivi des cotisations				
Les membres participent aux actions de l'association	50%	0%	0%	0%	Nourrir le volontariat, mobiliser et gérer des bénévoles. Vie associative, mobilisation des membres (participation aux réunions, etc); comment garantir le succès d'une association et éviter les comportements qui peuvent "tuer" l'association	Outils sur le volontariat, la vie associative				
L'association parvient à mobiliser des bénévoles	0%	0%	0%	0%						
Les décisions de l'association sont prises de façon collégiale	63%	0%	0%	0%	Leadership, prise de décision collective, techniques participatives	Documents sur le lea- dership et la prise de décision collective				
Autre :										
Autre :										



# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

La partie en gris ci-dessous est destinée à servir de référentiel à l'association qui a réalisé sa fiche bagage, pour formuler son propre plan d'action de renforcement sur le plan institutionnel. Les "résultats espérés" et "exemples de compétences à renforcer et outils à acquérir", sont donc de simples bases d'inspiration.

Il appartient aux responsables de l'association d'apprécier leurs besoins et souhaits de renforcement ou non sur chacun des aspects rappelés ci-dessous, et de prioriser. Il est recommandé de fixer des objectifs réalistes et atteignables à court et moyen terme, pour pouvoir évaluer rapidement les avancées ou réajuster.

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	62.5%	0%	0%	0%						
L'association est légalisée	100%	0%	0%	0%	Les différentes formes juridiques associatives ; statuts					
Les membres du bureau se réunissent et les mandats sont renouvelés conformément aux statuts	33%	0%	0%	0%	Diagnostic institutionnel participatif; Auto-évaluation de groupe dirigeant d'association Répartition des responsabilités dans une association; Rôles du CA, du Conseil de Surveillance, AG, Trésorerie, Direction...	Formes juridiques associatives, statuts d'association				
Les décisions institutionnelles (réunions du bureau) font l'objet de compte-rendus écrits	50%	0%	0%	0%	Compétences organisationnelles, Gestion administrative d'association. Formation des instances de direction	Compte-rendu de CA, AG				
L'association a fait une planification stratégique et la met en oeuvre	0%	0%	0%	0%	Planification stratégique: définition de la vision, mission, valeurs, axes de développement à X années, analyse SWOT (→ tirer parti de nos forces, réduire nos faiblesses, saisir les opportunités, anticiper les menaces)...	Planning stratégique				
L'association participe à un réseau thématique ou technique	75%	0%	0%	0%	Travail en réseau et pluri-acteurs	Outils sur le travail en réseau				

Asso ZYX.....

Date : .../.../.....

Logo de l'association

## Plan d'action

### Volet institutionnel



## FICHE BAGAGE

### AUTO-ÉVALUATION SEMESTRIELLE DE L'ASSOCIATION

Volet institutionnel										
Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	62.5%	0%	0%	0%						
L'association a une capacité de négociation et d'influence auprès des acteurs publics et privés	50%	0%	0%	0%	Communication externe : savoir présenter et défendre l'organisation, techniques de négociation; Gestion de partenariats: le travail en partenariat, la relation partenariale, valoriser ses partenaires (ONG, OCB, pouvoirs publics; locaux et internationaux) Relation OSC-Etat: plaidoyer, contrôle social des politiques publiques (CSPP)	Outils de communication externes d'association  Outils de gestion de partenariat et CSPP				
Le Président de l'association est disponible et montre une motivation associative réelle	100%	0%	0%	0%	Consolider le "noyau dur"; rôle de la direction et présidence	Documents sur le "noyau dur" d'une association				
Base sociale: l'association organise avec succès des événements de mobilisation	75%	0%	0%	0%	Représentativité : construire sa légitimité, représenter la population, répondre à ses besoins; consolider sa base sociale, mobiliser.  Communiquer avant, pendant et après un événement	Documents sur la base sociale				
L'association est connue dans la communauté d'intervention	100%	0%	0%	0%	Travailler l'image et la visibilité locale: Accueil personnalisé de visiteurs, attitude de communication, élaboration de bulletins informatifs; droit à l'image des personnes	Méthodes et outils de communication, visibilité et mobilisation dans la communauté				
L'association a un ancrage territorial: elle est connue sur son territoire	50%	0%	0%	0%						
L'association veille à l'équilibre homme-femme	100%	0%	0%	0%	L'équilibre et la relation de genre dans l'organisation; comment intégrer la dimension genre à toutes les étapes d'un projet	Méthodes pour intégrer la dimension genre dans l'asso et dans les projets				



# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

La partie en gris ci-dessous est destinée à servir de référentiel à l'association qui a réalisé sa fiche bagage, pour formuler son propre plan d'action de renforcement sur le plan technique. Les "résultats espérés" et "exemples de compétences à renforcer et outils à acquérir", sont donc de simples bases d'inspiration.

Il appartient aux responsables de l'association d'apprécier leurs besoins et souhaits de renforcement ou non sur chacun des aspects rappelés ci-dessous, et de prioriser. Il est recommandé de fixer des objectifs réalistes et atteignables à court et moyen terme, pour pouvoir évaluer rapidement les avancées ou réajuster.

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	75%	0%	0%	0%						
L'association dispose d'un savoir-faire dans un domaine "social" et réalise des activités concrètes dans ce domaine, orientées vers des objectifs	90%	0%	0%	0%	Conception de projet, définition d'objectifs et résultats espérés réalisables, élaboration d'une proposition (narrative) pour un financeur Techniques de monitoring et d'évaluation d'activités / de résultats	Outils pour concevoir et élaborer un projet  Outils de suivi  Animation de formation				
L'association dispose d'une planification technique/ opérationnelle	75%	0%	0%	0%	Planification technique (chronogramme, plan d'action, implication de l'équipe) et comment suivre et assurer sa mise en oeuvre. Gestion de cycle du projet	Outils de planification opérationnelle et gestion de cycle du projet				
L'association connaît la communauté d'intervention	50%	0%	0%	0%	Techniques de diagnostic / enquête : définir des objectifs, enquête quantitative/qualitative, échantillonnage, logistique, entretiens individuels, focus groupes, questions ouvertes/semi-ouvertes/fermées... Techniques de visites à domicile, accompagnement social...	Outils d'enquête quantitative, qualitative, cartographie  Outils visite à domicile				
L'association parvient à innover	100%	0%	0%	0%	Compétences pour innover, définir de nouvelles méthodologies et capitaliser des expériences...	Outils pour la capitalisation d'expériences				

Asso ZYX.....

Date : .../.../.....

Logo de l'association

## Plan d'action

### Volet technique (transversal)



# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

### Volet technique (transversal)

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)		Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	75%	0%	0%	0%							
L'équipe rend compte dans les délais des activités réalisées	50%	0%	0%	0%	Elaboration de rapports techniques (internes/externes); Gestion du temps et des délais		Rapports techniques internes / externes				
L'association sait traiter des données quantitatives et statistiques	50%	0%	0%	0%	Recueil, compilation, analyse de données socio-économiques Utilisation d'Excel ou tableur (statistiques, graphiques)		Tutoriel en vidéo sur les graphiques Excel				
Les résultats quantitatifs des projets sont connus de l'équipe et des membres	50%	0%	0%	0%	Communication interne, team building, capacités et intérêt de l'équipe et des membres à valoriser les résultats et l'impact des actions		Activités de teambuilding à bas coût				
Autre :											
Autre :											



## FICHE BAGAGE

### AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION

La partie en gris ci-dessous est destinée à servir de référentiel à l'association qui a réalisé sa fiche bagage, pour formuler son propre plan d'action de renforcement de sa gestion financière et de son autonomie. Les "résultats espérés" et "exemples de compétences à renforcer et outils à acquérir", sont donc de simples bases d'inspiration.

Il appartient aux responsables de l'association d'apprécier leurs besoins et souhaits de renforcement ou non sur chacun des aspects rappelés ci-dessous, et de prioriser. Il est recommandé de fixer des objectifs réalistes et atteignables à court et moyen terme, pour pouvoir évaluer rapidement les avancées ou réajuster.

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)	Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	47.9%	0%	0%	0%						
Les comptes de l'association existent et sont actualisés	50%	0%	0%	0%	Feuille de caisse, feuille de banque	Outils de comptabilité simple et rapprochement bancaire				
L'association a un compte bancaire propre et effectue des rapprochements bancaires	50%	0%	0%	0%	Méthodes de rapprochement comptable					
L'association a des procédures de contrôle interne qui sont appliquées	50%	0%	0%	0%	Monitoring financier / audit interne, associer les techniciens à la gestion financière	Procédures de contrôle interne et audit Boîte à outils équipe admin et financière				
L'association a des justificatifs de bonne qualité et organisés	75%	0%	0%	0%	Rappel des critères d'éligibilité des reçus; Contrôle et présentation de justificatifs, procédures d'achat, contrats de travaux et services	Critères des pièces justificatives en comptabilité Procédures d'achats				
L'association dispose d'une personne compétente pour suivre la comptabilité	50%	0%	0%	0%	Suivi budgétaire et contrôle de gestion, associer les techniciens à la gestion financière; Auto-évaluation de la capacité financière	Budget Annuel et plan de financement				
L'association a établi un budget annuel	0%	0%	0%	0%	Planification financière (budget et plan de financement)					

Asso ZYX.....

Date : .../.../.....

Logo de l'association

## Plan d'action

### Volet financier

# FICHE BAGAGE

## AUTO-ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION



### Volet financier

Résultats espérés (masquer les lignes superflues, mise en oeuvre par ex. si le score est 100%. Ajouter des lignes si besoin)	Score fiche bagage				Compétences à renforcer / outils à acquérir (pour sélection, précisions, ajouts par l'association concernée selon ses besoins)		Exemples d'outils pouvant être utiles (pour inspiration, adaptation)	Actions de renforcement organisationnel à mettre en place	Responsable mise en oeuvre	Délai	Budget
	47.9%	0%	0%	0%							
L'association élabore des rapports financiers généraux	50%	0%	0%	0%	élaboration de rapports financiers (interne/externe, par projet et consolidés)		Rapport financier projet, rapport financier global d'association				
L'association rend des comptes aux financeurs dans les délais	50%	0%	0%	0%	Planification des rapports aux financeurs		Outils de mobilisation et de suivi de financements				
L'association cherche à viabiliser ses actions	100%	0%	0%	0%	Stratégie de pérennisation; Positionnement de l'association dans le temps (anticipation de la fin d'un projet, etc)						
L'association obtient d'autres appuis pour ses actions	50%	0%	0%	0%	Méthodes de recherche et valorisation d'appuis en nature; Auto-financement, activités génératrices de revenus						
L'association a des sources de financement diversifiées	0%	0%	0%	0%	Plan de mobilisation de ressources, recherche de financements						
Autre :											
Autre :											



## GUIDE POUR ANALYSE SWOT SIMPLIFIÉE

Facteurs internes	
<p><i>Qu'est-ce que l'on fait bien ? Qu'est-ce que l'on pourrait mieux faire ? Qu'est-ce qui permettrait de mesurer notre progrès ?</i></p>	
Forces	Faiblesses
Comment en tirer parti ?	Comment les réduire ?

**Principales recommandations / priorités**

**Formulées en priorité par les membres de l'OSC plutôt que par l'accompagnateur/trice :**

Axes prioritaires à renforcer  
Besoins de formation des membres / dirigeants  
Besoins d'accompagnement

Facteurs externes	
<p><i>Quels sont les facteurs externes à l'association qui pourraient :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous aider vers le progrès souhaité</li> <li>• Nous créer des difficultés pour y arriver</li> </ul>	
Opportunités	Menaces
Comment saisir ces opportunités ?	Comment anticiper ces menaces ?

# ANALYSE SWOT : MÉMO POUR L'ACCOMPAGNATEUR/TRICE

Prévoir idéalement 1 à 2 jours entiers pour cet exercice.

## Qui participe ?

L'entretien et en particulier l'analyse SWOT doit être très participative : il est important d'avoir la participation du plus grand nombre possible de membres lors de l'exercice, et que chacun(e) prenne la parole. L'idée étant de parvenir à des idées qui enthousiasment tout le monde : moins il y a de participants au SWOT, plus ces personnes devront fournir d'efforts pour mettre ces idées en pratique ensuite\*.

On essaiera de rassembler au minimum :

- 1 personne du Bureau et 2 personnes du terrain,
- 2 représentants de chaque section et niveaux hiérarchiques de l'organisation, pour qu'ils puissent se soutenir l'un(e) l'autre
- Autant de femmes que d'hommes, si la composition de l'organisation le permet.

## Exemples d'animation d'un SWOT :

- Former plusieurs groupes pour travailler chacun sur les 4 axes du SWOT. Un facilitateur va de groupe en groupe, écoute et s'assure que les participants :
  - ne se concentrent pas seulement sur les faiblesses et menaces, mais consacrent du temps aux réalisations, forces et opportunités
  - restent focalisés sur les fonctions, les processus et procédures et non sur la performance d'individus.

- Chaque groupe dispose d'un espace d'expression (tableau et craie, feuilles A4, papier conférence, grands post-its...) pour mettre ses idées par écrit
- Chaque groupe restitue à l'ensemble des participants l'ensemble des éléments qu'il a identifiés
- Le facilitateur pourra organiser ces éléments au fur et à mesure par blocs d'idées dans chaque axe
- Dans un 2ème temps en discutant avec le groupe, il les classera par ordre de priorité « haute », « moyenne » et « basse », et en précisant qu'il ne s'agit pas de négliger les priorités « basses » mais bien d'échelonner dans le temps la résolution des problèmes et de préparer l'élaboration d'un plan d'action réaliste.

## Idées pour faciliter l'expression des personnes les plus timides :

- les aider à bien préparer leur point de vue pour le formuler de façon efficace devant le groupe, ou à travers un porte-parole
- réserver à chaque participant(e) le même temps de parole dans la réunion
- poser une question au groupe et donner un temps de réflexion, puis demander à chacun(e) d'écrire leur opinion de façon anonyme ; le facilitateur peut rassembler ces papiers et les organiser par bloc d'idées sur le tableau, pour orienter ensuite la discussion générale.

## Forces/faiblesses : facteurs internes

## Opportunités / menaces : facteurs externes

Qu'est-ce qu'on fait bien? Qu'est-ce qu'on pourrait mieux faire ?

Qu'est-ce qui permettrait de mesurer notre progrès ?

### 1. Forces et faiblesses organisationnelles

Gestion des ressources humaines, gestion administrative, clarté des fonctions, organigramme;  
 Organisation du travail, classement, règlement intérieur connu  
 Attitude proactive des membres OU passivité/ attentisme  
 Qualification, engagement, disponibilité, participation des membres  
 Capacité à mobiliser des bénévoles (membres et communauté)  
 Réunions des membres et de l'équipe, cotisations, climat de dialogue en interne  
 Vision et mission définies et connues des membres et de l'équipe  
 Dynamisme, enthousiasme, confiance...

### 2. Forces et faiblesses institutionnelles

Statuts clairs, légalisation  
 Vie associative (AG, renouvellement du bureau, compte-rendus internes...)  
 Principes fondateurs de l'organisation, axes stratégiques définis, planification stratégique  
 Président.e engagé.e, appuyé par un noyau dur de personnes et l'adhésion des membres  
 Equilibre hommes-femmes

### 3. Forces et faiblesses techniques

Mise en œuvre d'activités, savoir-faire, atteinte de résultats qui sont connus par les membres  
 Planification technique  
 Connaissance du quartier d'intervention, expérience d'enquête et traitement de données  
 Vision pour le quartier (→ mobilisation des habitants et des donateurs), partagée par les membres  
 Capacité à définir des objectifs et suivre les progrès vers ces objectifs  
 Capacité à rendre des comptes et respecter des délais  
 Capacité à innover, expérience capitalisée

### 4. Forces et faiblesses financières

Elaboration et gestion du budget  
 Contrôle des dépenses, procédures internes, personnel dédié à la gestion financière  
 Capacité à concevoir et élaborer des projets / demandes, cadence de soumission de demandes  
 Couverture des coûts de fonctionnement

Quels sont les facteurs externes à l'association qui pourraient :

Nous aider vers le progrès souhaité  
 Nous créer des difficultés pour y arriver

1. Relations aux autres acteurs  
 Difficultés diverses liées aux autres acteurs, concurrence éventuelle  
 Participation (active ou non) à des réseaux thématiques  
 Partenariats espérés (financiers ou opérationnels, formels et informels)  
 Capacités de représentation et de négociation

2. Reconnaissance et visibilité  
 Reconnaissance par la communauté / les autres OSC / les institutions  
 Communication, valorisation des actions, membres capables de présenter l'OSC à d'autres personnes  
 Événements de visibilité, culturels, sportifs...  
 Base sociale, capacité de mobilisation communautaire  
 Personnes intéressées à adhérer, participer à l'OSC

3. Activités à venir  
 Nouveaux projets  
 Potentiel d'innovation, projets de capitalisation

4. Opportunités et menaces liées aux financements  
 Sources de financement diversifiées ou non  
 Financeurs potentiels pour les axes stratégiques  
 Potentielles Activités génératrices de revenus  
 Viabilité financière, autonomie  
 Diversification des financements OU dépendance à 1 seul financeur

Le contenu (textes, graphiques, illustrations, méthodologie...) de cet ouvrage, et notamment la méthode qui y est présentée, est le fruit d'années de travail et d'expérience de ESSOR. Tout emprunt ou toute reprise, totale ou partielle, de cet ouvrage nécessite qu'il soit fait expressément crédit à ESSOR, en sa qualité d'auteur.



[contact@essor-ong.org](mailto:contact@essor-ong.org)

92 rue de la Reine Astrid  
59700 Marcq-en-Baroeul

Tél : 03 20 83 04 15

[www.essor-ong.org](http://www.essor-ong.org)

Nos partenaires :



**Cities Alliance**  
Cities Without Slums



Pour plus d'informations, consultez le site 'Pratiques' Inter Aide/ESSOR : [www.interaide.org/pratiques](http://www.interaide.org/pratiques)

*Le contenu de cette publication relève de l'unique responsabilité de l'ONG ESSOR*