Accompagner les associations locales
par un soutien technique et financier

Kit méthodologique

Migrations & Développement

Ce kit méthodologique est élaboré à partir des résultats de la capitalisation des démarches d'accompagnement couplé aux rétrocessions à destination des associations locales, réalisée dans le cadre du programme « Méditerranée, d'une Rive à l'Autre » (MRA) de la Fondation de France, mis en œuvre par Migrations & Développement (M&D) depuis 2019 dans la région Souss-Massa au Maroc.

Ce kit est composé de 4 fiches de capitalisation.

Ce travail s'appuie sur les retours d'expériences des associations soutenues par le programme et sur l'expérience accumulée par les salariés de M&D.

Il expose les différents objectifs à atteindre, les étapes pour y parvenir, les facteurs de réussite, ainsi que les pièges à éviter et les bonnes attitudes à adopter.

Toutes les citations indiquées sont issues des entretiens menés en novembre 2022 dans la région du Souss-Massa, avec les parties prenantes du programme MRA.

البحر الأبيض المتوسط، من ضفة إلى أخرى
Méditerranée, d'une rive à l'autre

Fondation de France

Migrations & Développement

FICHE #1 L'INSTAURATION DE LA RELATION 5

FICHE #2 L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF 17

FICHE #3 L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL 29

FICHE #4 LA SORTIE DE L'ACCOMPAGNEMENT 41

Rédaction : M&D - Édition Février 2023
Crédits photos : M&D
Design : www.inspira.consulting

1

L'INSTAURATION DE LA RELATION

En bref

La phase préparatoire est une **phase cruciale d'orchestration de la relation** « accompagnant » / « accompagné ».

Elle s'établit sur une durée variable, selon les structures et les territoires, mais s'organise toujours sur la base de valeurs communes et d'une vision partagée du développement territorial.

C'est à cette étape que se construisent les fondations d'un accompagnement réussi, suivant une approche solidaire et collaborative.

La démarche d'accompagnement nécessite d'être encadrée, assumée et suivie.

Basée sur une participation active et une confiance réciproque, la phase préliminaire à l'accompagnement permet de **s'accorder sur une ambition commune** et de définir des modalités d'action adaptées aux associations.

Elle va définir avec qui nous voulons travailler, pour quoi faire et jusqu'où ?

Objectifs

Se connaitre et se faire confiance

En s'identifiant réciproquement dans l'écosystème d'acteurs

Les expériences respectives, les rencontres et les échanges sont favorables à la mise en place d'une démarche d'accompagnement.

Se rapprocher et se comprendre

Dans le cadre d'une opportunité de financement (Appel à projet-AAP, ou Appel à Manifestations d'Intérêt-AMI

L'accompagnant prend en charge la pré-instruction des projets et l'accompagnement des associations au montage de leur projet. Un jury indépendant sélectionne ensuite les projets qui seront financés et accompagnés.

S'accorder et collaborer

Au cours du lancement de la nouvelle promotion d'associations accompagnées

Un partage des rôles et des responsabilités est établi de façon concertée puis communiqué.

Se projeter et se lancer

En partant d'un conventionnement co-signé et d'un plan d'accompagnement formalisé

Selon les besoins des associations et en cohérence avec les intentions de l'accompagnant, et en intégrant un dispositif de suivi-évaluation de la démarche (Cf. Fiche 4).

Modalités de réalisation

Les activités préalables au lancement d'un projet de rétrocession couplé à un accompagnement ne sont généralement pas encadrées formellement, ni même documentées. Elles viennent s'inscrire dans les pratiques quotidiennes de l'association accompagnante et s'appuient sur ses liens aux acteurs du territoire.

Elles peuvent donc prendre différentes formes, mais suivent globalement des étapes prédéfinies.

LES 6 ÉTAPES POUR INSTAURER LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT

1. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Pour une meilleure interconnaissance et maîtrise du maillage territorial, afin d'avoir une analyse fine des dynamiques locales et des attentes des acteurs.

2. LANCEMENT DE L'AAP OU DE L'AMI

Élaboration et publication des lignes directrices de l'appel à projets (AAP) ou de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI).

3. INSTRUCTION DES DOSSIERS

Organisation et suivi de l'instruction par un jury pluri-acteurs et multithématiques.

4. APPUI À LA FINALISATION DES PROJETS

Faciliter la constitution des dossiers administratifs. Ici s'établit la première étape de l'accompagnement des associations.

5. COORDINATION ET FINALISATION DU PROCESSUS DE SÉLECTION

PAR UN JURY PLURIDISCIPLINAIRE

Le processus de sélection est organisé selon des niveaux de classement en fonction de différents critères. Cette échelle de classement peut-être considérée comme un **levier d'adaptation de l'accompagnement.**

Après sélection, l'engagement des associations se matérialise par une lettre d'engagement relative à l'attribution de la subvention.

6. ORGANISATION D'UN ATELIER DE LANCEMENT

REGROUPANT LA TOTALITÉ DES LAURÉATS DE L'AAP OU DE L'AMI (1ER CADRE D'ÉCHANGE ENTRE PAIRS)

Pour co-construire l'**auto-diagnostic des besoins d'accompagnement** de chaque association.

Celui-ci se décline ensuite opérationnellement par un **plan d'accompagnement réalisé de façon concertée (Cf. Fiche #3).**

Après l'élaboration du plan d'accompagnement, l'engagement des associations au dispositif se matérialise par la signature d'une lettre d'engagement relatif à l'accompagnement technique.

Facteurs de réussite

Ancrage territorial et démarche participative

Pour renforcer les capacités des acteurs des territoires, la présence de l'accompagnant sur le territoire et une posture coopérative sont des éléments favorables.

Proximité

Pour instaurer des rapports d'équité et de confiance, on doit encourager la proximité entre accompagnant et accompagnés, et favoriser la construction d'une inter-connaissance au fil de l'eau.

Avant, on ne travaillait pas ensemble, mais on se connaissait, car nous sommes tous engagés sur notre territoire.

Circulation de l'information

Pour faciliter la circulation et le partage d'informations, au-delà des canaux classiques de communication, il est vital de mobiliser et de renforcer son réseau de connaissances. **Le réseautage a toute son importance.**

J'ai eu l'information de l'atelier d'information de l'appel à projet par un camarade.

Approche collective et collaborative

Pour organiser la démarche d'accompagnement, il importe de déployer une approche collective et collaborative dès l'étape de montage de projet et l'élaboration des outils requis (cadre logique, budget détaillé, etc.). **L'accompagnement débute ici.**

Visites de terrain

Pour une bonne compréhension des enjeux du territoire, les visites de terrain - gages de reconnaissance et de soutien aux associations locales - sont indispensables.

Accord explicite

Pour assurer l'adhésion de l'association à la démarche d'accompagnement (son processus et sa finalité), l'association lauréate doit accepter les conditions de l'accompagnement et donner son accord.

La version initiale du projet comprend 5 Objectifs Spécifiques (OS). Il nous a été conseillé de réduire à 3 OS. Cela nous a pris 10 jours de travail, malgré les propositions concrètes et les efforts de réécriture en collectif. Grâce à l'accompagnement, nous avons tenu des réunions très riches qui nous ont aidé à reformuler notre projet et en faire un projet de qualité.

Pièges à éviter

Avancer seul, sans tenir compte des actions semblables dans la zone

Il est généralement déconseillé d'avancer seul sans se soucier des synergies présentes sur le territoire, car cela pourrait provoquer une duplication des efforts et un manque de respect de l'écosystème local.

Cela pourrait aussi affaiblir la légitimité de la démarche.

Oublier de mobiliser l'approche participative

En mobilisant une approche participative, on s'assure de la qualité des résultats. Ces derniers seront ainsi adaptés aux besoins des parties prenantes et acceptés par celles-ci.

Ne pas clarifier les intentions de l'accompagnement

Les intentions de l'accompagnement couplé aux rétrocessions peuvent être multiples et complémentaires, mais doivent être claires et comprises par toutes les parties prenantes. Pour cela :

- ◊ **Communiquer** sur le projet auprès d'un réseau d'acteurs élargi, de la société civile aux institutions publiques.
- ◊ **Déterminer le processus d'accompagnement** selon les informations issues de l'auto-diagnostic (Cf. Grille d'auto-diagnostic) et les attentes de l'association.
- ◊ **Définir un point de référence et un horizon** et identifier les contributions de l'intervention.
- ◊ **Intégrer un dispositif de suivi-évaluation** pour être plus précis dans le suivi de l'accompagnement couplé à une rétrocession et soulever les questions d'appropriation.

Bonnes attitudes

Tisser des alliances

En tant qu'accompagnant, **se rapprocher d'acteurs complémentaires sur le territoire**, afin de mutualiser les compétences et de tisser des alliances et des relations de confiance.

Définir clairement les changements attendus par l'accompagnement

L'adoption d'une approche orientée changement (AOC) pour la définition des changements attendus est souhaitable afin de donner une direction claire au processus d'accompagnement.

Du coté de l'accompagnant, il s'agit de définir les changements attendus en amont du déploiement de l'accompagnement et de prendre en compte la diversité de la dynamique associative de la zone d'intervention.

Du coté des candidats à l'accompagnement, cette définition est utile dès l'instruction du dossier, afin de circonscrire la démarche d'accompagnement dans un espace-temps et autour d'objectifs clairs.

GRILLE D'AUTO-DIAGNOSTIC

CHAMPS D'ANALYSE	QUESTIONS
Champ et échelle d'intervention	Quels sont les principaux domaines d'action de l'association ? Sa raison d'être ?
	Quelle est sa couverture géographique ? Dans quelle mesure son action est-elle localisée ? Ses actions sont-elles liées à un contexte territorial spécifique ?
	Avec quels types de partenaires est-elle en lien ?
Identité associative	Quelles sont les valeurs inscrites ou revendiquées dans une charte éthique (formalisée ou non) de l'association ?
	Sont-elles étroitement liées au domaine d'intervention ?
	Dans quelle mesure les membres (bénévoles ou salariés) incarnent-ils ces valeurs ?
	L'association revendique-t-elle une forme d'autonomie par rapport à certains partenaires ou financeurs ?
Capacités de gestion administrative et financière	Y a-t-il une ou plusieurs personnes responsables de la gestion administrative et financière (GAF) au sein de l'association ? Quel est leur profil RH ?
	Quel est le budget annuel de l'association ? A-t-elle (déjà eu) des salariés dédiés à la GAF ?
	Les procédures de GAF actuelles sont-elles en phase avec les activités menées ?
Connaissances en ingénierie de projet et en vision stratégique	L'association a-t-elle déjà été financée par des bailleurs de fonds internationaux ou d'autres bailleurs aux règles de gestion des financements similaires ?
	Est-elle familière avec les outils de projet de Solidarité Internationale type cadre logique, chronogramme, budget, rapports techniques et financiers ? Si oui, quelles sont les personnes en charge de leur élaboration au sein de l'association ?
	L'association a-t-elle une vision stratégique de son intervention ? Est-elle formalisée ?
	Met-elle en place des mécanismes (plans, outils) de suivi et d'évaluation de ses actions ?
Structuration interne	Combien de membres compte l'association ? Quel est leur niveau d'implication ?
	Y-a-t-il des personnes salariées ? Si oui, étaient-elles bénévoles dans la structure avant ?
	Quelle est la chaine de prise de décision ? Y-a-t-il une différence de processus entre le niveau décisionnel stratégique et l'opérationnel ?
	L'association a-t-elle un organigramme (incluant CA, bureau, salariés) ?
Ancienneté	A quand remonte la création de l'association ?
	A-t-elle connu des changements majeurs depuis sa création (volume d'activités, membres, partenaires, zones d'intervention, etc.) ?
Relation avec la structure accompagnante	Est-ce que l'association connaît la structure accompagnante et inversement ?
	L'interconnaissance repose-t-elle davantage sur des individus ou sur les structures ?
	Comment s'inscrit l'association dans le paysage partenarial de l'accompagnant ?
	Est-ce que l'accompagnant a déjà appuyé l'association dans le cadre de programmes précédents ? Si oui, lesquels ?

2

L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

En bref

L'accompagnement collectif comprend toutes les activités pour lesquelles **plusieurs associations sont réunies.** Elles ont lieu **de façon récurrente** tout au long de l'accompagnement.

L'accompagnement collectif porte sur :

1. Le suivi des projets ;
2. Le respect des obligations contractuelles induites par la subvention accordée ;
3. Le renforcement des associations ;
4. La mise en réseau des associations accompagnées.

Accompagnements collectif et individuel s'entrecroisent dans le temps et se complètent.

Objectifs

1 FAVORISER L'INTERCONNAISSANCE

Il s'agit de mettre en place des opportunités de rencontre, pour créer du lien entre les différentes structures accompagnées et pour favoriser les synergies.

2 ENCOURAGER LA MISE EN RÉSEAU

Favoriser la collaboration, le partage de ressources et d'expertise est essentiel pour innover et améliorer l'efficacité.

3 FAVORISER LES ÉCHANGES

Stimuler le partage des savoir-faire et de pratiques entre pairs permet de maximiser les bénéfices venant de la diversité et de la complémentarité des expériences.

4 ASSURER LE MÊME NIVEAU DE CONNAISSANCES

Réunir des associations renforce leurs capacités et assure un niveau commun de connaissances en gestion de projet et de vie associative.

Accompagner les associations locales
par un soutien technique et financier

Modalités de réalisation

Les activités d'accompagnement collectif regroupent plusieurs associations accompagnées, mais aussi d'autres types d'acteurs.

En présentiel ou en distanciel, ces activités peuvent prendre différentes formes.

ACTIVITÉS MOBILISABLES POUR L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

ACTIVITÉS MOBILISABLES POUR L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

FORMATIONS

POUR TRANSMETTRE ET PARTAGER DES INFORMATIONS THÉORIQUES

Essentielles et facilement réplicables, elles portent sur un thème en lien avec la gestion du financement accordé (*a minima* : **la gestion administrative et financière)**. En fonction des moyens à disposition de l'accompagnement et des attentes des associations accompagnées (Cf. Grille d'autodiagnostic Fiche #1), d'autres thèmes pourront être abordés, comme : **le montage et la gestion de projets, la communication interne et externe, la capitalisation,** etc.

VISITES D'ÉCHANGE

POUR S'INSPIRER D'AUTRES PRATIQUES

La visite est co-construite par l'association qui accueille et par la structure accompagnante, de façon à **présenter l'association et ses actions**. Elle vise à **offrir un temps d'échange et de partage** sur la gestion de projet et la structuration associative.

ATELIERS COLLECTIFS

POUR DU RENFORCEMENT DE CAPACITÉS, PAR UNE APPROCHE PLUS HORIZONTALE

Pensées autour d'objectifs pédagogiques précis, ces rencontres **placent les structures soutenues au cœur de la démarche** dans une logique d'échanges et de **partage entre pairs**.

C'est aussi l'occasion, pour la structure accompagnante, de mobiliser, de se faire connaître, de transmettre des informations ou outils, etc.

RENCONTRES ÉLARGIES

POUR RENCONTRER ET ÉCHANGER AVEC DES STRUCTURES AUX PROFILS DIFFÉRENTS

Il s'agit de toutes les activités associant un cercle élargi de parties prenantes, dans la même zone d'intervention ou sur d'autres territoires.

Cela peut prendre la forme d'une foire associative où les associations se présentent à un public élargi, ou de séminaires internationaux, où elles se rencontrent et partagent leurs expériences avec d'autres types d'acteurs.

Facteurs de réussite

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Pour la montée en compétences des associations, leur **transmettre des outils pour la réalisation du projet** et le suivi d'autres aspects de la gestion associative lors de formations.

LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Il est très positif d'encourager les échanges entre associations, notamment lors des formations collectives.

Ce sont des temps de partage d'expériences et d'échanges, sur l'utilisation des outils et les difficultés rencontrées.

On y mutualise les compétences : une réponse adaptée à une situation particulière peut bénéficier à une autre association.

LA VALORISATION

Pour valoriser les associations et leur faire gagner en confiance, il est important qu'elles présentent ce qu'elles font à leurs pairs, dans un cadre bienveillant. Les associations s'exercent ainsi à des types de communication utiles auprès d'autres acteurs (les bailleurs par exemple).

C'est la première fois que je parle de mon projet devant d'autres. Le fait de parler en français m'a permis de m'exercer.

LES TEMPS COLLECTIFS

Multiplier les temps collectifs permet aux associations et à leurs membres de **se connaitre** et de **se mettre en réseau**.

Le projet a permis de se rencontrer, d'apprendre, de collaborer et d'envisager encore d'autres rapprochements.

L'OUVERTURE À L'AUTRE

Pour l'ouverture des associations à d'autres acteurs, il est souhaitable d'organiser des rencontres élargies, qui ont des effets notables sur l'élargissement du réseau, sa dynamisation et l'animation du territoire. On peut privilégier les rencontres en présentiel **pour favoriser l'interconnaissance**, ou organiser des rencontres en distanciel **afin d'élargir les échanges, ou mobiliser davantage.**

L'approche participative permet de développer des réseaux et des collaborations entre les associations du territoire.

Le présentiel permet de se créer un réseau, se connaître et partager nos expériences.

Avec le distanciel, on peut partager sur des sujets avec des acteurs même très loin de nous.

Pièges à éviter

Des formations au rythme trop soutenu

Le temps imparti aux sessions de formation n'est pas toujours suffisant au vu de l'ampleur des thématiques abordées. Les sessions de formation peuvent vite être trop denses en termes de quantité d'informations.

Le risque est de submerger les acteurs des associations avec toutes les procédures et outils de gestion.

Pas assez de temps pour tout comprendre.

Des formations au niveau inadapté

Les contenus des formations peuvent être trop avancés par rapport au niveau de départ de certaines associations. A l'inverse, d'autres associations, déjà dotées d'outils de gestion interne peuvent trouver certaines sessions non nécessaires.

On est débutant, le rythme est très rapide pour nous.

Des modalités de formations inadéquates

Ce point doit bien entendu être considéré au regard des moyens dont dispose la structure accompagnante pour réaliser l'accompagnement et du manque à gagner à ne pas favoriser le travail inter-associatif.

Surestimer la disponibilité des participants

Une majorité d'acteurs associatifs sont bénévoles et ont des occupations qui ne leur permettent pas toujours de se rendre disponibles.

Le salariat associatif fait, quant à lui, l'objet d'un turn over important (car il est dépendant du financement des postes par projet, donc sur une durée limitée).

Par conséquent, et étant donné l'impossibilité d'intégrer un grand nombre de participants, la participation aux formations est parfois tournante. Il peut s'agir d'un choix de l'association.

On essaye de faire participer tous les membres, c'est une désignation collective.

Négliger le besoin de restituer avec pédagogie les apprentissages acquis lors des formations

Au-delà de l'enjeu de la disponibilité des membres/bénévoles, existe la difficulté de transmettre de manière claire et pédagogique les acquis, par des bénéficiaires (non-professionnels) vers les autres membres de leurs structures.

Multiplier les rencontres en distanciel

Dans certains cas, ces rencontres limitent la transmission et le partage.

Au lieu d'organiser les formations dans une grande ville, on aimerait que la structure accompagnante vienne passer deux jours avec nous pour se focaliser davantage sur nos besoins.

Bonnes attitudes

Multiplier les temps collectifs d'accompagnement entre associations

Organiser des formations, ateliers et visites d'échanges, y compris entre lauréats de différentes promotions, permet de :

◊ **Mutualiser les moyens** dédiés au partage et à la transmission d'informations, d'outils, de méthodes.

◊ **Favoriser l'apprentissage par les pairs** en mêlant les profils et compétences.

◊ **Inciter les associations à collaborer** entre elles, sur des sujets liés à la mise en œuvre du projet soutenu et au-delà.

Promouvoir la mise en réseau avec d'autres acteurs

Il s'avère très utile de :

◊ **Renforcer le travail collaboratif** et la vision partenariale et coordonnée des projets.

◊ **Organiser ou accompagner la participation des associations soutenues à des évènements** avec **d'autres acteurs** : foire associative locale, séminaires internationaux, etc.

◊ **Promouvoir des exemples réussis** de projets/associations, mettant en avant les résultats, mais surtout les parcours et démarches.

Adapter les contenus des formations aux besoins et niveaux des associations

Dans la limite des moyens dont dispose la structure accompagnante, elle doit :

◊ **Élaborer un plan de formation constitué d'un tronc commun et de modules ciblés pour s'adapter à la diversité des profils associatifs**. Le tronc commun pourrait aborder tous les aspects liés aux modalités de suivi spécifiques à la rétrocession, au suivi-évaluation général (peu développé chez les associations), ainsi qu'une base minimale sur d'autres thématiques. Des sessions d'approfondissement par thématique seraient proposés aux associations, selon leurs besoins et attentes.

◊ **Concentrer les formations sur la pratique**, en s'appuyant sur les expériences et situations des associations, dans leurs spécificités et différences (apprentissage entre pairs).

Les formations-action sont fortes car ce n'est pas uniquement une approche théorique. ”

◊ Tenir compte des **thématiques d'intervention et spécificités des territoires** dans les thèmes des formations proposées (environnement, employabilité, tourisme solidaire, par exemple).

Affiner le ciblage des personnes impliquées, au cas-par-cas avec les associations

◊ S'appuyer sur un binôme salarié/bénévole pour favoriser la durabilité des acquis au sein des structures.

◊ Étudier la possibilité de former de nouvelles recrues, autres que la personne en charge du projet lorsque celle-ci est déjà expérimentée (sur des sessions en montage de projet par exemple).

Soutenir la diffusion des savoirs au sein des associations et au-delà

Puisque la transmission se fait à des individus, mais que le renforcement vise les structures, il est important de :

◊ Encourager et faciliter la restitution des formations par les bénéficiaires auprès des autres membres de leur association.

◊ Travailler des notions d'andragogie et les postures formatrices.

◊ Partager son expérience d' « accompagnant » en vue de passer le relais (et s'appuyer sur les associations qui endossent déjà ce rôle).

NB

Les formations et l'accompagnement participent au développement d'une pépinière de professionnels du développement dans la région (amenés à être au service de différentes organisations durant leur carrière).

3

L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

En bref

L'accompagnement individuel a lieu tout au long du programme, dès l'étape d'instauration de la relation (Cf. Fiche #1). Il s'inscrit dans le cadre des relations et activités menées en bilatéral entre l'équipe accompagnante et les accompagnés.

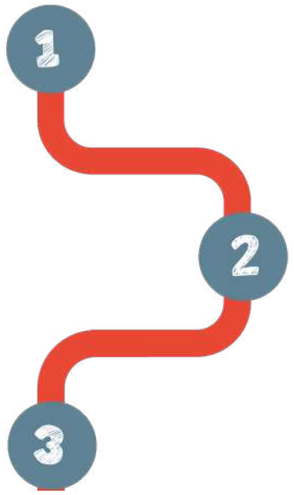
L'accompagnement individuel présenté ici est celui réalisé une fois le projet retenu et les besoins d'accompagnement définis.

Néanmoins, les modalités et principes généraux qui figurent ici s'appliquent à tous les liens individuels avec les associations, dès l'instauration de la relation.

Objectifs

Consolider les apprentissages

Consolider les enseignements appris lors des formations, en appuyant leur mise en pratique.



Appuyer l'élaboration des rapports

Faciliter la validation des rapports techniques et financiers des associations, en les appuyant dans leur travail de rédaction et de rapportage.

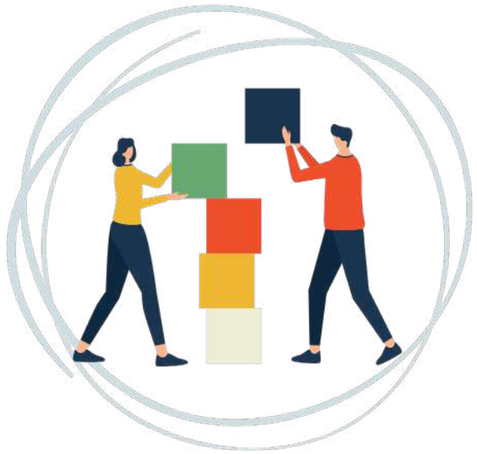
S'interroger sur son propre fonctionnement

Accompagner les associations dans une réflexion sur leur fonctionnement, en tant que structure, et sur les thématiques ciblées par l'auto-diagnostic (Cf. Fiche #1).

Modalités de réalisation

L'accompagnement individuel se matérialise par tous les échanges entre les personnes de l'équipe accompagnatrice et celles de l'association.

Ils se font via les réunions (au siège de l'association, en visioconférence, ou ailleurs), les visites terrain, les ateliers organisés par l'association, auxquels participe l'équipe accompagnante, ou encore par mail, téléphone et messages.



DES ACTIONS POSSIBLES POUR RÉUSSIR SON ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

EXERCICES PRATIQUES POST-FORMATION

Suivi de la mise en pratique d'un ou de plusieurs outils proposés lors de la formation, sur la base des situations et informations propres à chaque association.

Cela consiste à réviser des fichiers (corriger, commenter, suggérer), répondre à des questions d'approfondissements, etc.

APPUIS TECHNIQUES THÉMATIQUES

Approfondissement d'une thématique, en réponse à un axe d'accompagnement souhaité par l'association.

Principalement : le suivi de projet et la gestion administrative et financière, mais aussi l'appui au déploiement d'une stratégie de communication, d'une démarche de capitalisation, etc.

Outre les échanges en réunion, par mail et téléphone, les accompagnants peuvent aussi animer un atelier de réflexion collective au sein de l'association accompagnée.

APPUI À L'ÉLABORATION DES RAPPORTS TECHNIQUES ET FINANCIERS DU PROJET

Cet aspect mérite d'être abordé comme point spécifique d'un accompagnement couplé de rétrocession.

L'accompagnement sert alors un double objectif :

- ◊ **Renforcer les capacités de l'association,** le cas échéant, dans les processus et outils de reporting imposés par le bailleur de fonds ;
- ◊ **Garantir le respect des procédures** pour faciliter la validation des rapports. Le contrôle et la validation sont assurés par la même entité, dans une démarche pédagogique.

SOUTIENS SPÉCIFIQUES

La relation d'appui et de confiance instaurée amène les associations à formuler des demandes qui peuvent aller au-delà du cadre de l'accompagnement fixé par la démarche. Il peut s'agir par exemple d'être appuyé sur la rédaction d'un courrier, une convention avec un autre partenaire, lorsque l'association n'en a pas l'expérience.

Ces soutiens « annexes » sont « la partie cachée de l'iceberg ». D'autant plus que les tâches à réaliser par les accompagnants ne peuvent être déterminées à l'avance.

Ces tâches participent au soutien global à la structure et aux liens de confiance qui se tissent entre individus, mais peuvent soulever la question des limites de l'accompagnement (moyens humains, disponibilité, etc.).

NB

Parmi les finalités de l'accompagnement et son positionnement dans la démarche, la structure accompagnante endosse aussi la mission de contrôle des procédures de gestion du projet et de validation des pièces justificatives pour effectuer les décaissements.

Facteurs de réussite

LA PRATIQUE DES SAVOIRS ACQUIS

Pour assurer la prise en main des outils et méthodes, l'approfondissement des connaissances par la pratique est particulièrement efficace et apprécié des associations.

Il est possible sous différentes formes.

On a fait la théorie puis la pratique avec le suivi en présentiel ou à distance.

Le montage de projet a été difficile mais, après les formations et la pratique, on a réussi à maîtriser les outils.

L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Pour approfondir les besoins et attentes spécifiques de chaque association, il est conseillé de dispenser un accompagnement individuel selon l'analyse participative des besoins réalisée par chaque association.

LA MUTUALISATION DES CONNAISSANCES

Pour toucher un plus grand nombre de membres de l'association : cibler un appui à l'échelle de la structure.

Ça aide pour éviter la déperdition des forces. Quand un adhérent part il quitte avec toute l'expérience, les compétences.

UN RAPPORTAGE RIGOUREUX

Pour renforcer la maîtrise des outils de reporting, il convient de suivre la conformité du projet, selon les règles du bailleur.

Au début, c'était beaucoup de nouveautés et d'outils. Mais, avec le temps et l'adaptation, c'est devenu plus accessible et très important pour la gestion de l'association.

L'AUTONOMISATION

Pour un accompagnement moteur, il est indispensable de se placer dans une posture d'encouragement et non d'assistanat.

On demande des avis et pas de l'aide. L'accompagnement, c'est donner les moyens aux associations de rechercher des financements, de développer ses projets et de connaitre de nouvelles personnes/ son réseau.

Pièges à eviter

Installer le travail à distance dans la durée

Au-delà des circonstances exceptionnelles (crise sanitaire par exemple), il ne faut pas multiplier le travail à distance, au détriment de l'accompagnement de proximité.

Un héritage du corona qu'on a malheureusement gardé.

Négliger les visites de terrain

Bénéfiques aux échanges, elles sont à prioriser au maximum.

Il y a nécessité de revitaliser les échanges en présentiel.

Sous-estimer l'importance de tisser une relation de confiance mutuelle

Cela est d'autant plus important avant de solliciter un grand nombre d'informations internes.

Certaines associations peuvent avoir des réticences à ce que des personnes externes s'immiscent dans leur organisation (budgets, projets, difficultés, conflits, etc.). Même si c'est pour apporter un soutien adéquat, cela implique une ouverture et une confiance préalables.

Avoir une posture de contrôleur

Il est important d'incarner son rôle d'accompagnant et d'éviter de le confondre avec celui de contrôleur de la subvention.

[...] Est responsable du programme donc son contrôle est obligatoire mais il est un peu sévère dans le suivi de proximité au niveau des procédures de gestion.

L'exigence est forte, il y a des responsabilités qui retombent sur la structure accompagnante, on peut risquer de se substituer aux associations pour pouvoir rendre des comptes.

ACTIVITÉS MOBILISABLES POUR L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Accompagner les associations locales
par un soutien technique et financier

Bonnes attitudes

Même si on sait utiliser les procédures, c'est parfois infaisable sur nos territoires. Par exemple, demander un devis contradictoire avec des fournisseurs en milieu rural.

Adapter l'accompagnement à chaque association

En s'appuyant sur la relation de confiance instaurée et pour répondre au plus près aux besoins et attentes de chaque association, il convient de :

- **S'appuyer sur une vision du changement souhaitée, définie avec la structure accompagnée dès le démarrage.** Cela permet de poser un point de référence et de définir un horizon.
- **Accompagner selon le niveau et les capacités de maîtrise, et mettre en œuvre les changements proposés, dans la durée**. Les associations ont des besoins très hétérogènes, même sur des thématiques similaires. Il s'agit de travailler sur les spécificités de chacune, dans une logique progressive de développement.
- **Faciliter la compréhension** et le respect **des diverses procédures** de suivi des projets, parfois compliquées voire inadaptées pour des associations.

Chaque bailleur a ses outils, mais celui-là est plus compliqué que les autres.

Privilégier la proximité

Par exemple, en se déplaçant autant que possible vers l'association. Les visites sur place traduisent la marque d'un intérêt pour l'association, ce qui est important pour la relation de confiance. Cela facilite également la compréhension de l'association par l'accompagnant à travers l'observation directe de son environnement. La rencontre physique permet d'approfondir les échanges. L'efficacité des visites est conditionnée par une bonne préparation, en amont, des sujets à aborder, en concertation avec l'association accompagnée.

Adopter une posture adéquate

L'accompagnement des structures repose avant tout sur des individus. En plus de la légitimité venant des connaissances et compétences techniques, il fait appel à nombre de qualités humaines qui relèvent du savoir-être.

La posture d'accompagnant dans le cadre d'un soutien technique couplé à une rétrocession requiert un dosage équilibré entre celle d' « allié » et celle de « contrôleur ». Quelques principes peuvent guider.

3 PRINCIPES GUIDE POUR ADOPTER UNE POSTURE D'ACCOMPAGNANT

Instaurer la confiance avec les interlocuteurs

Se montrer disponible et ouvert. Être à l'écoute, plutôt que dans une logique descendante, en partant du principe que les membres associatifs connaissent leurs domaines d'action et leurs cibles et que l'accompagnant est là pour les faire progresser sur certains aspects de leur façon d'agir.

Bien identifier les interlocuteurs des différentes parties

Au sein de l'association accompagnée, déterminer les référents du projet et de l'association. Au niveau de la structure accompagnante : constituer une équipe, déterminer les rôles de chacun et veiller à ce qu'ils soient connus de tous, en interne et par l'association accompagnée.

Être très compréhensible et rigoureux dans la gestion de la rétrocession

Les règles (obligations et engagements des différentes parties) doivent être claires et précises, établies et comprises pour chacun dès le départ. Les procédures sont à formaliser autant que possible en commun accord afin de faciliter le maintien de la relation de confiance.

Quant à l'explicitation des règles, elle fait avant tout appel à la pédagogie en mobilisant des techniques d'animation diversifiées.

4

LA SORTIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

En bref

L'accompagnement a-t-il une fin ? Il importe de différencier les cadres dans lesquels s'inscrivent les actions et les rapports entre acteurs.

Conditionné par le financement d'un projet, **l'accompagnement se construit** (ou se poursuit, selon les rapports préexistants) **sur la base d'attentes, de besoins et de désirs de changement prédéfinis par les parties prenantes**.

Un accompagnement associé à des rétrocessions s'établit dans un espace-temps et avec des moyens limités.

Sa clôture peut alors être appréciée au regard des indicateurs de mesure de la démarche, renseignés au fil de l'eau. **La démarche d'accompagnement fait en effet appel à un dispositif de suivi-évaluation dédié,** dans l'objectif d'apprécier systématiquement et objectivement l'atteinte des changements escomptés.

Les informations collectées permettront de **documenter la démarche appliquée** et d'intégrer les leçons de l'expérience dans les futures relations entre acteurs.

En effet, **la relation** entre « accompagnant » et « accompagné » **peut se poursuivre,** hors cadre des rétrocessions, **via de nouvelles modalités de collaboration**, sur des critères de complémentarité, d'alliance, de confiance et d'agilité.

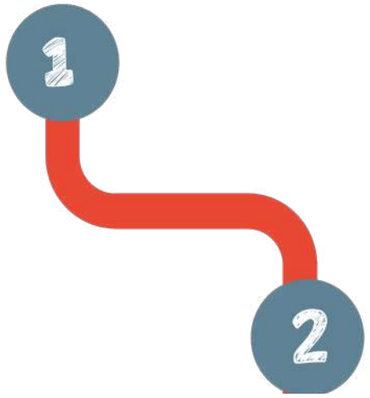
Objectifs

DÉFINIR UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION DÉDIÉ À LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Le dispositif de suivi-évaluation doit se baser sur le plan d'accompagnement formalisé au démarrage.

Un dispositif de suivi-évaluation permet de mesurer l'efficacité de la démarche d'accompagnement en évaluant l'atteinte des objectifs.

Il fournit des données objectives pour évaluer la réussite de la démarche, donner des preuves d'impact et apporter des ajustements en temps réel, tout en responsabilisant les acteurs susceptibles de s'engager pleinement pour l'atteinte des objectifs.



INSCRIRE LES PROJETS D'ACCOMPAGNEMENT DANS UNE STRATÉGIE PARTENARIALE

Réfléchir dès le lancement aux perspectives des rapports entre parties prenantes dans une logique de complémentarité et d'apprentissage mutuel, afin de partager compétences et expertises, collaborer sur des enjeux complexes et étendre la portée des projets sur un territoire plus vaste.

Modalités de réalisation

Un dispositif de suivi-évaluation participatif est co-construit avec **les parties prenantes et évalué au terme du projet.**

Pour chacun des indicateurs, des méthodes de calcul sont définies au lancement du projet (référentiel simple) afin de suivre l'atteinte qualitative des résultats, des objectifs, et d'apprécier les progrès. Une attention particulière est portée à la ventilation par sexe des indicateurs, mais aussi aux enjeux spécifiques des groupes marginalisés (jeunes, femmes, etc.).

Les approches orientées changement définissent les attentes d'une démarche d'accompagnement, dont le but est d'accompagner des processus de transformation sociale, de changements souhaités, tant au niveau individuel que structurel.

Le processus de suivi - évaluation implique toutes les parties prenantes du projet, dans un effort d'analyse critique et de réflexion collective. En cela, des réunions peuvent être organisées, par groupe d'associations ou en bilatéral.

Nous devons suivre nos activités mais aussi nos changements pour prendre du recul. Un dispositif de suivi-évaluation est nécessaire à la démonstration d'un modèle recherché.

Elles servent à examiner **l'atteinte des changements souhaités**, à identifier les difficultés et à définir les mesures rectificatives au fur et à mesure de la mise en œuvre de la démarche d'accompagnement.

La dernière tranche de financement rétrocédée vient **clôturer le projet et la démarche d'accompagnement formalisée. Un bilan du projet** (évaluation du point de vue de l' « accompagnant » et de l' « accompagné ») mais aussi **de la montée en compétences** (atteinte des changements escomptés des différentes parties prenantes) **conclut le travail de suivi réalisé.** Cette **appréciation finale enrichit les actions de développement territorial en transformant les perspectives partenariales** des acteurs d'un même territoire.

2 TECHNIQUES UTILES POUR LA SORTIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

2 TECHNIQUES UTILES POUR LA SORTIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

1. S'INTERROGER SUR UNE VISION PARTAGÉE DU FUTUR ET SUR LES POSITIONS RESPECTIVES DES PARTIES PRENANTES

Cette technique vise à définir le changement espéré, en adoptant une vision à long terme.

« Aujourd'hui, le projet a été un succès. Quelle situation aimeriez-vous voir à l'avenir, une situation qui illustrerait ce succès ? ».

L'identification des changements prioritaires peut suivre deux approches :

1) **Une approche thématique**, consistant à identifier les grands défis thématiques qui permettront d'atteindre la vision.

2) **Une approche par acteurs,** consistant à se concentrer sur les principaux acteurs-clés pouvant contribuer à la vision que l'on s'est fixée.

2. IDENTIFIER LE CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

Il s'agit d'une technique de suivi des effets et d'évaluation participative de l'impact, qui utilise le **recueil de récits personnels pour évaluer le changement** et appréhender les effets d'un projet.

Cette méthode est qualitative et participative. Sans indicateurs, elle s'articule autour de deux questions clés :

1) En tournant le regard vers l'année écoulée, qu'est-ce qui, selon vous, a été le changement le plus significatif dans votre domaine ? ;

2) De tous ces changements significatifs, lequel, selon vous, a été le plus significatif ?

Les participants doivent :

◊ Justifier pourquoi ils pensent qu'un changement est plus remarquable qu'un autre ;

◊ Retracer l'histoire (qui a fait quoi, quand et pourquoi – et les raisons pour lesquelles cet événement était significatif), et les étapes de ce changement (les éléments marquants, les difficultés, etc.).

NB

Les éléments relatifs aux AOC sont extraits de la documentation du F3E.

Pour plus d'informations (définitions, méthodes, outils) : https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/

Facteurs de réussite

MANTIEN DU CONTACT

Pour maintenir la relation au-delà du projet, rester en contact et maintenir certaines pratiques d'accompagnement est envisageable et peut s'avérer pertinent.

La structure accompagnante suit la nouveauté, est toujours en contact, en collaboration, en échange même après le projet financé et l'accompagnement proposé. Il est très important pour nous de poursuivre ce soutien.

APPUI À LA DYNAMIQUE PARTENARIALE

Pour catalyser les changements sociaux et alimenter la vision stratégique des associations, il est utile d'appuyer la mise en réseau, la dynamique partenariale et le renforcement des liens entre acteurs du territoire.

MISE EN PLACE D'UN SUIVI-ÉVALUATION

Pour identifier les progressions, proposer des mesures correctives, ainsi que capitaliser sur les savoir-faire et les pratiques, il convient de mettre en œuvre un dispositif de suivi-évaluation pendant toute la durée du projet.

La collaboration nous aide à analyser les besoins de l'association et à mener une réflexion collective, au fil de l'eau, sur l'action.

Pièges à éviter

Avancer dans l'accompagnement sans préciser, dès le départ, les modalités de mise en œuvre et de suivi

En considérant la durée de l'accompagnement, prévoir et assurer un suivi de la démarche d'accompagnement (au-delà des projets co-financés par l'accompagnant et mis en œuvre par l' « accompagné ») et en définir les modalités de mise en œuvre.

Un accompagnement c'est aller d'un point A à un point C ou D. C'est la personne qui définit jusqu'où elle veut aller et qui décide aussi quand est-ce qu'elle est arrivée.

Ettre en œuvre une procédure de suivi-évaluation non-participative

Le dispositif de suivi-évaluation doit assurer la complémentarité et l'implication des acteurs qui y concourent.

La fin de l'accompagnement, à court terme, peut être associée à un certain abandon. La structure accompagnante doit endosser un rôle d'appui, d'accompagnement aux changements en se donnant les moyens de ses ambitions pour les acteurs du territoire dans une vision de long terme.

Bonnes attitudes

S'accorder en amont du projet sur les changements attendus dans le cadre d'un accompagnement

◊ **Définir les changements attendus d'une démarche d'accompagnement** pour les « accompagnants » et les « accompagnés ». Les approches orientées changement apparaissent ici comme un ensemble d'outils et de méthodes adaptés pour planifier, suivre et évaluer des actions d'accompagnement aux changements.

Il est nécessaire d'identifier dès le début le ou les changements souhaités pour mettre un terme à l'accompagnement et devenir enfin partenaires.

◊ **Définir les sous-étapes clés des transformations visées ainsi qu'un référentiel simple** précisant la méthodologie appliquée.

L'intégration des approches orientées changement définit la valeur ajoutée que représentent les actions d'accompagnement et évalue l'atteinte des changements auxquels les interventions contribuent.

Planifier la démarche d'accompagnement

Cela se concrétise par le fait de :

◊ Définir ses objectifs, tracer les grandes lignes des modalités de mise en œuvre selon les ressources disponibles et s'accorder sur les résultats attendus réciproquement (changements).

◊ **Co-construire un dispositif de suivi-évaluation dédié à l'accompagnement** dès le lancement du projet. **La participation des acteurs est gage d'appropriation et de responsabilisation.**

Inscrire les projets d'accompagnement dans une stratégie partenariale à plus long terme

Instaurer une relation partenariale favorise la mutualisation des capacités et des compétences des acteurs du territoire.

J'ai besoin du savoir-faire de la structure accompagnante. On est déjà dans une relation de collaboration mais, à la fin, on est sur un même pied d'égalité. Dès le début, il faut penser à casser ce rapport de domination.

Notes

ALLER PLUS LOIN

Consultez le rapport complet de capitalisation des démarches d'accompagnement couplé aux rétrocessions à destination des associations locales, dans l'espace ressources et outils sur le site de M&D.

migdev.org

ⵉⵍⵍ ⵓⵎⵍⵉⵍ ⴰⵏⴰⵎⵎⴰⵙ, ⴳ ⵜⵙⴳⴰ ⵙ ⵜⴰⵢⵢⴰⴹ
البحر الأبيض المتوسط، من ضفة إلى أخرى
Méditerranée, d'une rive à l'autre

Fondation de France

Migrations & Développement

AFD