

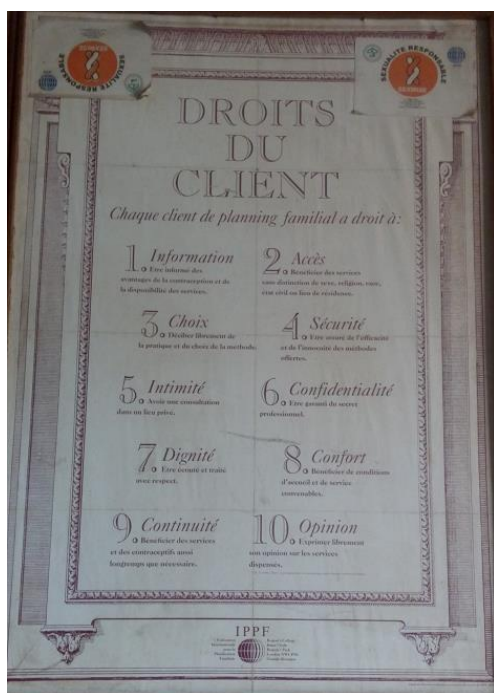
Analyse des Performances Sociales de CAMNAFAW

CAMeroun National Association for FAMily Welfare

Considérations générales

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'une organisation au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires. Pour en savoir plus sur ce travail, merci de vous référer au site www.cerise-sb.org.

Présentation de CAMNAFAW



- **Nom** : CAMNAFAW
- **Pays** : Cameroun
- **Année de démarrage des activités** : 1989
- **Forme juridique** : Association
- **Mission** : Contribuer aux côtés du gouvernement camerounais à assurer au plus grand nombre de personnes, l'accès aux services de santé et droits de la sexualité de la reproduction (SSDR) de qualité.
- **Activités** : la promotion du Genre, du droit à la sexualité ; les services de SSR aux jeunes ; les services relatifs au VIH/SIDA, les services d'avortement.
- **Initiateur du projet** : Un groupe de bénévoles
- **Public cible** : les pauvres, les marginalisés, les stigmatisés socialement, les exclus et sous-servis
- **Employés** : 85 employés
- **Portée** : 5M de services¹ offerts en 2015 (x3 en 1 an)
- **Autre** : En attente d'être reconnue d'intérêt général

CAMNAFAW se trouve aujourd'hui dans une situation particulière. Acteur camerounais majeur de la planification familiale, de l'accès à la santé de la reproduction ainsi qu'à l'amélioration de la prise en charge des minorités fragiles, CAMNAFAW bénéficie en 2015 d'un financement projet du Fonds Mondial qui représente 75% de son budget total. Ce projet est évidemment à la fois source d'opportunités (croissance, fonds propres, systèmes informatiques, etc.) et de contraintes pour la structure (enjeux liés aux ressources humaines, gestion de l'après). Consciente de cela, CAMNAFAW a engagé une réflexion sur sa capacité à générer des revenus en propre. Les 4 centres de soin qu'elle gère vendent déjà des prestations de santé et des médicaments, et l'ONG souhaite qu'à terme ils soient en mesure de couvrir leurs charges. En parallèle, le déploiement d'un projet de franchise sociale entre dans une phase accélérée : il s'agit pour CAMNAFAW d'accroître sa portée géographique.



¹ CAMNAFAW divise les prestations auprès de ses bénéficiaires en 200 « services » unitaires qu'elle suit et reporte.

CAMNAFAW à travers la grille d'analyse

Généralités

Il est à noter que dans ce travail avec l'AIDR, l'unité d'étude est la structure membre du réseau AIDR² ; ici, il s'agit donc de CAMNAFAW, comme ONG avec une vocation à travailler comme une entreprise de développement. Au sein de cette structure, CERISE a apporté une attention particulière aux projets Centres de Santé et Franchises Sociales.

CERISE a mené une mission d'évaluation en février 2016 au Cameroun. Les résultats synthétiques et une proposition de plan de gestion de la performance sociale sont présentés dans ce document. Ils donneront lieu à des discussions au cours de l'AG de l'AIDR la semaine du 18 avril 2016, et à une présentation des actions de changement mises en œuvre par l'organisation lors de l'Assemblée Générale d'octobre 2016 à Cotonou au Bénin.

Présentation des résultats par dimension

Projet

CAMNAFAW est une organisation extrêmement structurée, qui s'appuie sur un réseau de 1200 volontaires en charge d'assurer un plaidoyer social sur le terrain et de soutenir les activités de l'association. Les volontaires élisent tous les 3 ans son Bureau Exécutif National (BEN), l'organe directeur de CAMNAFAW. Initiée pour assurer la promotion de la planification familiale, CAMNAFAW s'est progressivement engagée sur d'autres sujets liés à l'accès à la santé et au droit de la sexualité de la reproduction (VIH, avortement, etc.), d'autres types d'action (gestion de centres de santé, postes avancés en cas d'urgence, plaidoyer social et politique, etc.), et a élargi son public à toutes les populations exclues des systèmes de santé du pays (femmes, jeunes, LGBTI, etc.).

CAMNAFAW a un système de collecte exigeant et détaillé (« le service de santé »), bien que manuel, et s'appuyant sur des indicateurs communs avec son organisation mère, l'IPPF (International Planned Parenthood Association) basée à Londres. Soucieuse de l'efficacité de son action, CAMNAFAW a une culture bien ancrée de l'optimisation de ses modes opératoires et intègre des mécanismes d'amélioration continue à plusieurs niveaux (opération, projet, etc.). Cette logique l'amène dans son POS 2016-2020 à vouloir renforcer l'autonomie financière de ses centres de soin, notamment en travaillant sur les coûts.

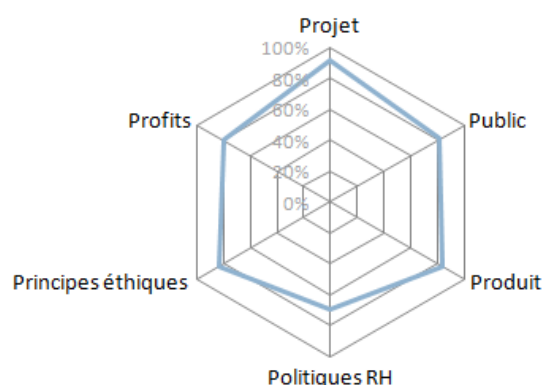
Public

Le public de CAMNAFAW est multiple : les personnes n'ayant pas accès aux services de santé de la reproduction ; les malades (IST) ; les minorités vulnérables / stigmatisées (LGBTI) ; les jeunes. Les bénéficiaires des services offerts par l'association présentent différents niveaux d'indigence, même si CAMNAFAW aimerait aller plus loin dans son ciblage de la population camerounaise. En termes de portée géographique d'abord, puisque ses 3 centres de soin

Cameroon National Association for Family Welfare

Cameroun

1	Projet	92%
2	Public	82%
3	Produit	83%
4	Politiques RH	69%
5	Principes éthiques	83%
6	Profits	80%



² L'AIDR est un réseau d'acteurs du Sud et du Nord, dirigeants d'entreprises de développement et de recherche, partageant une même éthique et un projet commun. Voir www.aidr.org

ne lui permette pas d'atteindre « physiquement » l'ensemble des personnes qu'elle vise. CAMNAFAW a également identifié d'autres freins à la fréquentation de ses centres : le manque de notoriété de l'association ; un a priori négatif sur le prix, jugé par anticipation trop élevé par des bénéficiaires potentiels habitués aux services publics ; un prix effectivement trop élevé pour des personnes particulièrement indigentes que CAMNAFAW souhaite atteindre.

Au cœur de l'action de CAMNAFAW, on trouve le souhait de responsabiliser les bénéficiaires : il s'agit de permettre aux populations qu'elles prennent leurs propres décisions en étant bien informées. Pour cela, CAMNAFAW offre gratuitement et de façon quasi systématique du conseil et de l'information, mais pour autant n'effectue pas de suivi proactif dans le temps, les bénéficiaires étant laissés seuls juges de la pertinence pour eux de revenir vers les centres de santé.

Ce respect des bénéficiaires et de leur choix est au cœur des valeurs de CAMNAFAW. Ces valeurs, qui incluent entre autres qualité des soins et confidentialité pour le client, sont partagées avec les clients des centres de santé. Cela n'empêche évidemment pas l'organisation de gérer une base de données client, qui contient des informations types (identité, profil sociodémographique, enjeux médicaux).

Produits et services

CAMNAFAW offre une gamme variée de produits et services cohérente avec l'ensemble des enjeux auxquels elle s'attaque. Les centres de santé y occupent une place centrale : ils sont le lieu où CAMNAFAW va mettre en place ses innovations projet régulières (prise en charge de l'avortement ; soins pour les populations LGBT ; enfentement des malades VIH, etc.), mais aussi où ses différents projets « hors site » vont pouvoir référer les populations particulièrement fragiles.

CAMNAFAW a développé une grille de tarification sociale qu'elle utilise dans les centres de soin. Cette grille définit le prix unitaire de chacun des services fournis par l'association aux clients se présentant dans ses centres. Elle a été définie en divisant par deux la moyenne des prix pratiqués par ses concurrents visant les mêmes populations. Elle n'intègre donc ni les coûts de CAMNAFAW, ni les capacités contributives des différentes catégories de clients de l'organisation. Par conséquent, les centres de santé de CAMNAFAW peinent à couvrir leurs coûts. A noter par ailleurs que les personnes référées par les projets « hors site » sont munies de tickets qui leur permettent de bénéficier de prix inférieurs dépendant du projet en question.

En 2015, CAMNAFAW soutient 8 centres de santé franchisés solidaires. Cette « franchise solidaire » est à entendre dans le sens où d'un côté, CAMNAFAW se charge de faire monter en capacité des partenaires possédant déjà des infrastructures de santé, fournit des intrants gratuitement ou à tarif préférentiel, et offre son nom comme gage de qualité des services fournis ; de l'autre l'association impose aux franchisés solidaires ses valeurs, ses méthodes et l'utilisation de sa grille tarifaire sociale. En 2016, ce projet devient un programme dont l'objectif est d'atteindre rapidement 150 partenaires franchisés.

Politiques RH

CAMNAFAW donne des contrats de travail à tous ses salariés. Le salaire de base est fixé selon une convention collective du secteur privé lucratif, est donc légèrement supérieur à celui du secteur associatif, et son évolution se fait dans le cadre d'une grille connue des employés. CAMNAFAW favorise des évolutions de carrière en interne, et se charge de faire monter en compétence les jeunes qu'elle embauche. Néanmoins, ne possédant pas de budget formation en propre, elle s'appuie sur des partenaires et promeut l'apprentissage sur le tas,

que ce soit dans les centres de santé, véritables « learning center » pour ses équipes médicales, ou au siège où les jeunes salariés collaborent étroitement avec les cadres seniors sur de nombreux projets. CAMNAFAW fait le pari de la responsabilisation de ses salariés, qui doivent déterminer eux-mêmes leurs objectifs annuels et qui sont évalués deux fois par an par leur manager. Il n'y a pas de système de prime sur objectif, tandis que des retenues de salaire pourront être pratiquées en cas de retard dans le reporting aux bailleurs.

La diversification des responsabilités, des zones géographiques et des projets que connaît actuellement la structure a amené une grosse augmentation de l'activité de CAMNAFAW. Elle se traduit par la généralisation des heures supplémentaires, qui génère des risques pour les équipes (sécurité, assurance, épuisement). Ces heures supplémentaires ne sont pas formellement suivies.

Pour palier à cette croissance de l'activité, CAMNAFAW a récemment initié une campagne de recrutement pour l'association de bénévoles « de valeurs », c'est-à-dire présentant des compétences rares. En effet, elle souhaite généraliser le recours aux « volontaires de programme », dont les compétences seront temporairement mises à disposition de l'association, en fonction de besoins ponctuels.

Principes éthiques

Environnement

Au niveau de ses centres de santé, CAMNAFAW participe au programme public de collecte de l'ensemble de ses déchets médicaux. L'association n'intègre pas de message à caractère environnemental dans ses causeries éducatives.

Responsabilité vis-à-vis de la communauté

CAMNAFAW pratique un plaidoyer social fort, intégré à ses programmes au niveau stratégique. Elle promeut le respect de l'altérité, des droits individuels, d'une sexualité épanouissante. Pour faire cela, elle s'appuie sur ses bénévoles, mais collabore également beaucoup avec des organisations locales (plus de 100 partenaires).

Profits et Pérennité

Pour CAMNAFAW, l'enjeu est celui de la pérennité, alors même que l'organisation a reçu un financement d'un bailleur représentant plus de 75% de son budget total en 2015. Si ce budget n'a pas vocation à se maintenir dans le temps à un tel niveau, ce financement peut apporter à CAMNAFAW des fonds propres qui lui permettent d'investir dans sa plateforme technique. Par ailleurs, bien que CAMNAFAW soit habituée à facturer une part de ses coûts à ses clients, les franchises sociales qu'elle met en place n'ont pas vocation à générer des revenus en propre pour l'association (vente de prestations de formation, d'intrants, pourcentage sur recettes, etc.) qui a préféré mettre l'accent sur la portée que lui apporte ses franchisés, et donc sur la réalisation de sa mission sociale.

Proposition de plan de gestion des performances sociales

Renforcement de la politique de gestion des Ressources Humaines

Mettre en place des outils de suivi précis des heures effectivement travaillées incluant les heures supplémentaires afin de mieux assurer l'adéquation entre quantité de travail et nombre d'employés, de prévenir les risques d'épuisement et éventuellement d'identifier les tâches très consommatrices de temps.

Au niveau de la sélection et de la formation des franchises, inclure la dimension du traitement respectueux et équitable des salariés à celui des clients.

Mener une enquête de satisfaction et des capacités contributives des clients des centres de soin

Il s'agit de réussir à associer des profils de clients à une capacité contributive et à une gamme de services. Pour cela, on peut enquêter auprès des bénéficiaires pour mieux comprendre là où il voit (ou ne voit pas) la valeur des services offerts par CAMNAFAW. Pour des clients très satisfaits, on peut explorer leur disposition à payer un peu plus, ou la possibilité de réduire les coûts à prix équivalent en réduisant les prestations offertes. Pour des clients peu satisfaits, on peut au contraire explorer le développement des prestations offertes, et on peut alors à nouveau explorer la disposition à payer un peu plus pour une offre plus adaptée aux besoins. Evidemment, il faut garder en tête la capacité contributive du public cible en tête, en sachant qu'il y aura de toute façon toujours des publics qui ne seront pas en mesure de payer et qui auront besoin d'un prix différencié.

Mettre en place un programme de marketing basé sur le bouche-à-oreille positif

En se basant sur ses résultats et en ajoutant à l'enquête satisfaction des éléments sur la notoriété de CAMNAFAW, on peut développer un message simple et adapté au contexte local pour faire des clients satisfaits les « promoteurs » de l'association auprès de leurs connaissances. Eventuellement, mettre en place un système valorisant les promoteurs (statut, financier, etc.).

Renforcer le SIG pour suivre les clients et permettre de dépasser le reporting projet

Mettre en place des outils informatiques de saisie et de consolidation des données qui permettent de généraliser la collecte des indicateurs de profils déterminés sur la base des résultats de l'enquête de satisfaction. L'idée est d'assurer que ces outils soient transparents aux projets bailleur pour les agents de terrain et les équipes de santé en charge de leur saisie, afin d'en simplifier un maximum l'utilisation et réduire les risques de discrimination.

Ces outils peuvent être couplés à un système de marketing par SMS qui permettent de fournir de l'information aux clients (rappel de rendez-vous ; organisation d'actions hors-site, de gestion d'urgences ; informations sanitaires type épisode épidémique ; offres promotionnelles d'intrants liées à des projets spécifiques par exemple).

Finalement, ces outils permettront par ailleurs de définir une répartition statistique de la capacité à payer par gammes de services offerts par CAMNAFAW, qui sera pris en compte dans la fixation des prix afin d'en renforcer l'adaptation avec la population recherchée. On pourra ainsi définir des critères transparents de différenciation des prix.

Mettre en place une grille tarifaire intégrant les capacités contributives et permettant de générer des marges

Il s'agit de travailler sur la mise en place d'une péréquation tarifaire selon les capacités contributives des bénéficiaires. Elle demande une différenciation des prix par niveau de vie et capacité contributive selon un processus transparent (grille d'analyse des profils des bénéficiaires et critères clairs pour bénéficier de tarifs préférentiels).

Pour cela, il faut commencer par comprendre la marge moyenne nécessaire pour faire face aux coûts des centres, en fonction des volumes attendus par catégories de bénéficiaires/gamme de services et en incluant les coûts associés aux fonctions supports que l'on souhaite financer en propre (RH, de marketing, suivi des bénéficiaires dans le temps, etc.). On fera ensuite varier le niveau de marge en fonction des résultats issus des capacités contributives des catégories de bénéficiaires, des objectifs stratégiques propres à CAMNAFAW, etc.

Finalement, on pourra s'assurer que la nouvelle grille permet de générer davantage de revenus pour CAMNAFAW à services offerts équivalents sur la base d'une extrapolation des dépenses moyennes clients tirées du SIG.

Remarque :

CERISE a conscience que le travail de redéfinition de la grille tarifaire sociale révèle d'aspects hautement stratégiques pour CAMNAFAW. Cependant, dans une logique « d'entreprise sociale », il semble important de définir une politique tarifaire basée sur les capacités contributives des bénéficiaires : bien construite, elle devrait permettre à CAMNAFAW de toucher une population indigente tout en travaillant à la couverture des charges des centres de santé par les contributions supérieures de populations moins exclues financièrement. Par ailleurs il paraît raisonnable que ce travail soit réalisé avant le déploiement accéléré du programme de Franchise Sociale dans la mesure où ces futures franchises devront appliquer la grille.