

Rapport Final

Revue des projets de renforcement dans le cadre du dispositif FRIO

Octobre 2019



ENSEMBLE

**FAISONS
BOUGER
LES LIGNES**



Sommaire

- **Objet et méthodologie**
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

Objet et méthodologie

Le cadre de la mission

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

La mission porte sur l'évaluation de la contribution du dispositif FRIO à la consolidation des acteurs de la solidarité internationale, de l'urgence et du développement. Le dispositif FRIO vise initialement à renforcer l'efficacité, le professionnalisme et l'adaptabilité des ONG françaises (Nord) dans leur complémentarité avec les autres acteurs de la coopération et dans le cadre du renforcement de la société civile au Sud.

La démarche s'inscrit dans une approche **rétrospective**, principalement dans un registre de valorisation/justification mais des éléments d'amélioration du dispositif sont recherchés. Elle a porté sur les résultats obtenus depuis la création du dispositif, avec un regard plus précis sur les effets sur les 4 dernières années (période 2013-2016).

Cette évaluation vise à évaluer **dans quelle mesure le dispositif FRIO a permis aux ONG accompagnées de mieux réaliser leurs missions** soit :

- Le renforcement de leur capacité d'action (*Faire mieux / plus*)
- La professionnalisation de leurs pratiques (*Gouvernance, Méthodes et outils*)
- La maîtrise de leur développement (*Renforcement des partenariats et cohésion des équipes*)

Cette mission s'est articulée autour de 3 actions principales :

- **L'appui à la structuration de la démarche d'évaluation**, avec un atelier de clarification des objectifs, enjeux et moyens de l'évaluation afin de déterminer le cadre stratégique et méthodologique pour que la structure puisse se saisir de l'évaluation ;
- **Le développement des outils d'évaluation** adaptés aux enjeux de la démarche et aux spécificités du dispositif FRIO et des ONG mobilisées ;
- **La collecte des données** auprès des ONG, selon des méthodes qualitatives et quantitatives ; **et l'analyse des résultats.**

Le cadre de l'évaluation

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

Les éléments suivants ont été travaillés avec les chargées de la coordination du dispositif au sein de Coordination Sud afin de formaliser le cadre stratégique de l'évaluation :

- Il s'agit d'une **démarche volontaire** de Coordination Sud pour évaluer de **façon approfondie** les impacts du dispositif. L'enjeu est d'apporter un regard complémentaire et transversal aux **revues de projets** réalisées chaque année par Coordination Sud, donnant à voir les accomplissements des accompagnements.
- La démarche porte sur les projets soutenus durant la période 2013-2016 dans le cadre du dispositif FRIO. De ce fait, les projets ayant bénéficié de l'accompagnement au début de la période ont plus de recul sur les impacts des accompagnements que les projets en ayant bénéficié en fin de période.
- Ces dernières années, le secteur de la solidarité internationale est confronté à de nouveaux enjeux qui impactent fortement les modalités d'intervention des ONG et leur organisation. Initié en 2007, **le FRIO est un levier d'appui à leur professionnalisation mais suffit-il à faire face à leurs enjeux ?** L'évaluation devra amener des réponses circonstanciées aux différents enjeux pour préciser les points sur lesquels le FRIO a un impact réel et concret pour les ONG et les axes d'amélioration.
- Pour mener cette démarche, Coordination Sud a missionné la SCOP Ellyx dans le cadre d'un appel à prestataire. La mise en œuvre de cette démarche a été facilitée par les outils de pilotage du FRIO que Coordination Sud a utilisé pour déterminer le panel d'ONG à traiter. Cependant, 4 ONG identifiées préalablement ont dû être remplacées faute de réponse favorable à la démarche.
- Le calendrier de mise en œuvre a facilité la démarche d'analyse, avec un temps **d'enquête qualitative allant du 11 janvier au 25 février, et quantitatif du 11 février au 31 mars.**

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

Notre démarche d'évaluation de l'impact social s'est concentrée sur deux dimensions principales, observables à travers cette question évaluative :

Dans quelle mesure le dispositif FRIO a permis aux ONG accompagnées de mieux réaliser leurs missions?

- **Pour Coordination Sud**, il s'agit d'évaluer les effets des accompagnements à court/moyen/long terme sur **la professionnalisation des ONG** par :
 - L'affirmation d'une cohérence et cohésion d'équipe autour du projet stratégique ;
 - La maîtrise de leur développement par la maîtrise d'outils et méthodes (pilotage, stratégie, etc.) ;
 - Le renforcement des partenariats techniques et financiers ;
 - Le renforcement de leur capacité à faire mieux / plus auprès de leurs bénéficiaires ;
 - La contribution à la consolidation de la gouvernance.
- **Pour les bailleurs**, il s'agit de mettre en avant les effets perçus de ces accompagnements en termes de :
 - Renforcement de la capacité des ONG à mieux communiquer grâce à une stratégie clarifiée ;
 - Confiance accordée aux ONG dans leur développement et une meilleure connaissance des enjeux internationaux et des réalités des ONG

Constitution de l'échantillon

Sommaire

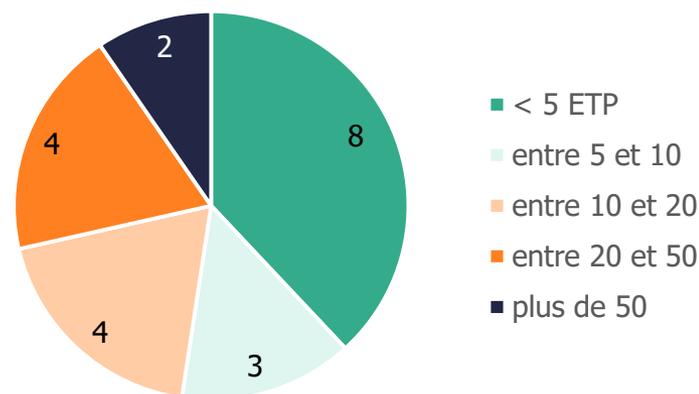
- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

Choix méthodologiques

La méthode déployée pour l'évaluation du dispositif FRIO a mobilisé prioritairement des données qualitatives par la conduite d'entretiens semi-directifs d'une part ; et par la conduite d'une enquête par e-mailing d'autre part. 21 ONG ont été choisies pour cette évaluation en tenant compte de critères définis avec Coordination Sud pour établir un échantillon représentatif des ONG ayant bénéficié du dispositif FRIO entre 2013 et 2016. La construction du panel s'est notamment faite en prenant en considération la taille des ONG et les thématiques d'accompagnement.

Thématiques d'accompagnement	Nombre d'ONG dans le panel*
Stratégie	8
Organisation / Gouvernance / RH	6
Projet associatif	5
Modèle éco / gestion	5
Collecte / levée de fonds	4
Communication	3
Partenariats	1

Répartition des ONG par taille (en ETP)



Constitution de l'échantillon

Sommaire

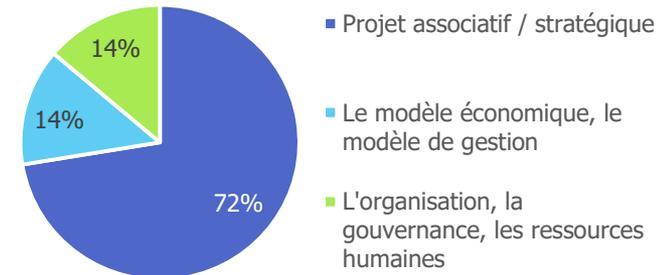
- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

☐ Choix méthodologiques

Sur la mobilisation des équipes, nous avons obtenu des retours de la part des équipes de **13 ONG sur les 21 mobilisées pour l'étude**. Les 108 réponses obtenus auprès des équipes concernent principalement **des salariés non dirigeants des ONG**. Quelques salarié·es dirigeant·e·s et bénévoles ont également contribué.

Sur le panel étudié, 70% des personnes ayant répondu ont indiqué avoir été informées de l'accompagnement reçu par l'ONG. Les réponses collectées concernent à hauteur de 72% les accompagnements au projet stratégique et associatif, renvoyant des taux de réponses bas pour les autres formes d'accompagnement et les ONG accompagnées sur d'autres objets.

Répartition des répondant·e·s selon la thématique d'accompagnement



Répondants des ONG selon leur statut



Constitution de l'échantillon

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

☐ Choix méthodologiques

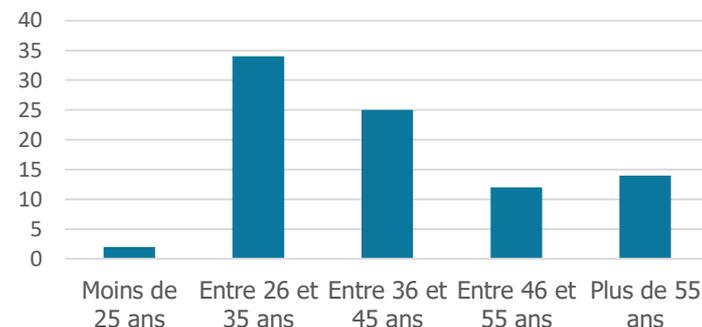
Pour les équipes, **59% des répondant·e·s à l'enquête en ligne ont été des femmes** et 41% des hommes.

L'échantillon est également distribué selon les différentes tranches d'âges des répondant·e·s de façon équilibrée, avec une plus grande représentation des 26 - 45 ans (68% des répondant·e·s).

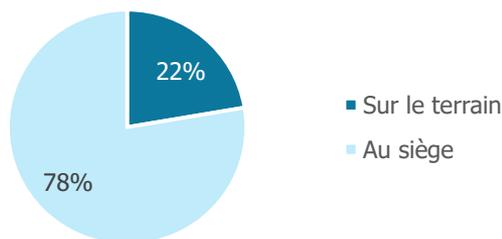
La **très grande majorité des répondant·e·s est diplômée de l'enseignement supérieur** français ou dispose d'un diplôme étranger équivalent, dont 80% ont bac +5 minimum.

Enfin, la **localisation des personnes ayant répondu à l'étude est déterminante pour la lecture de l'étude** : 78% des répondant·e·s appartiennent aux équipes situées dans les sièges sociaux des ONG. Seulement 22% des répondant·e·s interviennent sur le terrain.

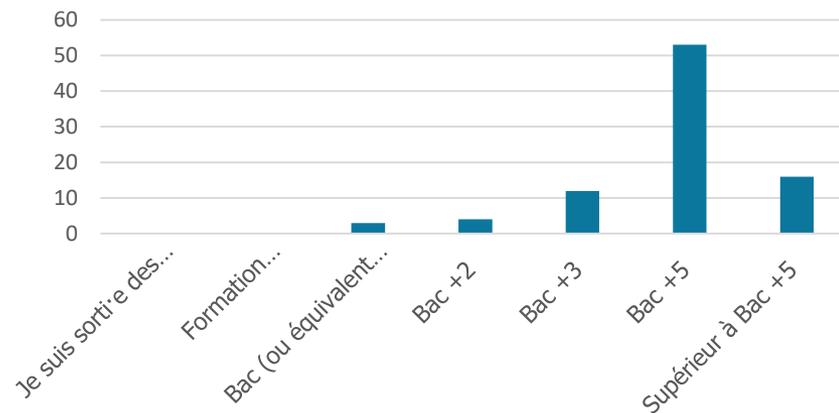
Répartition des répondant·e·s selon la tranche d'âge



Votre positionnement :



Niveau de formation des répondant·e·s



Constitution de l'échantillon

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

Pour chaque ONG, un-e dirigeant-e a été mobilisé-e à travers un entretien semi-directif d'une durée d'environ une heure.

Pour approfondir les éléments identifiés à partir des entretiens menés auprès des dirigeant-e's, une enquête quantitative a été conduite auprès des personnes qui étaient déjà en poste lors de la mise en œuvre du FRIO.

Destinataire	Modalités de réalisation	Objectifs	Réponses obtenues / taille du panel
Dirigeant-e's des ONG	Démarche qualitative : questionnaire administré par téléphone	Identification et description des impacts par retours d'expérience Analyse des dynamiques créés / qui perdurent	21 répondant-e's / 21 ONG
Equipes ayant vécu l'accompagnement	Démarche quantitative : questionnaire en ligne administré par les ONG	Identifier les effets ressentis par les équipes depuis l'accompagnement et la part des répondants ayant ressenti ces effets.	108 répondant-e's

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

☐ L'approche par entretien téléphonique

Les éléments présentés ici sont issus des entretiens qualitatifs menés auprès des dirigeants des ONG ou des responsables présents dans l'ONG au moment de l'accompagnement. 21 ONG ont été contactées pour ces entretiens et plusieurs particularités sont remontées durant l'entretien :

- En effet, pour certaines d'entre elles, **les dirigeant·e·s bénéficiaires de la démarche d'accompagnement ont quitté l'ONG** mais certain·e·s ont accepté de contribuer à cette étude ;
- Selon la thématique, **les accompagnements ont concerné seulement une partie de l'équipe dirigeante** (hors conseil d'administration parfois) **voire une partie des équipes** (par exemple le Département financier, communication ou commercial) ;
- Il a été constaté un turn-over important des équipes salariées dans certaines ONG. Ainsi, 7 ONG sur 21 ont souligné le **départ de tout ou partie des effectifs ayant participé à l'accompagnement et en capacité d'en évaluer les changements produits.**

« Compte tenu de nombreux changements (CA/ direction/ salariés) intervenus depuis la fin de l'accompagnement, il y a peu de traces à l'heure actuelle de ce qui a été fait en 2015. » (Un·e répondant·e)

➤ L'entretien avec les bailleurs

Afin de mettre en perspectives les éléments recueillis par entretien auprès des ONG avec les changements perçus par leur environnement, des sollicitations auprès des bailleurs connus pour avoir soutenu ces ONG ont été menées. Seulement 1 entretien auprès de l'AFD aura été réalisé afin de qualifier :

- **Les effets perçus et réels sur les ONG** ayant bénéficié du FRIO sur leur **capacité à porter un projet clair**, présentant une **analyse du besoin bien documentée et des budgets cohérents** (à la fois en termes d'évolution si la relation est ancienne mais aussi par rapport aux autres ONG soutenue n'ayant pas bénéficié d'un FRIO);
- Les **effets sur l'évaluation des dossiers de projets** : taux d'acceptation, confiance dans l'ONG pour porter le projet, effet sur les montants accordés, etc. (comparativement aux ONG n'ayant pas bénéficié du FRIO) ;
- **L'évolution de la relation entre le bailleur et l'ONG** (confiance, qualité de la relation, interactions) et **l'utilité du dispositif pour enrichir la connaissance des bailleurs du contexte international** dans lequel évoluent les ONG et les impacts sur leur développement.

Choix méthodologiques et limites

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

□ La liste des ONG mobilisées

Nom de l'ONG	Thématiques d'accompagnement
Secours Islamique France	Organisation
Oxfam France	Stratégie
Projets Plus Actions	Projet associatif et stratégie
Solthis	Modèle économique / fiscalité
BlueEnergy	Modèle économique / collecte
Aide Odontologique Internationale	Collecte et levée de fonds
Avocats Sans Frontières France	Projet associatif et stratégie
La Chaîne de l'Espoir	Modèle économique / contrôle interne
Terre & Humanisme	Projet associatif et stratégie
Fair(e) un monde équitable	Stratégie
CARI	Projet associatif, stratégie et organisation
SOL - Alternatives Agroécologiques et Solidaires (ex Solidarité)	Projet associatif et stratégie
GERES	Modèle économique et gouvernance
Scouts et Guide France	Partenariats
Frères des Hommes	Collecte et levée de fonds
Bibliothèques sans Frontières	Modèle économique
Batik International	Stratégie
Terre des Hommes France	Projet associatif et gouvernance
Envol vert	Stratégie et modèle économique
Groupe URD	Communication
PUI	Communication

Calendrier

Sommaire

- Objet et méthodologie
 - Le cadre de la démarche
 - Méthodologie d'une démarche à double niveau
 - Calendrier
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion

☐ **Calendrier**

- **5 septembre 2018** : cadrage de la mission
- **10 octobre 2018** : 2^{ème} point de cadrage sur les effets souhaités
- **Novembre 2018** : Travail sur les indicateurs
- **Décembre 2018** : Validation des indicateurs et construction du questionnaire aux dirigeants
- **Janvier – février 2019** : Administration de l'enquête par entretiens téléphoniques auprès des dirigeants (ou représentants) des ONG
- **Janvier 2019** : Construction du questionnaire aux équipes
- **11 février 2019** : Administration des questionnaires aux équipes *via* les dirigeants de l'ONG
- **31 mars 2019** : clôture de l'enquête auprès des équipes des ONG
- **28 juin 2019** : clôture de l'analyse des résultats pour les ONG
- **3 septembre** : entretien avec l'AFD (bailleur)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
- Conclusion

Les réalisations du dispositif FRIO

Effet 1 : cohérence et cohésion d'équipe autour du projet

Sommaire

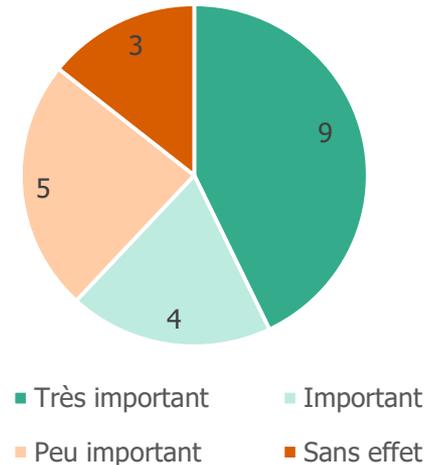
- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

☐ Renforcer l'adhésion des équipes au projet stratégique

L'un des impacts relevés par les dirigeant·e·s d'ONG est la clarification de la projection stratégique (13 dirigeant·e·s sur les 21 interrogé·e·s). Qu'il s'agisse de clarifier le projet associatif ou d'amener une structuration du modèle économique, l'accompagnement FRIO aboutit pour l'ONG à un questionnement de son positionnement et de son ambition quand bien même cela n'était pas l'objet du FRIO. En ce sens, l'accompagnement est un levier par :

- **La formalisation des éléments** (projet associatif ou stratégique, modèle économique, message de communication, organisation interne) ;
- **Le partage et l'échange** qui aboutissent à une co-construction (ou du moins une implication à des degrés divers) par l'ensemble des équipes ;
- **La construction d'une projection collective** qui favorise l'appropriation au-delà des intérêts individuels ;
- **La clarification des rôles attendus** de chacun dans l'organisation.

Contribution du FRIO à la construction d'une projection collective du projet stratégique selon les dirigeant·e·s



« L'équipe a beaucoup grandi mais l'évolution de l'organigramme a permis un travail plus collaboratif entre les départements et de clarifier les liens hiérarchiques. » (BSF)

« Apport incontestable : une cohérence s'est dégagée, la collecte a été connectée au projet stratégique et mise en cohérence autour d'une logique d'alliance mobilisant l'ensemble de l'équipe. » (Frère des Hommes)

« L'accompagnement a eu un impact important sur le fait de faire passer le projet collectif avant les intérêts individuels : "voir le CA à l'œuvre a fait comprendre aux équipes que je n'étais pas décisionnaire sur tout". Inversement, le CA a bien perçu l'implication des équipes et l'harmonie qui règne. » (Batik)

Effet 1 : cohérence et cohésion d'équipe autour du projet

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

☐ Renforcer la cohésion d'équipe interne

L'accompagnement des ONG dans le cadre du dispositif FRIO a globalement contribué à renforcer la cohésion d'équipe : sur les 20 dirigeant·e·s d'ONG ayant répondu, 15 affirment que l'accompagnement reçu a :

- **Consolidé les liens** entre les membres de l'équipe ;
- **Fluidifié la communication** entre la direction et les équipes ;
- **Renforcé et valorisé le rôle des bénévoles** et leurs interactions avec les équipes au Nord.

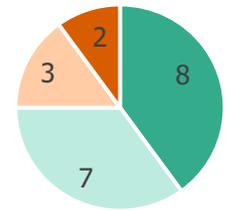
Il convient de noter que ces effets sont plus présents chez les ONG qui ont bénéficié d'un accompagnement lié au projet associatif ou stratégique et chez celles qui ont été accompagnées sur le renforcement de leur modèle économique.

87% des répondant·e·s à l'enquête aux équipes ont indiqué avoir le sentiment que leur ONG est inscrite dans une dynamique de changement, traduisant une dynamique interne sur laquelle s'appuient les accompagnements.

Pour les ONG ayant reçu un accompagnement au projet stratégique, 58% (sur 51 répondants) reconnaissent une implication inégale des équipes, essentiellement pour des raisons liées à leur fonction ou positionnement dans l'ONG.

92% des répondant·e·s ayant reçu un accompagnement autre que sur le projet stratégique (soit 13 personnes) indiquent avoir observé des changements depuis l'accompagnement FRIO et 62% indiquent que ces changements les concernent directement dans leurs activités quotidiennes.

Contribution du FRIO au renforcement de la cohésion d'équipe selon les dirigeant·e·s



- Très important
- Important
- Peu important
- Sans effet

« L'accompagnement a permis d'améliorer les relations dans l'équipe, et entre la direction et la gouvernance, d'éclairer les membres du CA et de renforcer leur rôle. Cela a entraîné une compréhension commune grâce à des précisions. » (Oxfam France)

« C'est une démarche qu'il faut continuer à soutenir afin que notre ONG puisse continuer à effectuer les changements nécessaires à un bon fonctionnement et gagne en terme d'efficacité opérationnel au présent dès bénéficiaires. » (Un·e répondant·e)

Effet 1 : cohérence et cohésion d'équipe autour du projet

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

☐ Renforcer la cohésion d'équipe interne

On constate par ailleurs que l'implication des équipes dans l'accompagnement FRIO est un levier de renforcement de la cohésion interne. Leur participation à la démarche de co-construction et le partage d'informations contribuent à renforcer leur appropriation et leur adhésion au projet.

92% des répondant·e·s ayant indiqué un accompagnement au projet stratégique ont participé de manière effective à l'accompagnement (70% de l'ensemble des personnes interrogées), parfois sous plusieurs formes. 94% des répondant·e·s adhèrent au projet stratégique (sur 50 répondant·e·s).

Accompagnement au projet stratégique	Oui	Non
J'ai participé à des ateliers en donnant mon avis	89,8 %	10,2 %
J'ai contribué à écrire certaines parties du projet, j'ai fait des propositions	57,8 %	42,2 %
Le projet a été construit par d'autres (manager par ex.) mais on m'a demandé mon avis avant qu'il soit validé	59,5 %	40,5 %
Le projet a été construit par d'autres (manager par ex.) et on me l'a présenté après sa validation	41,5 %	58,5 %

64% des répondant·e·s ayant indiqué un autre type d'accompagnement ont été informé·e·s des résultats à la fin de l'accompagnement (9 personnes). 29% ont reçu une information au démarrage du projet et 36% des répondant·e·s ont participé à des temps d'échange (5 répondant·e·s). Cette situation peut notamment s'expliquer par des accompagnements plus techniques, ne mobilisant qu'une petite partie des équipes de l'ONG.

« La définition de l'identité a permis de mieux impliquer les bénévoles ; il y a eu une meilleure appropriation de l'ensemble de l'équipe ; une phase avec un réel engouement. » (Blue Energy)

« L'accompagnement nous a aidé à concevoir collectivement le projet stratégique » (Un·e répondant·e)

« Mon intervention et mon aide ont été appréciées. » (Un·e répondant·e)

« Le projet a été rédigé en grande partie par le consultant. » (Un·e répondant·e)

Effet 1 : cohérence et cohésion d'équipe autour du projet

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

☐ Renforcer la cohésion d'équipe interne

Au sein des équipes ayant participé à l'étude, **88% des répondant·e·s considèrent qu'il existe aujourd'hui au sein de leur ONG un projet stratégique**. L'évaluation de l'existence du projet est principalement perçue au travers de la clarté du discours autour de la finalité de l'ONG et de la circulation de l'information en interne, de la stabilité voire du développement des projets et du renforcement de la posture du dirigeant (mieux outillé pour faire face, stratégie claire, etc.)

Pour les 6 répondant·e·s (12%) qui ne considèrent pas l'existence d'un projet stratégique, leurs réponses sont motivées :

- par la **temporalité dans laquelle se situe l'ONG** (notamment si le projet stratégique a été défini il y a peu ou est en cours de modification) ;

« La difficulté pour les nouveaux dirigeants de penser en termes de stratégie à moyen et long terme. » (Un·e répondant·e)

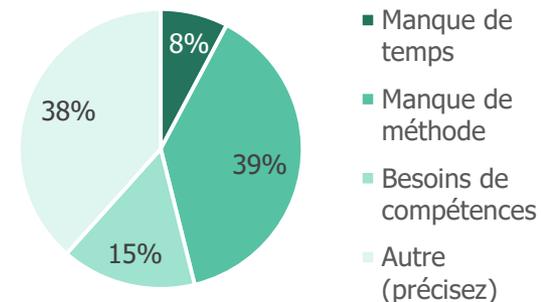
« Nouvelle revue stratégique en cours. » (Un·e répondant·e)

- Par des **soucis d'organisation ou de volonté de l'équipe dirigeante**.

« Je doute de la réelle volonté des dirigeants. » (Un·e répondant·e)

« Turnover CA + Direction+ équipes. » (Un·e répondant·e)

Principaux freins à la mise en œuvre du projet stratégique (selon les équipes)



Effet 1 : cohérence et cohésion d'équipe autour du projet

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

☐ Renforcer la cohésion d'équipe interne

Pour les équipes, le renforcement de la proximité entre la Direction (pilotage stratégique) et elles (opérationnel) se ressentent notamment à travers **l'amélioration de la connaissance générale de ce qui se passe dans l'ONG et les perspectives à moyen-long terme :**

- 74% des répondant·e·s ont le sentiment d'être **mieux informé·e·s de ce qui se passe dans l'ONG** (sur 53 répondant·e·s) ;
- 76% des répondant·e·s ont indiqué avoir une **vision plus claire des objectifs de l'ONG** (sur 56 répondant·e·s) ;
- 71% ont le sentiment que **l'accompagnement a renforcé les relations avec l'équipe dirigeante** et 73% la cohésion interne aux équipes (sur 54 répondant·e·s).

Les accompagnements ont également eu des effets sur le sentiment de reconnaissance de leur rôle et leur d'implication au quotidien dans les missions de l'ONG :

- 62% des répondant·e·s ont le sentiment d'une **amélioration de la reconnaissance de leur rôle dans l'ONG** au travers de la clarification de leur mission (visibilité sur les fiches de poste, les grilles d'évolution, etc.) ;
- 64% des répondant·e·s ont le sentiment **d'être renforcé dans leurs missions au quotidien** par l'apport d'outils et de méthodes (sur 53 répondant·e·s).

« L'accompagnement nous a apporté des moments de réflexion interne dédiés. » (Un·e répondant·e)

« La principale contribution de l'accompagnement a été d'avoir fait partager le diagnostic et fait remonter la nécessité d'évoluer. » (Un·e répondant·e)

« Susciter le dialogue entre les collaborateur·trice·s, entre les pôles, entre l'équipe et le CA. L'accompagnement nous a obligé à prendre des temps de pause et de recul sur les activités quotidiennes, pour se consacrer à la réflexion partagée. » (Un·e répondant·e)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

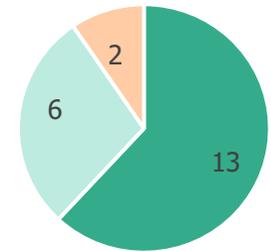
□ Passer des préconisations à la mise en œuvre

Dans l'ensemble, les ONG soulignent qu'une des forces de l'accompagnement est sa **durée dans le temps** (souvent plusieurs mois) et **la proximité forte de la consultance avec les décideurs** : de cette force découle le constat que toutes les ONG ont mis en œuvre les préconisations faites par la consultance.

Cette mise en œuvre est particulièrement visible pour les ONG qui ont été accompagnées à l'aide d'outils de pilotage pour lesquels elles ont le plus souvent contribué à leur création, ce qui en a facilité l'appropriation par la suite.

De la même façon, les équipes ont souligné avoir le sentiment que leurs dirigeant·e·s sont mieux outillé·e·s pour piloter le projet stratégique (88% soit 52 répondants) et que ce projet est davantage partagé avec les équipes (91% soit 48 répondants).

Evaluation de la capacité à mettre en œuvre les préconisations du FRIO selon les dirigeant·e·s



- En globalité
- Partiellement
- Très peu ou pas du tout

« Oui, les préconisations avaient été très co-construites on a levé les limites au fur et à mesure. Un an après le consultant est revenu faire un bilan (cela fait partie de sa méthode) et beaucoup de choses avaient été réalisées. Les difficultés venaient d'un changement de conjoncture. » (Terre et Humanisme)

« Une des principales contributions de l'accompagnement a été la possibilité de se poser les bonnes questions qui permettent de faire évoluer au fil des années notre organisation. » (Un·e répondant·e)

« L'accompagnement nous a apporté une clarté et des outils qui ont permis d'œuvrer à la mise en place du plan stratégique. » (Un·e répondant·e)

« Un accompagnement faciliterai l'approche de la mise en œuvre car on a la tête dans le guidon et comme on n'a pas de solution, on met de côté. » (URD)

Sommaire

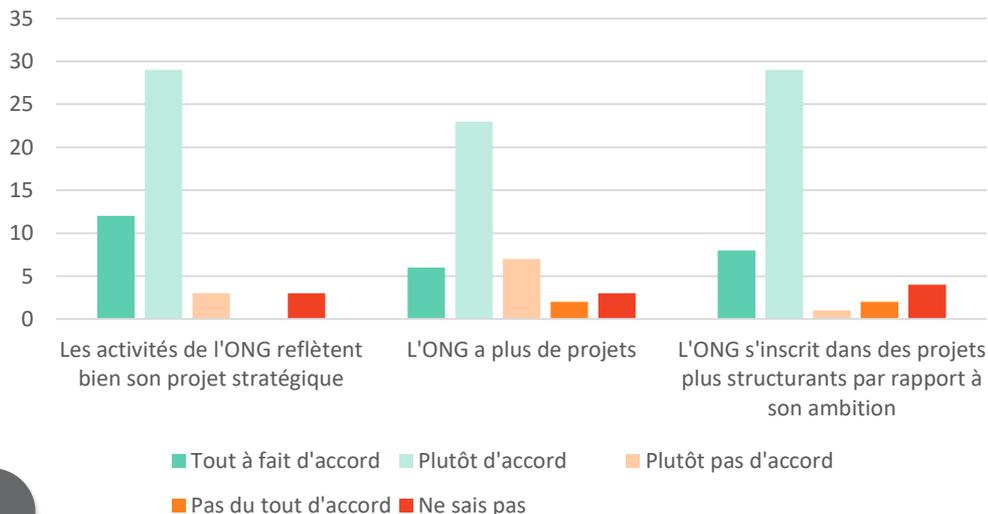
- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Passer des préconisations à la mise en œuvre

Certaines ONG se sont également **données les moyens de mettre en œuvre ces préconisations**, avec des recrutements en lien avec l'objet de l'accompagnement (par exemple sur du contrôle de gestion) ou en repensant les outils de pilotage en direction. Pour autant, la mise en œuvre des préconisations demande du temps et certaines ONG ont demandé un nouvel appui du FRIO pour être accompagnées à la mise en œuvre.

Cet effet abouti au constat pour les équipes de l'existence d'un projet stratégique au sein de l'ONG : en effet, 88% des répondant·e·s (sur 46 réponses) **perçoivent concrètement la trajectoire stratégique de leur ONG**. Egalement, les équipes partagent le sentiment que **l'organisation interne et les activités développées sont davantage en adéquation avec le projet stratégique et facilitent sa mise en œuvre** (graphique ci-dessous).

Equipes : Au regard de l'ambition de votre ONG et des objectifs qu'elle s'est fixés diriez-vous



« 85% des préconisations ont été mises en œuvre. » (Blue Energy)

« L'accompagnement a abouti à la définition d'un plan d'action à court et moyen terme, chiffré et réparti par pôle en charge de sa mise en place. » (Un·e répondant·e)

« On a ouvert un poste de contrôle interne pour mettre en place les préconisations (d'abord en CDD junior et maintenant depuis mai 2018 un senior du contrôle interne et de l'audit). » (La Chaîne de l'Espoir)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

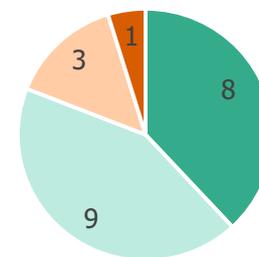
□ Le développement par le renforcement des capacités

L'évolution constatée par les ONG tient également à la capacité d'appropriation des supports des accompagnements (outils et méthodes). 17 ONG sur 21 indiquent avoir bénéficié d'outils durant l'accompagnement et les avoir manipulés ou co-construits avec la consultance, facilitant ainsi leur utilisation à l'issue de l'accompagnement.

L'appropriation et le développement des compétences sont visibles également au travers de la capacité des ONG à faire évoluer seules ces outils pour adapter leur structure. Certaines ONG ont développé leurs propres outils à l'issue de l'accompagnement, et ont mobilisé des méthodes d'animation au gré des besoins rencontrés après l'accompagnement :

- **Sur le pilotage et la gestion du changement** : feuilles de route stratégique, calendrier opérationnel de suivi d'objectifs ;
- **Sur la médiation interne avec les équipes** : organigramme, fiches de poste, méthode de remobilisation ;
- **Sur le suivi des projets** : rétro-planning, méthodes d'animation de groupe.

Contribution du FRIO par l'apport d'outils et méthodes selon les dirigeant·e·s



■ Très important ■ Important
 ■ Peu important ■ Sans effet

« Nous nous sommes approprié les outils de l'accompagnement et aujourd'hui on ne distingue plus les outils issus du FRIO des outils actuels. Chaque année on fait des efforts d'adaptation et d'amélioration. » (GERES)

« On a eu des outils de type suivi managérial, outils basiques mis à jour (type fiches de poste, organigramme...), communication interne régulière (infoDE)... » (Un·e répondant·e)

« Le plan de consolidation travaillé durant l'accompagnement nous a permis mettre en place un vrai plan stratégique. On a vraiment une feuille de route qui sort de ce 1er plan. Ca nous a aussi permis de resserrer le plan stratégique durant le 2e FRIO car il était très large pour satisfaire tout le monde (dans le CA). » (Terre des Hommes)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

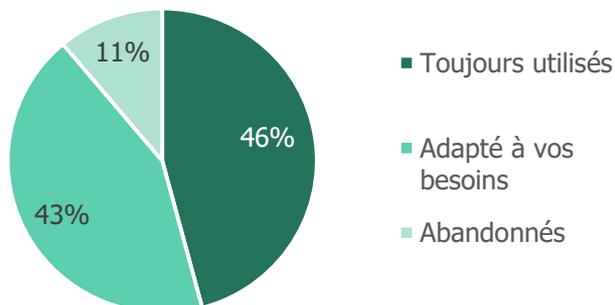
□ Le développement par le renforcement des capacités

En cohérence avec l'importance des contributions à la conception et au développement des outils durant et après l'accompagnement, 75% des répondant·e·s indiquent que les **outils sont toujours utilisés et adaptés aux besoins des équipes dans la réalisation de leurs missions** (sur 44 répondant·e·s). Seuls 21% des répondant·e·s indiquent que les outils sont abandonnés (sur 37 répondant·e·s).

L'accompagnement méthodologique a eu des effets plus partagés sur les équipes selon les ONG accompagnées :

- **56% des répondants disent avoir été formé·e·s à l'utilisation des outils et méthodes** issus de l'accompagnement (sur 44 répondant·e·s) ;
- La contribution des équipes a davantage été mobilisée sur la période post-accompagnement et l'adaptation des outils au quotidien : 36% des répondant·e·s disent avoir contribué à leur conception et **51% ont participé à leur amélioration** (sur 44 répondant·e·s). Cette situation met en évidence l'appropriation des outils par ces personnes ;
- Enfin, 44% des répondant·e·s indique avoir connaissance d'outils ou méthodes apporté à la structure durant l'accompagnement mais ne pas en avoir l'usage au quotidien (pour des raisons liées à l'application au métier ou à la fonction).

Equipes : pérennité des outils au-delà de l'accompagnement (réponse : oui)



« Je ne suis qu'une bénévole de base et je voudrais des outils plus adaptés à nos besoins : un cahier d'information pour les débutants par exemple. » (Un·e répondant·e)

« Les outils sont désormais partiellement adaptés et nécessitent une révision. » (Un·e répondant·e)

« On utilise les cadres prévus pour la recherche de financements. » (Un·e répondant·e)

Sommaire

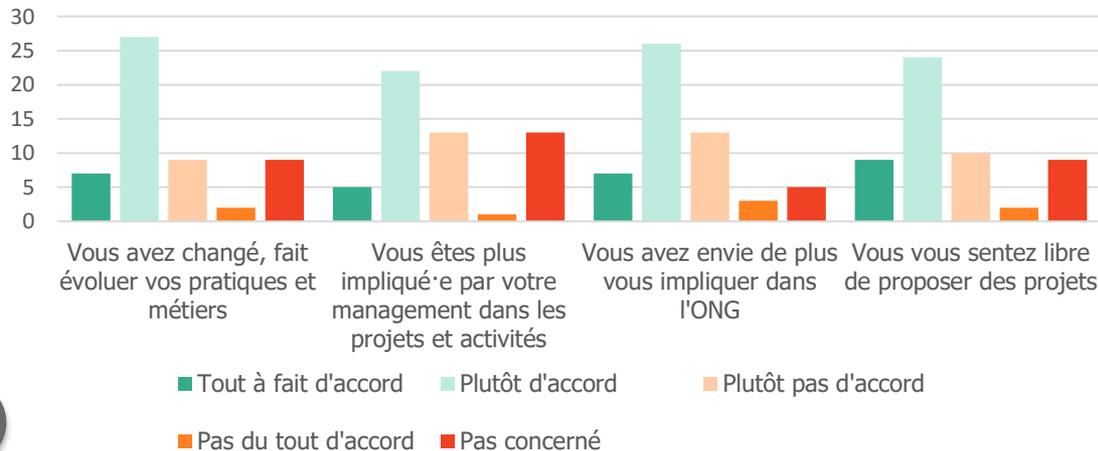
- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Le développement par le renforcement des capacités

Les accompagnements au projet stratégique ont également eu des effets sur les pratiques et la volonté d'implication des équipes. Ainsi, :

- **63% des répondant·e·s considèrent avoir fait évoluer leurs pratiques et leurs métiers** suite à l'accompagnement (sur 54 répondant·e·s) ;
- **61% des répondant·e·s déclarent avoir plus envie de s'impliquer dans les projets menés par l'ONG** et dans la vie et l'organisation en général (sur 33 répondant·e·s). En outre, **50% déclarent être plus impliqués par leur management dans les projets et activités de l'ONG** (sur 54 répondant·e·s), ce qui nous amène à considérer un effet important des accompagnements sur la prise de conscience du rôle des équipes (bénévoles ou salariés) par les dirigeant·e·s ;
- Enfin, **61% des répondant·e·s déclarent se sentir libre de proposer de nouveaux projets à l'ONG** (sur 54 répondant·e·s). Cet effet est à rapprocher du sentiment d'être mieux informé (74% des répondant·e·s) et d'avoir une vision plus claire des objectifs de l'ONG (76% des répondant·e·s).

Equipes : Sentiment d'effet sur les points suivants suite à l'accompagnement



« On a une meilleure professionnalisation et plus de lisibilité sur les projets et les actions. L'efficacité est renforcée. » (Un·e répondant·e)

« On a une meilleure coordination, un effort vers une communication améliorée, un partage des connaissances et de l'information approfondie. » (Un·e répondant·e)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Le développement par le renforcement des capacités

Sur la mise en place d'outils, les ressources humaines et le temps nécessaires à leur utilisation sont perçues comme une limite par les dirigeant·e·s interrogé·e·s, y compris ceux/celles qui se sont le plus investi·e·s dans leur appropriation pour en faire de vrais leviers de changement. Ces limites relèvent :

- **Du temps nécessaire pour les suivre au quotidien**, avec une responsabilité forte sur le pilote de l'outil. Dans la plupart des cas, l'outil est suivi par la direction de l'ONG qui y consacre un temps important ;
- **Des ressources** comme la mise en place de commissions ou comité d'experts qui reposent sur l'identification de bénévoles. Or, selon la taille de la structure, ces propositions ont été jugées lourdes à mettre en place et peu appliquées.

Pour les outils structurels comme des outils informatiques ou de communication, des accompagnements à la mise en œuvre auraient été souhaités, car ils requièrent des compétences techniques pas toujours disponibles dans les ONG.

« La communication de l'information a changé, des outils de management sont mis en place. Mais il s'agit de changements de façade, derrière les mots, il y a peu de concrétisation. » (Un·e répondant·e)

« Point de vigilance : les outils sont lourds au quotidien à gérer et demandent un réel investissement par une personne en pilotage. » (Secours islamique)

« Et au-delà de la méthode, la présence d'un tiers, en position de facilitateur, avec de l'empathie joue au moins autant que la méthode. » (Oxfam France)

« On a eu un cofinancement avec Philanthropia (presta) car on avait aussi besoin au-delà du FRIO de faire la mise en œuvre. Le mandat FRIO s'arrêtait avant mais on avait besoin d'accompagnement pour le développement (codage) du site (partie financée par une banque suisse). » (PUI)

« On a eu un 3^{ème} FRIO sur la mise en œuvre pour mener premières étapes du 2^{ème} FRIO. » (PUI)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Appropriation des outils et transfert aux partenaires

De manière générale, les accompagnements ont apporté des outils et méthodes utiles à l'ONG en interne (dans les instances de gouvernance et entre la direction et les équipes) et **peu de transferts ont été opérés vers les partenaires de terrain** car les outils développés l'ont été sur-mesure pour les problématiques concrètes des accompagnements. En effet, les dirigeant·e·s interrogé·e·s ont souligné que la dimension partenariale avait souvent été évoquée dans l'analyse des besoins mais jugée moins prioritaire au regard des besoins immédiats en accompagnement. Egalement, 53% des équipes soulignent que les accompagnements ont eu un impact modéré sur leurs relations avec les partenaires locaux.

Dans leur démarche d'échange de bonnes pratiques, deux ONG ont souhaité partager ou transférer les outils mobilisés à travers l'accompagnement FRIO, avec un **double objectif : accompagner la professionnalisation des partenaires et harmoniser les pratiques par des outils communs. Il s'agissait notamment de favoriser la continuité et renforcer la coopération et les effets auprès des bénéficiaires.**

« On a un gros enjeu sur les partenaires de terrain car il faut s'assurer qu'on les mette pas en difficulté. » (GERES)

« On a mis l'accent sur l'accompagnement de nos partenaires (on n'a pas de salariés dans les pays, on s'appuie sur nos partenaires et on travaille avec les associations locales qu'on amène du fait de la collaboration à un autre niveau pour lequel ils sont pas vraiment préparés) : notre questionnaire portait sur le transfert de l'accompagnement à nos partenaires car, la collaboration implique de fait un changement de leurs pratiques (meilleure organisation de la gouvernance et équipes, évolutions et gestion de changement s'ils le souhaitent, reconnaissance locale) ce qui peut les déstructurer. » (CARI)

« On a eu des outils de communication vers des partenaires potentiels et revu l'organisation interne pour le développement des ressources. Meilleure approche pour rechercher de nouveaux partenaires. » (Un·e répondant·e)

« Le positionnement de l'association a permis d'être resserré et validé par les instances ce qui permet de développer une plus grande expertise et de développer davantage les liens entre nos partenaires de terrain. » (Un·e répondant·e)

Effet 3 : un développement maîtrisé

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

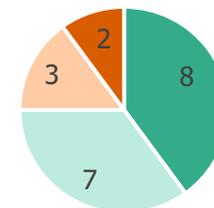
□ La contribution attribuée au FRIO au développement des activités

15 dirigeant·e·s ont le sentiment que, depuis l'accompagnement FRIO, leur ONG se porte « mieux » et 8 signalent un impact particulièrement important sur leur développement. Les principaux apports signalés relèvent à la fois :

- **de la formalisation stratégique** : la précision sur la finalité de l'ONG, sur son ambition ;
- **De la structuration organisationnelle** : le rééquilibrage des rôles, la clarification des postes et la mise en place de process de communication interne ;
- **Du développement de l'activité** : dans l'évolution du budget, le développement de projets ou encore la recherche de partenaires.

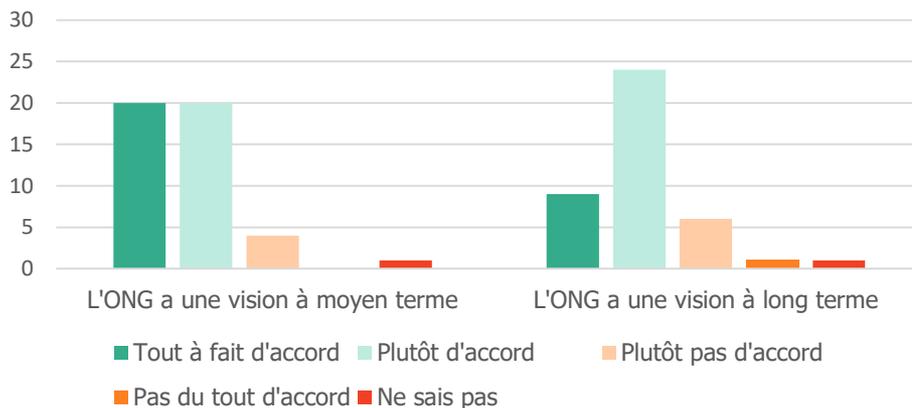
Pour les ONG ayant reçu un accompagnement sur le projet stratégique, le sentiment de contribution des accompagnements au développement de l'ONG est également perçu par les équipes, qui estiment que l'ONG a une vision à moyen et long terme plus affirmée suite aux accompagnements.

Sentiment de contribution du FRIO au développement des activités selon les dirigeant·e·s



- Très important
- Important
- Peu important
- Sans effet

Equipes : L'accompagnement FRIO a-t-il eu un effet significatif sur



« L'accompagnement FRIO a eu une contribution gigantesque car ça nous a permis la mise en place immédiate du recrutement d'un directeur général en lieu et place de la présidente qui gérait toute la structure. » (Terre des Hommes)

« Le positionnement de l'association a permis d'être resserré et validé par les instances ce qui permet de développer une plus grande expertise et de développer davantage les liens entre nos partenaires de terrain. » (Un·e répondant·e)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

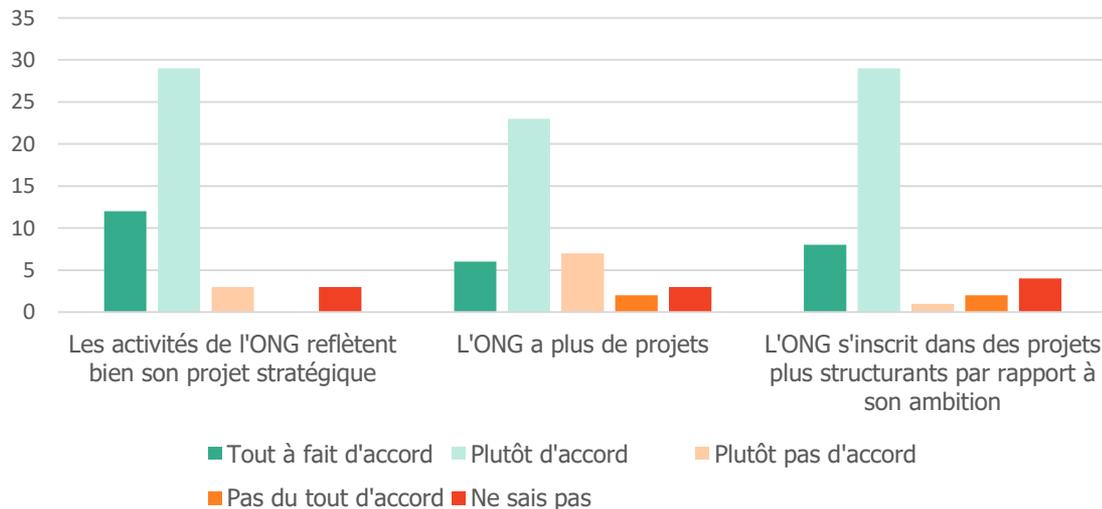
□ La contribution au développement des activités

Le développement de l'ONG passe également par la capacité à développer de nouveaux projets et/ou poursuivre ses projets actuels : pour 13 ONG, la structuration et la clarification du projet apportés par l'accompagnement ont joué sur le développement de projets par :

- **La capacité à maintenir la confiance** des bailleurs sur les projets actuels ;
- **L'assainissement de l'exploitation ou la consolidation de la trésorerie**, qui a permis d'amorcer de nouveaux projets ;
- **La visibilité du projet** pour mieux se vendre auprès de bailleurs pour être financé.

Le ressenti des équipes conforte la perception d'un impact important sur le développement de projets, dans une perspective de meilleure cohésion entre les activités, les projets et le projet stratégique.

Equipes : L'accompagnement FRIO a-t-il eu un effet significatif sur



« L'accompagnement FRIO a contribué sur deux aspects :

- Faire plus car des apports de financements pour lancer des projets qu'on avait dans les tuyaux ;
- Faire mieux car la nouvelle organisation facilite le suivi terrain, la capitalisation des retours des bénévoles et leur valorisation par leur contribution au CA. »

(Envol Vert)

Effet 3 : un développement maîtrisé

Sommaire

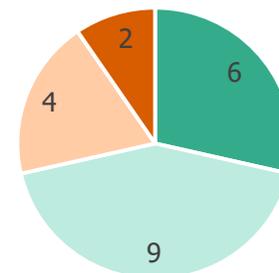
- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Une contribution au développement à nuancer

Si le FRIO apporte aux ONG des éléments de structuration interne et de cohésion qui contribuent à les placer dans des conditions optimales pour leur développement, les retours des parties prenantes indiquent que la contribution en termes d'activités ou de projets reste limitée :

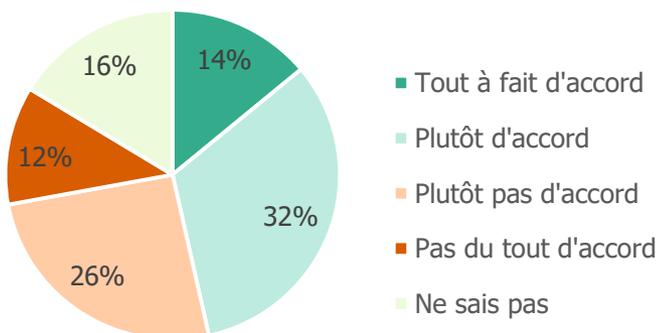
- **15 dirigeant·e·s d'ONG ont constaté qu'elles se portaient mieux depuis l'accompagnement** et que le FRIO avait été un levier important dans cette évolution par : la structuration (clarification des actions à mener, rôles), l'amélioration du discours (envers les partenaires, en interne).
- De même, 73% des membres d'équipe des ONG (sur 45 répondant·e·s) indiquent que le projet stratégique a été mis en œuvre suite à l'accompagnement **mais que certains axes n'ont pas encore été lancés**.
- Egalement, les équipes soulignent que la capacité de l'ONG à réagir dans les situations d'urgence reste encore un point de vigilance important.

Contribution du FRIO au sentiment de mieux-être de l'ONG selon les dirigeant·e·s



- Très important
- Important
- Peu important
- Sans effet

Contribution du FRIO au sentiment d'amélioration des réactions dans les situations d'urgence (Equipes)



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne sais pas

« L'organisation va beaucoup mieux grâce au FRIO : organisation interne, cohérence de la communication, capacité à mobiliser des partenaires. » (SOL)

« L'ONG se porte beaucoup mieux grâce à la formalisation apportée par l'accompagnement. L'évolution de notre budget (en croissance, augmentation des ressources provenant de dons privés) n'est pas lié à l'accompagnement. » (SIF)

« Le plan d'action élaboré n'est plus suivi aujourd'hui (il l'a été pendant quelques temps), le projet stratégique a été redéfini/reformulé. » (Un·e répondant·e)

Effet 3 : un développement maîtrisé

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Une contribution au développement à nuancer

- Presque toutes les ONG ont vu leurs budgets progresser et se sentent plus confiantes sur leurs perspectives. Pour autant, **les conjonctures internationales pèsent sur leurs projections.**
- Les réserves sur **l'impact du FRIO sont plus modérées sur les budgets** : si les budgets des ONG ont progressé, les dirigeants interrogés ont des difficultés à attribuer le mérite à l'accompagnement FRIO, la progression s'effectuant dans le temps et d'autres paramètres entrant en ligne de compte.

« Notre budget est passé de 60.000€ à 300.000€ mais c'était anticipé et c'était l'objectif de l'accompagnement que de préparer ce changement. » (Solthis)

« Notre ONG se porte bien, nous développons nos ressources et notre budget progresse. Mais parfois on voit des problématiques systémiques revenir : certaines étaient pointées dans notre diagnostic de 2014 et peuvent impacter l'organisation des chantiers. » (SIF)

« Notre budget est à l'équilibre et cette année on a réussi à développer une petite réserve (20% du budget) et c'est la première fois qu'on a vraiment une enveloppe pour nous, notre structure et notre développement. » (SOL)

« Aujourd'hui on est dans une période faste avec une visibilité sur nos projets jusqu'en 2020 mais c'est grâce au renouvellement de nos gros programmes. » (CARI)

« On a doublé notre budget en 4 ans mais sa structure n'a pas évolué, on a la même répartition entre les différentes sources de financement. » (Oxfam France)

« L'impact n'est pas immédiat, et ne peut pas être mesuré sur la dimension financière car notre modèle économique n'a pas structurellement changé mais le développement de notre notoriété et la visibilité oui. » (PUI)

Effet 3 : un développement maîtrisé

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Le point de vue des bailleurs – témoignage de l'AFD

Pour l'AFD, qui est un partenaire du dispositif depuis son début, et membre du Comité de décision, le dispositif FRIO contribue à préparer et outiller les ONG face aux changements du contexte international de la solidarité.

« En interne, notre Comité d'attribution des financements est de plus en plus vigilant sur la structuration institutionnelle et organisationnelle des ONG. Quand l'ONG mentionne lors du dépôt de projet la mobilisation d'un ou plusieurs FRIO, c'est un '+' pour son dossier. Notre enveloppe d'attribution de co-financement est de 75% pour les demandes d'ONG accompagnées par le FRIO, contre 50 à 60% pour un autre type de demande. »

Les effets du FRIO sont notamment perceptible sur leur organisation interne, sur leur capacité à lever des fonds et gérer financièrement leurs projets.

« Par exemple, nous suivons depuis quelques années l'ONG SOLTHIS qui a mobilisé le FRIO suite à l'annonce du retrait d'un de ses gros bailleurs et la nécessité de se restructurer et de diversifier ses ressources. L'accompagnement FRIO a porté sur la structuration des activités lucratives, ce qui supposait de repositionner la stratégie. Aujourd'hui, on constate des effets concrets sur l'ONG qui est solide, sur son positionnement stratégique et sur la qualité des projets qu'ils nous soumettent ».

Selon l'AFD, il est difficile d'attribuer au dispositif l'ensemble des changements perçus auprès des ONG ayant bénéficié d'un FRIO. Cependant, **des changements importants dans la qualité des dossiers déposés sont notés** : *« On est en partenariat de long terme avec les ONG qu'on finance donc on peut analyser une évolution positive sur la qualité des dossiers qui nous sont proposés mais sans forcément pouvoir l'attribuer à un FRIO (plus à la maturation de l'ONG). On voit comment renforcer la capacité des ONG qu'on finance et on peut les orienter vers le FRIO au besoin pour encourager le changement organisationnel ou institutionnel ».*

Effet 4 : un renforcement des partenariats

Sommaire

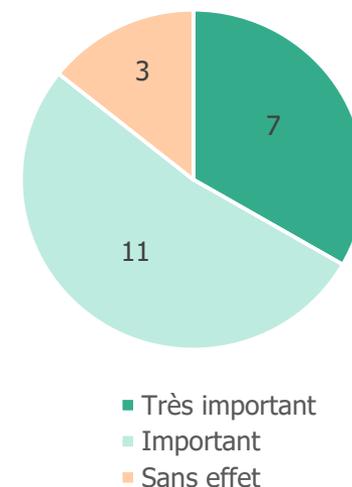
- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ La contribution au développement de partenariats

18 dirigeant·e·s d'ONG relèvent également des incidences importantes des accompagnements sur leurs pratiques partenariales. Dans l'ensemble, ces effets ne sont pas directement liés à l'accompagnement car la question des partenariats n'a pas été évoquée lors de l'accompagnement FRIO, mais découlent des contributions suivantes :

- **Une clarification du projet associatif**, amenant des précisions en termes de message sur l'ONG, ses projets et ses enjeux. Ces éléments participent de la professionnalisation de l'ONG et contribuent à rendre les démarches entreprises auprès des partenaires plus sûres ;
- **Des réflexions sur le modèle économique** qui débouchent sur l'ouverture à de nouvelles formes de financement et donc de partenariat. Cette lecture s'opère à la fois en termes de diversification de sources de financement (fondations, dons de particuliers) mais également dans la capacité à mieux répondre à d'importants marchés, seul ou à plusieurs.

Contribution du FRIO au développement des partenariats selon les dirigeant·e·s



« Nous avons pu obtenir une reconnaissance d'utilité publique ce qui a facilité la mobilisation de partenaires (l'AFD, des collectivités). » (AOI)

« La clarification du plan d'action a facilité la mobilisation de partenaires. Il aurait été plus difficile pour nous de mobiliser de nouveaux partenaires publics sans le cadre clarifié acquis par l'accompagnement FRIO. » (FAIR(E))

« On est mieux structuré et organisé. On a structuré notre processus d'achat après le FRIO ce qui nous a permis de répondre à des attentes de bailleurs et de permettre le financement de nouveaux projets. On a encore du chemin à faire mais on le voit dans l'audit des bailleurs que c'est mieux, l'audit de 2018 était beaucoup plus positif que celui de 2015. » (La Chaîne de l'Espoir)

Effet 4 : un renforcement des partenariats

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ La contribution au développement de partenariats

Dans la plupart des cas, le FRIO a davantage appuyé sur la qualité partenariale que sur la quantité de partenaires. Les ONG ont ainsi **développé des capacités à mieux lier le projet stratégique à un type de financeur ou de partenaire**, obtenant ainsi de meilleures chances de succès dans leurs démarches de prospection.

Pour certaines ONG, les accompagnements FRIO ont amené le développement de compétences en pilotage aidant à l'identification de nouveaux partenaires ainsi qu'au suivi des partenariats en cours :

- **Des outils de type base de données**, outils pour relever les besoins auprès des partenaires pour identifier de nouvelles pistes de collaboration ;
- **Un lien avec la structuration d'outils de pilotage financiers de l'ONG** qui intègrent les temporalités de versement des financements ;
- **Des recrutements** avec l'idée de dédier des ressources pour l'activité.

*« Le FRIO nous a permis d'avoir un cadre comptable solide pour s'engager dans un partenariat avec ce partenaire. »
(SOLTHIS)*

« On a un portefeuille de partenaires plus important grâce à nos nouveaux outils issu du FRIO, avec un impact fort sur notre base de bailleurs et fondations d'entreprises. » (PUI)

« On n'a pas changé notre façon de faire avec les partenaires qui sont impliqués depuis le départ (co-construction). Par contre, comme on a resserré nos cibles, on a arrêté de travailler avec certains d'entre eux. On a embauché un responsable des délégations (groupes locaux) ce qui permet une meilleure coordination. » (Terre des Hommes)

Effet 4 : un renforcement des partenariats

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ La contribution au développement de partenariats

La contribution du FRIO sur la recherche de fonds auprès de bailleurs n'est pas immédiatement visible pour les dirigeant·e·s mais elle passe par une meilleure structuration interne qui place les ONG en confiance pour structurer leurs projets et aborder les bailleurs. **La clarification du projet associatif, des intentions et la professionnalisation des acteurs sur leur modèle économique sont des leviers utiles** pour le développement des projets qui suscitent la confiance des bailleurs.

Pour autant, **les ONG qui avaient sollicité un accompagnement sur le modèle économique ont repensé leur stratégie partenariale dans cette perspective en liant davantage la source de financement (bailleur, dons) à l'axe stratégique ou au projet.** Egalement, pour deux ONG du panel étudié, l'accompagnement a fait émerger le besoin de réfléchir en consortium d'acteurs pour aller chercher des fonds plus importants pour de gros projets.

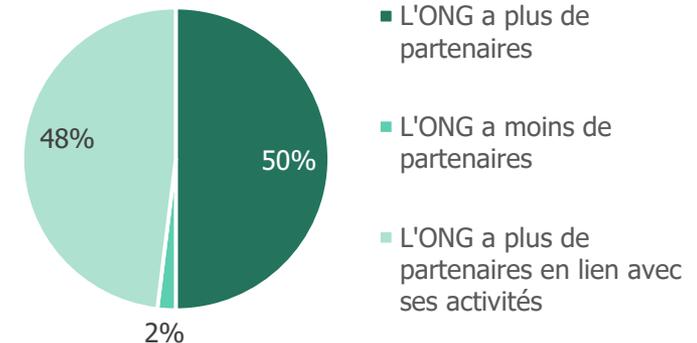
Ce sentiment est également perçu par les équipes : 63% des répondant·e·s estiment que l'accompagnement a eu un effet significatif voire très significatif sur la capacité de l'ONG à développer ses partenariats, et ils/elles sont aussi nombreux·ses à déclarer que le développement des partenariats est plus en lien avec les activités de l'ONG.

« On pérennise les projets car on garde la confiance des bailleurs institutionnels et on se sent mieux outillé pour aller chercher des financements. » (La Chaîne de l'Espoir)

« On se sent plus en confiance dans le fait de s'engager dans des projets plus gros et légitime pour aller chercher des financeurs. » (Batik)

« La clarification du plan d'actions a facilité la mobilisation de partenaires. On n'est pas forcément mieux outillé, mais la lisibilité aide déjà beaucoup. » (Faire(e))

Equipes : l'accompagnement FRIO a-t-il eu un effet significatif sur les éléments suivants :



Effet 4 : un renforcement des partenariats

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Une contribution à nuancer sur la mobilisation des partenariats financiers

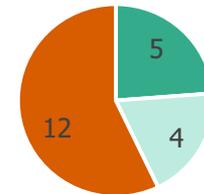
Pour 12 dirigeant·e·s d'ONG, peu d'effets du dispositif FRIO sont aujourd'hui ressenti sur leur capacité de contractualisation avec des partenaires financiers :

- soit car l'accompagnement n'intégrait pas la dimension partenariale dans les réflexions, et que les effets ressentis découlent de la mise en œuvre du plan d'action (ce qui prend plus de temps) ;
- soit car la structuration du modèle économique n'est pas encore suffisamment approfondie pour constater des effets.

« Ce sera plus perceptible à l'issue de l'accompagnement à la planification économique qu'on est en train de faire. On peut plus travailler sur fonds propres, on met au point une stratégie pour aller chercher d'autres financements (legs, avec donateurs fidèles mais âgés). » (Terre des Hommes)

« Notre modèle économique n'est pas encore approfondi mais on a quand même généré de nouveaux contrats (pas lié au FRIO) qu'on projetait depuis longtemps. » (Avocats Sans Frontières)

Contribution du FRIO au développement des partenaires financiers selon les dirigeant·e·s



■ Très important ■ Important ■ Sans effet

Si le dispositif FRIO est également un levier pour développer les partenariats financiers et mobiliser des bailleurs de fonds, les effets ne sont pas directement perçus comme liés à l'accompagnement. Certains effets sont cependant perceptibles :

- **Dans les montants perçus** : par exemple auprès d'acteurs privés comme Google pour Bibliothèque sans Frontières (jusqu'à 1M€) ;
- **Dans les partenaires ciblés**, avec le développement de cibles plus exigeantes sur la solidité des dossiers et du suivi (de type fondation, programmes européens).

« On a une réflexion aujourd'hui sur la taille critique et un degré de rapprochement avec certains acteurs : apprendre à faire des consortiums et du partage de services, outils, méthodes (com, RH, gestion). » (GERES)

« Aujourd'hui on voit quand même que la communication et la réputation qui ont évolué nous a permis de resserrer plus les liens de confiance et d'augmenter le montant des fonds par contrat (plusieurs millions d'euros par an par exemple) » (PUI)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

❑ Le point de vue des bailleurs – témoignage de l'AFD

Dans sa démarche d'accompagnement des ONG, **l'AFD constate des partenariats plus forts avec les ONG** qu'elle accompagne (plus de régularité, des projets plus longs, etc.), et entre les ONG qui s'allient pour bénéficier de plus de fonds. **Une montée en puissance des dépôts de projets est observée chez les ONG de taille moyenne et en particulier celles qui ont bénéficié d'un accompagnement FRIO.** Ce renforcement des relations est pour partie dû au process de suivi des ONG que l'AFD déploie (bilan à 18 mois pour chaque projet) et n'est pas forcément en lien avec le dispositif FRIO.

Cependant, **l'AFD n'interfère pas dans le rapprochement entre ONG** pour porter des projets plus importants « *On ne les encourage pas pour des partenariats ou la création de projet mais l'an dernier, pour la 1ère fois, nous avons fait un appel à intention de projet avec une prime pour les consortium. On a eu beaucoup de consortium qui se sont positionnés, parfois à raison mais parfois on sentait l'opportunisme du consortium. On a eu de beaux projets, de qualité, qu'on va financer sur l'année qui vient* ».

De manière générale, l'AFD constate cependant une **tendance au renforcement de la relation avec le bailleur et une meilleure connaissance par les ONG du rôle du bailleur.** Dans le cadre du FRIO, l'AFD constate des écarts entre le positionnement des petites / moyennes ONG et des plus importantes : « *Certaines ONG sont frileuses à informer le bailleur qu'elles suivent un FRIO, cela reste quelque chose d'intime lié à l'historique de la structure, à des problèmes relationnels et elles pensent qu'on va chercher à en savoir plus et que cela va jouer sur notre posture vis-à-vis d'elles. On sait que le dispositif a été mobilisé, quand c'est déjà fait ou quand c'est en cours, et que cela amène des changements importants. Cette posture concerne surtout les petites ONG qui se sentent plus fragiles et connaissent moins les critères de sélection de l'AFD : donc elles pensent que cela peut représenter un risque d'en parler* ».

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

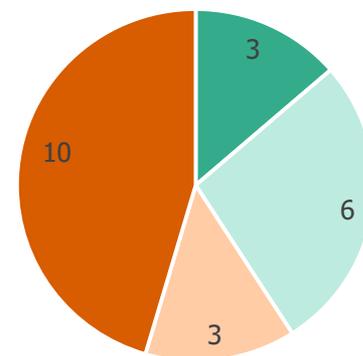
□ L'impact sur les bénéficiaires

Pour les dirigeant·e·s des ONG interrogé·e·s, la contribution des accompagnements FRIO est moins perceptible sur leur capacité à toucher plus de bénéficiaires. Cet élément est expliqué par les dirigeant·e·s par :

- **L'absence d'axe de réflexion spécifique sur les bénéficiaires durant l'accompagnement** : les ONG visaient dans les accompagnements un travail sur elles-mêmes, leur structuration interne et l'amélioration de leurs conditions d'exercice, dans la finalité de toucher plus de bénéficiaires ;
- **Le besoin de temps pour observer les effets des accompagnements** : les dirigeant·e·s interrogé·e·s constatent qu'il faut du temps pour mettre en œuvre les plans d'actions et feuilles de route issus du FRIO, ce qui implique que les retombées effectives de ces changements commencent à être perceptibles plusieurs années après.
- Pour les équipes également, la contribution du FRIO à l'amélioration des actions en direction des bénéficiaires est difficile à évaluer. 74% des répondant·e·s considèrent que l'accompagnement a eu un effet modéré sur cette question (39 personnes).

« C'est difficile à évaluer. Si on regarde nos actions en direction des militants/donateurs, on n'a pas encore déployé tout le dispositif et donc pas touché plus de personne. Mais on n'a pas de déperdition non plus. » (Frère des Hommes)

Contribution du FRIO sur la capacité à toucher plus de bénéficiaires selon les dirigeant·e·s



- Très important
- Important
- Peu important
- Sans effet

« Nous ne sommes pas sûrs d'avoir touché plus de bénéficiaires car dans notre fonctionnement ils sont impliqués dès le départ (association sur le terrain) et nous co-construisons ensemble. Mais on n'a pas changé notre façon de faire pour en toucher plus. » (Terre des Hommes)

Effet 5 : une capacité à faire plus et/ou mieux

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ L'impact sur les bénéficiaires

En revanche, les retombées des accompagnements FRIO sont davantage perçues dans l'amélioration des capacités à intervenir auprès des bénéficiaires actuels, et avec l'objectif de toucher plus de personnes sur le long terme.

Deux éléments fondamentaux ressortent :

- **Des impacts liés aux cadres d'engagement des missions** : l'amélioration des cadres internes (circuits de décision, communication) et externes (lisibilité du projet associatif, clarification des partenariats) de l'organisation est perçue par les ONG comme motrice pour renforcer leur organisation sur le terrain et donc leurs activités auprès des bénéficiaires ;
- **Des impacts liés au développement des projets** : par la capacité à maintenir la confiance des bailleurs pour pérenniser les projets actuels ou à mieux cibler les partenaires et bailleurs pour développer de nouveaux projets, les ONG se placent en position d'intervenir différemment (faire plus ou différemment) auprès des bénéficiaires.

« L'impact sur les bénéficiaires est plus important, on s'y est pris différemment et mieux avec eux. On a notamment changé le mode d'interaction avec du mécénat de compétences. » (Blue Energy)

« Les changements n'ont pas immédiatement concerné les bénéficiaires mais ensuite oui car on a changé d'échelle donc eu plus de projets » (BATIK)

« Toucher plus de bénéficiaires n'était pas l'objet mais indirectement on en touche plus car on est mieux structuré et organisé. On a pu avoir plus de fonds. Par exemple, la structuration du processus d'achat mise en place après le FRIO a permis de répondre à des attentes de bailleurs et permettre le financement de nouveaux projets. » (La Chaîne de l'Espoir)

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

❑ Le point de vue des bailleurs – témoignage de l'AFD

L'impact sur les bénéficiaires des ONG ayant vécu un accompagnement FRIO est difficile à établir, il s'agit plutôt d'un effet en cascade : l'ONG se porte mieux (du point de vue de son organisation et de sa capacité à porter et développer des projets), elle est supposée être plus efficace sur le terrain.

Le dispositif FRIO est **utile aux bailleurs pour comprendre les enjeux d'intervention des ONG** sur leurs terrains : « *On se rend compte de ce qui préoccupe les ONG en voyant arriver les flux de demandes, lorsque l'on a de fortes occurrences pour un ou plusieurs sujets (modèle économique, stratégie de communication et de valorisation, etc. »*. Via les études et les revues de projets, les bailleurs disposent d'éléments riches pour comprendre l'évolution du contexte d'intervention des ONG : identifier leurs besoins (au-delà de ceux détectés lors des suivis) notamment dans l'amélioration de leurs cadres internes, et proposer des modes de soutien plus adaptés au contexte d'intervention.

Par ailleurs, l'AFD oriente vers le dispositif FRIO des ONG ayant soumis un projet, dès lors qu'un besoin de renforcement est perçu.

« Le FRIO est accessible aux ONG membres et non membres de Coordination Sud : l'ensemble des études et capitalisations sur les accompagnements qui sont produits sont très largement diffusés dans le réseau. C'est un gros plus du dispositif pour le faire connaître et cela génère des effets collatéraux par capillarité : certaines ONG qui n'ont jamais eu de FRIO mais reçoivent les études s'en inspirent pour générer leurs propres changements, se questionner sur leurs pratiques, etc. Nous faisons aussi beaucoup l'intermédiaire pour relayer le dispositif aux ONG pour lesquelles un besoin est identifié ».

Effet 6 : une gouvernance professionnalisée

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

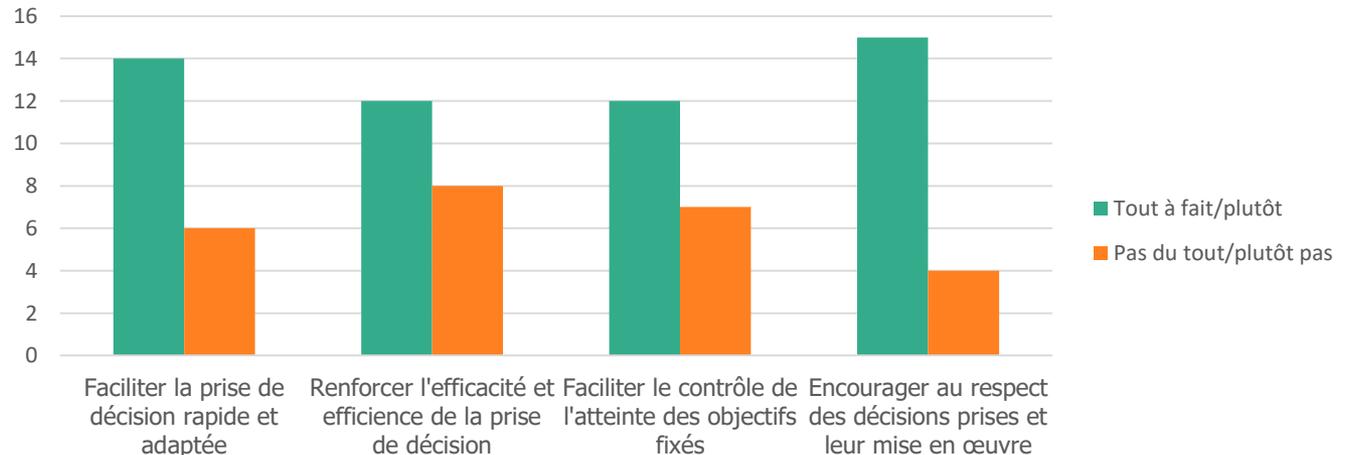
□ Professionnaliser le pilotage stratégique et la décision dans les ONG

L'analyse des effets des accompagnements sur les organes de décision et de pilotage des ONG montre un renforcement visible voire important sur la capacité à prendre des décisions rapides et adaptées, à renforcer l'efficacité et l'efficacité de la prise de décision, le contrôle des objectifs fixés et leur mise en œuvre. Ces éléments montrent que le FRIO contribue à professionnaliser la direction des ONG en amenant des éléments d'organisation (rôles des différents organes, clarification des processus de décision). Pour certaines ONG, les enjeux de clarification sur l'implication des bénévoles dans le CA en tant que décideurs étaient déterminants pour accompagner le développement.

Pour les équipes, les effets des accompagnements sont également ressentis sur le pilotage stratégique :

- 72% des répondant·e·s considèrent que leur ONG est plus performante sur la transparence de la décision (38 répondant·e·s) ;
- 70% des répondant·e·s déclarent que leur ONG est plus performante sur l'intégration de nouveaux membres dans la gouvernance (38 répondant·e·s.).

Selon vous l'accompagnement du FRIO a contribué à : (tout à fait d'accord et plutôt d'accord)



Effet 6 : une gouvernance professionnalisée

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Professionnaliser le pilotage stratégique et la décision dans les ONG

➤ Sur la capacité à prendre des décisions rapides et adaptées :

« La décision remonte facilement, le CA a confiance dans les équipes de terrain pour les cas d'urgence sur le terrain (elles peuvent agir sans avis et ensuite on discute). » (Terre et Humanisme)

« La prise de décision est plutôt rapide mais le FRIO a permis de mieux définir les rôles des membres du bureau et CA, car cela générerait trop de passivité. » (SOL)

« On a mis en place des comités inter départements internes, un système de relevé mensuel pour le partage d'information, la co-création outils, un process gouvernance, etc. C'est très important, cela permet d'avoir un fonctionnement institutionnel. La partie descendante est mieux faite et on a plus d'ascendant : la stratégie moins descendante, plus co-construite et la gestion et le pilotage sont plus descendant, ce qui était demandé par les équipes. » (Bibliothèque sans Frontières)

➤ Sur le renforcement de l'efficacité et l'efficacité de la prise de décision :

« Notre processus de décision est plus collaboratif et plus stratégique, avec une structuration par priorités. On a appris à définir des objectifs de façon plus concertée et ciblée ce qui améliore le taux de réussite. Et la confiance en soi a été développée, on est plus serein sur le terrain ce qui facilite la mise en œuvre. » (Blue Energy)

➤ Sur le contrôle des objectifs fixés et leur mise en œuvre :

« Le FRIO a contribué à nous structurer et à partir du moment où on a un partenaire (bailleur de fonds qui nous finance) on a accepté la procédure à mettre en place : rendre des comptes nous oblige à rester rigoureux. » (PUI)

« Nous avons institué un suivi de décision, après chaque CA. » (Terre des Hommes)

« Nous avons renforcé le cadre de gouvernance et mis à jour le règlement intérieur pour pallier les insuffisances qui existent entre le bureau, l'AG et la direction : avec des rôles bien identifiés. » (Terre des Hommes)

Effet 6 : une gouvernance professionnalisée

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Un renforcement de la capacité à faire face au changement et imprévus

Pour les ONG ayant indiqué une contribution forte du dispositif FRIO au renforcement de leur projet stratégique ou associatif, l'impact est également ressenti pour la moitié d'entre elles sur la capacité à faire face à des situations imprévues et mettre en œuvre les changements.

« Sur notre capacité à se projeter et faire face à des situations imprévues : grand pas franchi, on a une meilleure gestion des risques, on produit des documents de synthèse pédagogiques pour le CA, on note une implication plus forte des administrateurs. » (GERES)

« Sur notre capacité à faire face à des imprévus et mettre en œuvre le changement, et contrôler l'atteinte des objectifs : sur ce point, on n'est pas encore allé assez loin malgré le FRIO. » (OXFAM)

□ Des impacts sur la transparence de la décision

La contribution du FRIO est également perceptible sur les aspects de transparence des actions menées et des décisions prises et de capacité à faire face aux changements pour la moitié des dirigeant·e·s d'ONG interrogé·e·s, sur des questions d'enjeux de pouvoir. En particulier, les ONG ont mis en avant l'utilité du dispositif pour questionner la relation équipe dirigeante-bénévole.

Pour la moitié restante des dirigeant·e·s, la question de la transparence a été traitée dans un accompagnement autre ou n'est pas un objet de questionnement au sein de l'ONG.

« Le FRIO nous a permis de reposer un certain nombre de sujets sur la transparence de la décision mais on a toujours essayé de l'être. » (Envol Vert)

« Par l'accompagnement, on a donné des rôles aux membres du bureau, ils sont dans une démarche dynamique et se voient tous les mois. » (SOL)

« Sur la question de la transparence il y a du mieux car nous avons changé nos méthodes pour diffuser des informations plus régulièrement mais c'est encore perfectible. » (Secours Islamique de France)

Effet 6 : une gouvernance professionnalisée

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

❑ **En revanche, le dispositif FRIO présente peu d'impacts sur :**

➤ **La mise en conformité des cadres juridiques de l'ONG**

Sur les 21 dirigeant·e·s d'ONG interrogé·e·s, 4 ONG ont souligné l'importance du FRIO pour questionner leurs cadres juridiques d'intervention et proposer des éléments de mise en conformité, comme par exemple sur les questions de contrats de travail, les opportunités de changement de statut du fait de la fiscalité (sur les dons par exemple). Pour autres ONG, cela n'a pas été évoqué durant les accompagnements FRIO mais certains ont fait l'objet d'accompagnements en parallèle ou spécifique sur ces points.

« Il y avait une vague question au début de l'accompagnement liée au passage en prestation de service en terme de changement de statut mais cela n'a pas été fait. » (Envol Vert)

« Oui sur la mise en forme des contrats de travail. » (CARI)

➤ **le respect de l'égalité Homme-Femme, l'égalité des chances, les pratiques non discriminantes et la diversité culturelle.**

Enfin, 18 des 21 dirigeant·e·s d'ONG n'ont pas engagé de réflexion sur les questions de respect de l'égalité Femme-Homme, l'égalité des chances, les pratiques non discriminantes et la diversité culturelle durant leur accompagnement FRIO. Ces points sont souvent soulignés par les dirigeant·e·s des ONG interrogées comme des forces qui ressortent des diagnostics précédant l'accompagnement.

« On ne l'a pas du tout abordé durant l'accompagnement, c'est dans notre ADN. » (Terre et Humanisme)

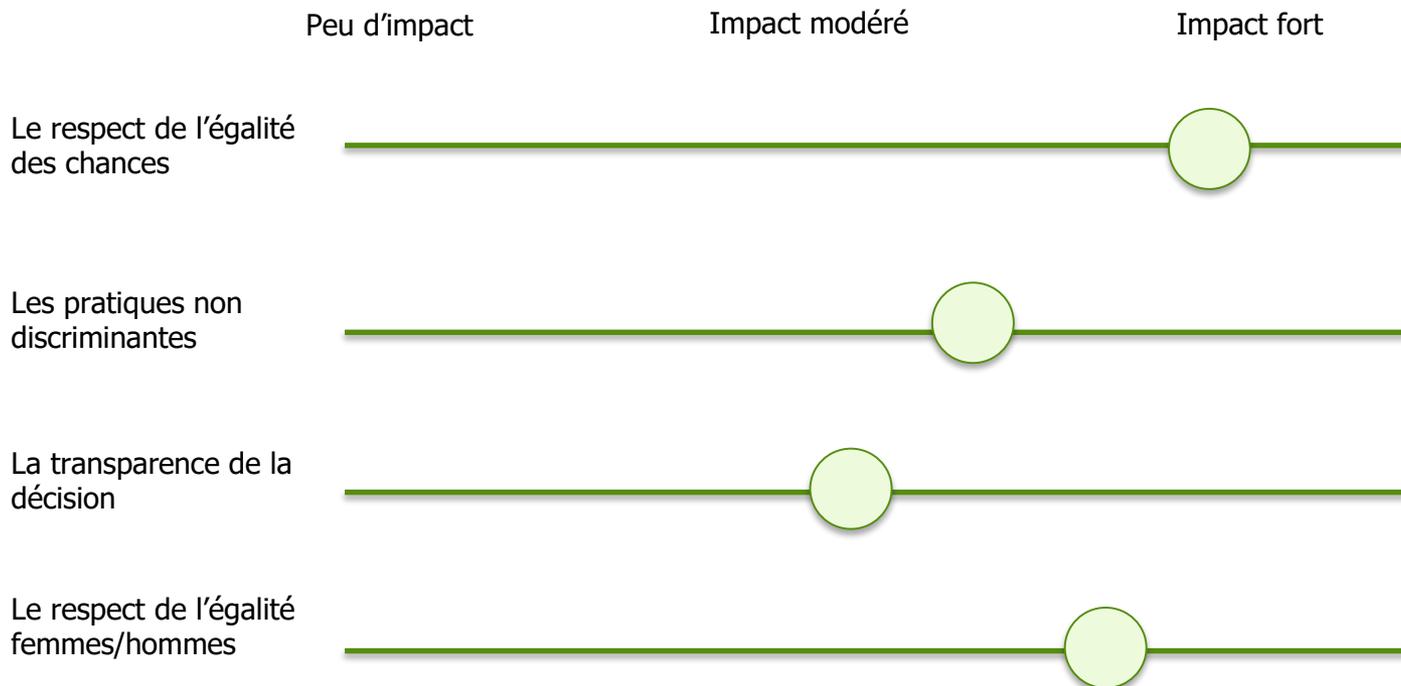
« Nous avons abordé ces questions dans un accompagnement parallèle (au FRIO) mais ce n'était pas l'objet du FRIO. » (Envol Vert)

Effet 6 : une gouvernance professionnalisée

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Pour les équipes, les accompagnements ont eu un impact sur :



Effet 6 : une gouvernance professionnalisée

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Professionnaliser la gouvernance

De manière générale, les accompagnements FRIO ont eu un impact important sur la professionnalisation de l'ONG. Cet impact est considéré comme important pour les ONG ayant reçu un accompagnement au projet stratégique, la communication ou à l'organisation/la gouvernance.

	Pas d'impact	Faible impact	Impact moyen	Impact important
Accompagnement au projet stratégique / associatif				
Accompagnement sur l'organisation / la gouvernance				
Accompagnement sur le modèle économique / la levée de fonds				
Accompagnement sur la communication				
Accompagnement sur les partenariats				

Sommaire

- Objet et méthodologie
- **Les réalisations du dispositif FRIO**
 - Cohérence et cohésion d'équipe
 - Appropriation des concepts et apports
 - Un développement maîtrisé
 - Un renforcement des partenariats
 - Une capacité à faire plus/mieux
 - Une gouvernance professionnalisée
- Conclusion

□ Le point de vue des bailleurs – témoignage de l'AFD

Le FRIO est un dispositif jugé très utile pour les ONG par l'AFD, mais encore insuffisamment connu de ces dernières. Ainsi, certaines ONG se questionnent sur les demandes qu'elles peuvent adresser ou non au FRIO et sur la différence avec d'autres dispositifs existant (F3E par exemple).

« On le recommande régulièrement quand on reçoit un très bon projet mais qu'on sent que la structure pourrait avoir besoin d'un accompagnement pour se renforcer. Par exemple, pour ASF (problème de capacité financière), on l'a fait car on connaissait bien la situation et le prestataire qui pouvait intervenir. Cela a été très bien accueilli de la part de l'ONG (bouée de sauvetage). Toutes les ONG n'ont pas une connaissance très fine du dispositif, avec parfois une mauvaise compréhension des objectifs ».

Si le FRIO est un outil de **professionnalisation des ONG dont les effets sont constatés par l'AFD, cette dernière souligne néanmoins des écarts de pratiques dans la valorisation du dispositif**. Comme nous l'avons vu dans l'effet n°4 (partenariats consolidés), certaines ONG restent prudentes dans la transmission d'informations relatives à une démarche FRIO, notamment par crainte que cela les desserve. *« Certaines pensent qu'on va chercher à en savoir plus et que cela va jouer sur notre posture vis-à-vis d'elles. Cette posture concerne principalement les petites ONG qui connaissent mal les critères de sélection de l'AFD et pensent que parler d'un accompagnement en cours sans avoir vu d'effets peut représenter un risque vis-à-vis du partenariat (sentiment de fragilité dans la relation). Dès lors que des changements sont effectifs, toutes les ONG (quelle que soit leur taille) nous informe du suivi d'un accompagnement et de ce qui a été réalisé ».*

De même, des ONG qui n'ont pas bénéficié du dispositif ont eu connaissance des études ou revues de projets qui les ont amenées seule à s'interroger sur leurs pratiques. Ainsi les démarches de capitalisation et de diffusion mises en œuvre contribuent à inspirer et questionner sur leurs pratiques les ONG au-delà de celles qui ont bénéficié d'un FRIO.

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**

Conclusion

Conclusion

Un dispositif qui contribue au renforcement des ONG

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

Pour les ONG ayant bénéficié du dispositif FRIO, la contribution à leur renforcement et leur professionnalisation est perçue comme importante et ce quelle que soit leur taille ou le type d'accompagnement reçu (technique, stratégique, etc.).

Cet aspect bénéfique se traduit de manière générale à moyen / long terme en raison du temps nécessaire pour mettre en œuvre les recommandations.

L'accompagnement s'inscrivant dans un temps long, avec une consultance dédiée, facilite d'une part la prise de recul sur la situation de l'ONG (les dirigeants d'ONG indiquent que sans le FRIO ils n'auraient probablement pas pu prendre le temps de poser leur réflexion sur les problématiques qui les occupent). D'autre part, la durée facilite l'appropriation des concepts et méthodes.

7 effets ont été analysés dans cette étude :

- La maîtrise du développement
- La professionnalisation de la gouvernance
- L'appropriation des concepts et outils méthodologiques
- La cohésion / cohérence d'équipe autour du projet stratégique
- Le renforcement / développement des partenariats
- La capacité à faire plus / mieux pour les bénéficiaires

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

□ La maîtrise du développement



Le dispositif FRIO est une contribution importante pour les ONG qui en ont bénéficié dans leur développement, en particulier sur les enjeux de structuration interne, de clarification de la finalité de l'ONG et des modalités organisationnelles et économiques pour les réaliser.

Quel que soit le type d'accompagnement (stratégie, projet associatif, modèle économique, levée de fonds, partenariats, etc.) les effets ressentis par les ONG sur leur développement apparaissent à court-moyen terme, notamment en lien avec la mise en œuvre des préconisations qui amène une dynamique constructive et fédératrice.

Sur le long terme, les effets de l'accompagnement sur l'ONG restent perceptibles mais, parce que l'accompagnement a débloqué certains verrous internes qui ont facilité la mise en œuvre de projets, le lien entre cet accompagnement et les résultats obtenus est perçu moins directement. Certains dirigeants ont en effet des difficultés à quantifier précisément la part de mérite attribuable au FRIO. Dans ces cas, le FRIO est reconnu néanmoins comme un levier pour passer un cap en termes de développement.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

□ **Professionalisation de la gouvernance**



La grande majorité des dirigeants d'ONG juge que le FRIO a contribué fortement au renforcement de leur capacité à prendre des décisions et piloter le développement de l'ONG. Ce renforcement est également ressenti sur la professionnalisation des équipes de direction et la clarification des rôles entre les instances de décision stratégique (CA et direction) et les équipes opérationnelles. De fait, le FRIO présente un rôle déterminant dans la structuration organisationnelle de l'ONG (outils de pilotage, mise en œuvre de plan d'actions notamment).

Des effets positifs sont perçus par les équipes notamment au niveau de la transparence de la décision et de la vision stratégique portée par la Direction de l'ONG, deux éléments qui facilitent l'adhésion et la contribution des équipes au développement du projet de l'ONG. Ces volets disposent cependant d'une marge de progrès dans certaines ONG, même si cela n'entraîne pas d'interactions négatives sur la gestion opérationnelle et stratégique de l'ONG.

Les effets sur la gouvernance s'apprécient plus facilement sur les ONG ayant été accompagnées au début de la période traitée et pour celles ayant été spécifiquement accompagnées sur ce sujet. Cependant, le recul pris dans le cadre de cette évaluation est insuffisant pour certaines ONG qui ont engagé une démarche de changement dans le pilotage et la gestion stratégique, mais pour lesquelles il est trop tôt pour apprécier les changements (comme notamment la capacité à faire face à un imprévu).

Conclusion

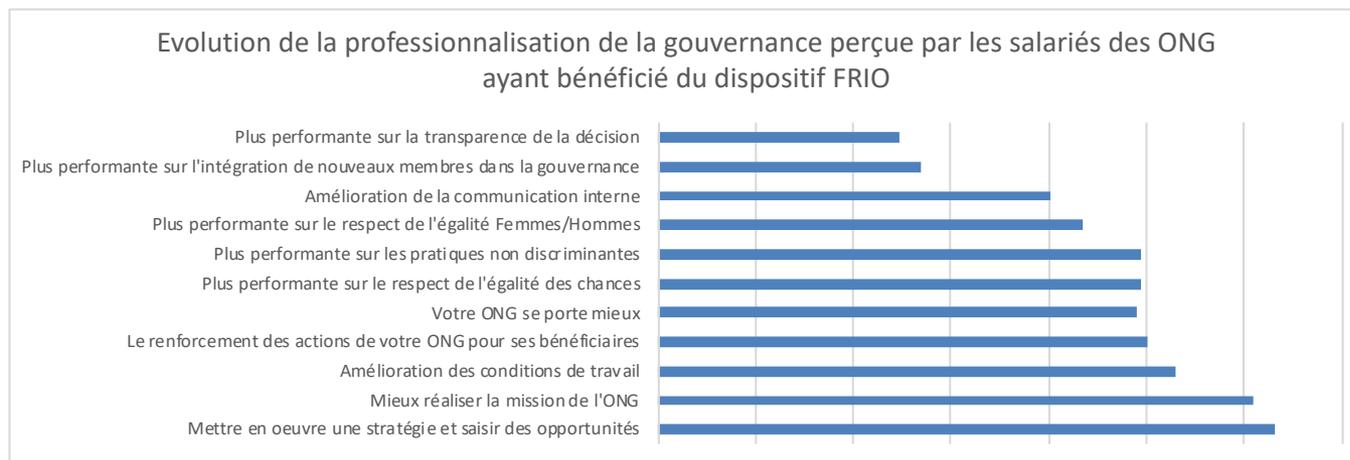
Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

□ Professionnalisation de la gouvernance

Ces dernières années, les ONG ont été amenées à clarifier des questions relatives à l'égalité femme/homme dans la gouvernance à la demande de certains acteurs de l'aide internationale (des bailleurs comme l'AFD par exemple a mené des actions dédiées sur la période 2016-2018). De fait, les pratiques des ONG ont beaucoup évolué ces dernières années et se traduisent dans notre évaluation par des pratiques vigilantes relevées par les directions et équipes.

Pour autant, les questions d'égalité des chances et de pratiques non discriminantes n'ont pas été les éléments au cœur des accompagnements des ONG évalués sur la période mais ces pratiques ont été néanmoins questionnées et améliorées à la marge (sur les accompagnements à la gouvernance par exemple) et mieux abordées dans le cadre d'un programme dédié à l'approche genre.



Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

□ **Appropriation des concepts et des apports méthodologiques (stratégie, outils de pilotage, suivi et pilotage, etc.)**



Le passage de cap en termes de développement est aussi facilité par la clarification des rôles et fonctions entre la Direction, le CA et les équipes et par plus de formalisme et de partage dans les process et les outils pour le pilotage du projet.

Qu'il s'agisse d'outils d'organisation (organigramme, fiche de poste, etc.), de pilotage (tableau de bord) ou d'outils de communication en interne ou externe, le FRIO permet aux ONG d'accéder à ces outils qui les professionnalisent dans leurs démarches. Suite aux accompagnements, ces outils sont majoritairement améliorés et entretenus par les ONG afin qu'ils restent adaptés à leurs besoins, et ce malgré le turn-over des équipes.

Il convient de nuancer cette contribution : si les dirigeants reconnaissent la contribution du FRIO en termes d'outils et méthodes, les démarches et diffusion et les formations proposées aux équipes ont appuyées également la montée en compétences des équipes et Direction des ONG. Ainsi, le FRIO permet d'enclencher une dynamique qui nécessite des efforts soutenus après l'accompagnement

Il a cependant été souligné dans le cas des accompagnements au projet stratégique que la mise en œuvre des différentes recommandations de la consultance repose régulièrement sur des outils de pilotage portés par une seule personne (le dirigeant ou une personne désignée)

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

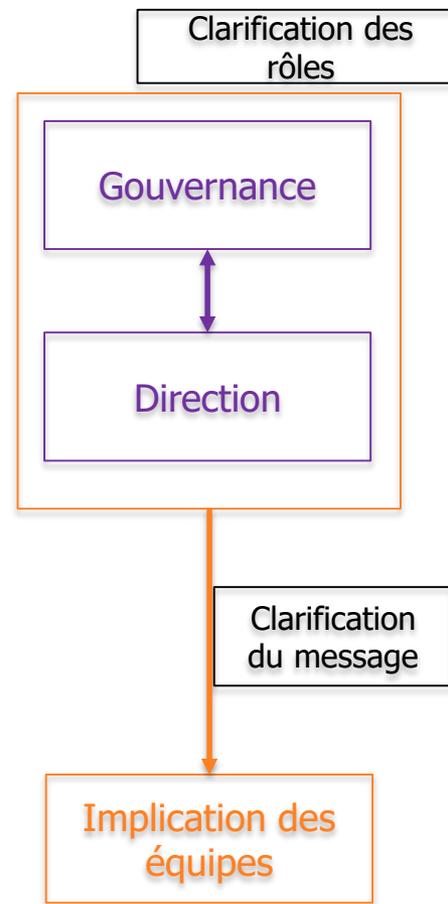
☐ Cohérence et cohésion d'équipe autour du projet stratégique



De manière générale, et quel que soit le type d'accompagnement, le FRIO est perçu comme un dispositif qui permet une remise à plat de l'ensemble du projet de l'ONG. Cette démarche amène également des contributions sur les relations internes entre la Direction et les Equipes : comme le projet associatif est clarifié et l'ambition affichée, le message devient plus clair pour les équipes. Egalement, leur implication dans l'accompagnement a été un levier important pour faciliter leur adhésion au projet et l'assimilation des outils développés. Le sentiment d'être dans une ONG inscrite dans une dynamique de changement, plus en phase avec ses objectifs est partagé par les équipes.

La dynamique d'implication des équipes doit cependant être maintenue par la Direction et ce en vue de pallier les effets du turn-over important remonté par les équipes et dirigeants des ONG. Après l'accompagnement, les dirigeants d'ONG constatent que les efforts de transmission des éléments vus durant l'accompagnement aux nouveaux membres et le temps d'appropriation, de mise en œuvre des recommandations peuvent affecter le rythme de développement de l'ONG.

La structuration organisationnelle (clarification des rôles et les outils et méthodes) sont ainsi déterminants pour faciliter la transmission des savoirs entre les équipes, et atténuer les effets de ralentissement générés par le turn-over des équipes. Ainsi, le dispositif contribue de façon indirecte à renforcer les ONG sur cette question de gestion des ressources humaines.



Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

Renforcement des partenariats



Le renforcement des partenariats pour les ONG grâce aux accompagnements FRIO doit être nuancé car pour la plupart des ONG cet aspect n'était pas la finalité de leur démarche.

Sur les ONG ayant été accompagnées spécifiquement sur ce volet

Les ONG ayant reçu un accompagnement spécifique visant le renforcement de leurs partenariats ont constaté les effets directs assez rapidement, dans la mesure où l'accompagnement avait pour objet la structuration d'un service, l'installation d'un process ou l'anticipation d'arrivée de fonds. Les effets sont alors une meilleure appréhension du portefeuille de partenaires en lien avec leur stratégie (resserrement ou diversification), la capacité à donner confiance en l'ONG sur sa gestion de projet, etc. L'accompagnement sur les partenariats peut également avoir amené la consultance à questionner plus largement la stratégie de l'ONG, ce qui conduit à un découpage en plusieurs phases où le volet partenarial n'est abordé qu'en fin d'accompagnement voire dans un FRIO ultérieur.

Sur les autres ONG

Pour les autres ONG, les effets sont moins directs et apparaissent souvent à moyen/long terme. Ces ONG indiquent que l'accompagnement contribue à trouver et garder la confiance de leurs partenaires, dont leurs bailleurs, sans pour autant développer fortement ces aspects qui n'ont pas été traités en priorité dans les accompagnements. En lien avec la consolidation stratégique de l'ONG, le développement de nouveaux partenariats ou projets intervient sur une échéance plus longue. Compte tenu de la temporalité, la contribution de l'accompagnement FRIO dans la concrétisation des partenariats est moins facilement évaluable par les parties prenantes, ou lorsqu'elle l'est, c'est majoritairement de manière indirecte.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à adapter

□ Capacité à faire plus ou faire mieux

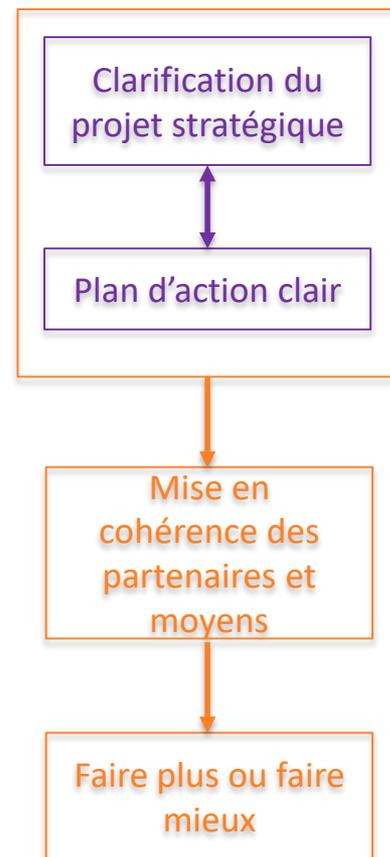


Si le dispositif FRIO permet un renforcement stratégique et organisationnel de l'ONG, l'impact sur les bénéficiaires reste indirect et modéré, mais est souligné par les dirigeants et les équipes comme réel. Par effet rebond, l'ONG agit mieux et fait plus sur le terrain pour les bénéficiaires (en termes de coordination, de capacité à porter des projets plus lourd et ambitieux, etc.) et ses activités sont renforcées parce qu'elle a revu ses modalités d'organisation et d'intervention dans le cadre du FRIO.

Les effets sont perçus plus importants pour les ONG ayant bénéficié d'un accompagnement à la stratégie, au modèle économique ou sur les partenariats : les dirigeants ont indiqué que, dans la mesure où l'accompagnement avait permis de repenser l'organisation de la structure, la relation avec les équipes terrain et la conduite des actions avaient été impactées sur le moyen-long terme.

Pour autant, d'autre dirigeants d'ONG ont indiqué une portée limitée sur les bénéficiaires :

- soit que les accompagnements avaient en priorité et principalement impacté les équipes du siège avec peu de motifs pour un partage sur le terrain (par exemple sur la comptabilité, ou la structuration interne de la gouvernance) ;
- soit un cadre international complexe en lien avec le champ d'action de l'ONG et sur lequel cette dernière n'a pas de prise.



Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

Des bonnes pratiques à valoriser et adopter

L'analyse des constats posés par les ONG ayant été accompagnées fait émerger de nombreuses bonnes pratiques effectives pendant et après les accompagnements qui ont renforcé les effets de ces derniers sur le sentiment de professionnalisation et de développement.

Partant de ces constats, des points de vigilance à destination des différents opérateurs du dispositif sont également proposés afin de contribuer à l'amélioration du dispositif et de renforcer la pertinence de sa mobilisation pour le développement des ONG.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

□ Renforcer la capacité à faire plus ou mieux sur le terrain

Ainsi que nous l'avons souligné, le renforcement de la capacité d'action des ONG auprès des bénéficiaires, si il s'agit de la finalité des accompagnements, n'a pas été posé comme un objectif clair, les ONG ayant privilégié leur structuration organisationnelle ou financière. Dans ce cadre, et au regard de l'évaluation de la contribution du dispositif FRIO sur cette question, il nous paraît important que ce point soit amélioré dans les pratiques.

Pour Coordination Sud : il s'agit de définir un volet Objectifs ou Impacts visés sur les bénéficiaires et de s'assurer à l'issue de l'accompagnement que ces dimensions sont intégrées dans le calendrier d'action et les préconisations. Cette démarche inscrirait comme finalité première la contribution sur les bénéficiaires et permettrait de mieux faire le lien entre l'impact souhaité sur le terrain, l'ambition portée par l'ONG et sa structuration.

Pour l'ONG : l'accompagnement, s'il vise à renforcer la structure, doit avant tout lui permettre de renforcer à terme son pouvoir d'action auprès des bénéficiaires. Dans cette perspective, les impacts souhaités auprès des bénéficiaires doivent être intégrés dans la réflexion du dirigeant sur la mobilisation du dispositif et à l'issue de l'accompagnement sur la mise en œuvre des préconisations. Le passage du stratégique à l'opérationnel peut être alors clarifié (comment mobiliser les partenaires, décliner auprès d'eux notre stratégie, etc.).

Pour la consultance : il s'agit d'être vigilant dans l'accompagnement en renforçant le lien entre l'objet de l'accompagnement et ce qu'il doit permettre d'accomplir pour l'ONG auprès de ses bénéficiaires. Les préconisations doivent être mise en perspective, en tenant compte d'une dimension d'impact.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

□ L'appui à la stratégie des ONG

L'analyse des accompagnements FRIO reçus par les ONG de notre panel montre que la clarification de l'ambition de l'ONG et de sa stratégie sont les éléments centraux qui sont questionnés par les consultants au démarrage de l'accompagnement. Si ces éléments n'apparaissent pas clairs ou que des contradictions fortes en termes de point de vue émergent entre les décideurs, cela peut affecter le déroulement de l'accompagnement voire nécessiter de le repositionner avec un temps plus long pour lever ces dissensions.

« Nous avons déposé un dossier de candidature FRIO pour un accompagnement pour la communication. Après un échange avec les équipes de Coordination Sud, notre projet stratégique n'apparaissait pas clairement et nous ne comprenions pas pourquoi on nous demandait de le clarifier avant d'avoir le FRIO qu'on demandait. Finalement, cette étape était fondamentale même si on n'en avait pas conscience et le 1er accompagnement sur le projet stratégique nous a permis de changer fondamentalement notre mode de fonctionnement (nous étions à bout de souffle). » (Projet Plus Action)

Pour Coordination Sud : La prise en compte du besoin d'accompagnement est globale et offre la possibilité de séquencer en plusieurs accompagnements, avec une importante modularité des jours. Le questionnement du projet stratégique et de la capacité de l'ONG à présenter une ambition claire et une stratégie partagée par l'ensemble de la direction est un volet nécessaire à l'examen de toute demande quel que soit l'accompagnement. Par cette démarche, il s'agit de placer la consultance spécialisée sur son domaine dans une situation confortable face à l'ONG qu'il accompagne, ce qui renforce l'impact qu'aura son intervention. L'orientation vers un premier FRIO pour éclaircir ces points tel que présenté dans notre exemple est un bon levier pour renforcer le dispositif.

Pour l'ONG : la clarification du projet associatif (ambition et stratégie) est nécessaire pour aborder tout déroulement stratégique (communication, partenariat, organisation, etc.). Il ressort de cette étude que cette étape peut être perçue au départ comme superflue mais qu'en réalité elle facilite les accompagnements plus spécifiques. Nous préconisons aux ONG qui font appel au FRIO pour la première fois et n'ont pas eu d'accompagnement sur ces volets au préalable de solliciter un premier FRIO sur l'ambition avant d'aborder un accompagnement plus spécifique.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

❑ La mise en œuvre des préconisations

Pour certaines ONG, le passage à la mise en œuvre des préconisations faites durant l'accompagnement est un passage compliqué qui présente certains risques à l'abandon de la dynamique instaurée :

- Un calendrier opérationnel complexe, très structuré parfois, qui nécessite une organisation de ressources dédiées que les ONG ne parviennent pas toujours à maintenir sur un temps long ;
- Des actions « techniques » qui nécessitent un accompagnement en propre ou le recrutement de compétences externes, ce qui peut retarder la mise en œuvre.

Pour l'ONG : l'implication de la gouvernance dans la mise en œuvre opérationnelle (suivi et attribution de moyens) est nécessaire. De plus, un changement de projet stratégique peut amener l'apparition de nouveaux besoins pour faciliter la conduite de changement : formation, coaching, évaluation. Des ressources (RH, financières) dédiées au suivi de la mise en œuvre et à la coordination des actions qui en découle peuvent être nécessaires sur les premiers mois qui suivent l'accompagnement afin de maintenir la dynamique et de renforcer la portée des actions entreprises. Cette dynamique facilite également la poursuite des objectifs et du calendrier définir à l'issue de l'accompagnement dans le cas où les personnes en charge de la mise en œuvre quitteraient l'ONG.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

❑ La mise en œuvre des préconisations

Certaines ONG ont fait le choix de maintenir l'accompagnement par la consultance durant la période de mise en œuvre, afin de maintenir la dynamique, de s'engager à tenir les objectifs et le calendrier et d'ajuster au besoin :

« Nous travaillons toujours avec le consultant. » (Aide Odontologique Internationale)

Pour d'autres, le processus de co-construction très fort entre l'équipe et la consultance a facilité la mise en œuvre. Par ailleurs, certaines consultances ont dans leur méthode l'intervention un suivi à 6 ou 12 mois pour établir un bilan de la mise en œuvre des préconisations et suivre l'avancement :

« Le plan d'action a été très co-construit, on a levé les limites au fur et à mesure. Un an après le consultant est revenu faire un bilan et beaucoup de choses avaient été réalisées. » (Terre et Humanisme)

Pour Coordination Sud : un bilan tripartite est réalisé après l'accompagnement par Coordination Sud afin de s'assurer que la dynamique est maintenue, constater les premiers effets et orienter vers un autre accompagnement au besoin. Nous préconisons le maintien de ce bilan qui est utile tant à Coordination Sud pour son suivi des réalisations des accompagnements que pour les ONG sur la prise de recul de la mise en œuvre des recommandations. Cet examen peut déboucher sur un 2^{ème} FRIO par exemple (appui à la montée en compétences, mise en œuvre) à la demande de l'ONG ou suggéré par Coordination Sud pour renforcer le développement.

En complément, il serait utile de développer une offre d'appui supplémentaire à l'issue de l'accompagnement, soit un suivi plus léger sur 6 à 12 mois (de 2 à 3 jours) afin d'accompagner la mise en œuvre. Ce volet est parfois intégré à la demande de l'ONG ou sur proposition de la consultance, mais peut apparaître insuffisant selon les besoins.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

□ L'appropriation des concepts et apports méthodologiques

La montée en compétences des équipes sur les outils et méthodes mobilisés durant l'accompagnement doit être envisagée très tôt afin d'assurer une continuité de services à ces supports à l'issue de l'accompagnement. L'ONG doit également veiller à investir la question de l'appropriation afin d'assurer les ressources (RH et financières) utiles à leur exploitation et renouvellement.

« Les outils sont complexes et lourds à gérer, ils requièrent 20 à 25% de mon temps et sans mon poste je ne sais pas si cela aurait été le cas. » (Secours Islamique de France)

De manière générale, l'implication des équipes dans la construction des outils facilite leur appropriation et leur pérennité au-delà de l'accompagnement. Certaines ONG ont fait le choix d'aller chercher des compétences externes pour renforcer et adapter les outils à leurs besoins

« Nous avons eu un mécénat de compétences de Capgemini pour développer un outil inter-directions. » (Bibliothèques sans Frontières)

Pour l'ONG : s'assurer de l'implication des équipes dans la construction des outils et prévoir des temps affectés à leur utilisation sont deux leviers qui contribuent à la bonne appropriation des outils et méthodes, à la montée en compétences. Des séminaires ponctuels et collectifs peuvent permettre d'en évaluer l'opérationnalité, de capitaliser sur les pratiques d'usage et d'apporter des propositions d'amélioration.

Pour la consultance : la co-construction doit intégrer plusieurs parties prenantes de l'ONG afin d'assurer d'une part une appropriation rapide et partagée, et d'autre part de pallier au risque de turn-over dans les équipes qui peut amener une déperdition de connaissance et de maîtrise des outils. Un suivi à 6 mois sur leur utilisation peut également contribuer à valider leur adéquation avec les besoins et accompagner leur amélioration.

Conclusion

Sommaire

- Objet et méthodologie
- Les réalisations du dispositif FRIO
- **Conclusion**
 - Un dispositif qui contribue au développement des ONG
 - Des bonnes pratiques à valoriser

❑ Renforcer la capacité à faire plus ou mieux sur le terrain

La question des partenariats renvoie directement à l'ambition de l'ONG et la construction de son projet stratégique : la capacité d'une ONG à nouer des partenariats est liée à la confiance qu'inspirent son projet et la solidité de sa structure (capacité financière et humaine).

Elle est également développée par la relation entre l'ONG et les bailleurs : le dispositif FRIO apporte à l'ONG des éléments d'introspection et lui donnent les clefs pour son développement mais les effets sur les partenariats s'apprécient à plus ou moins long terme.

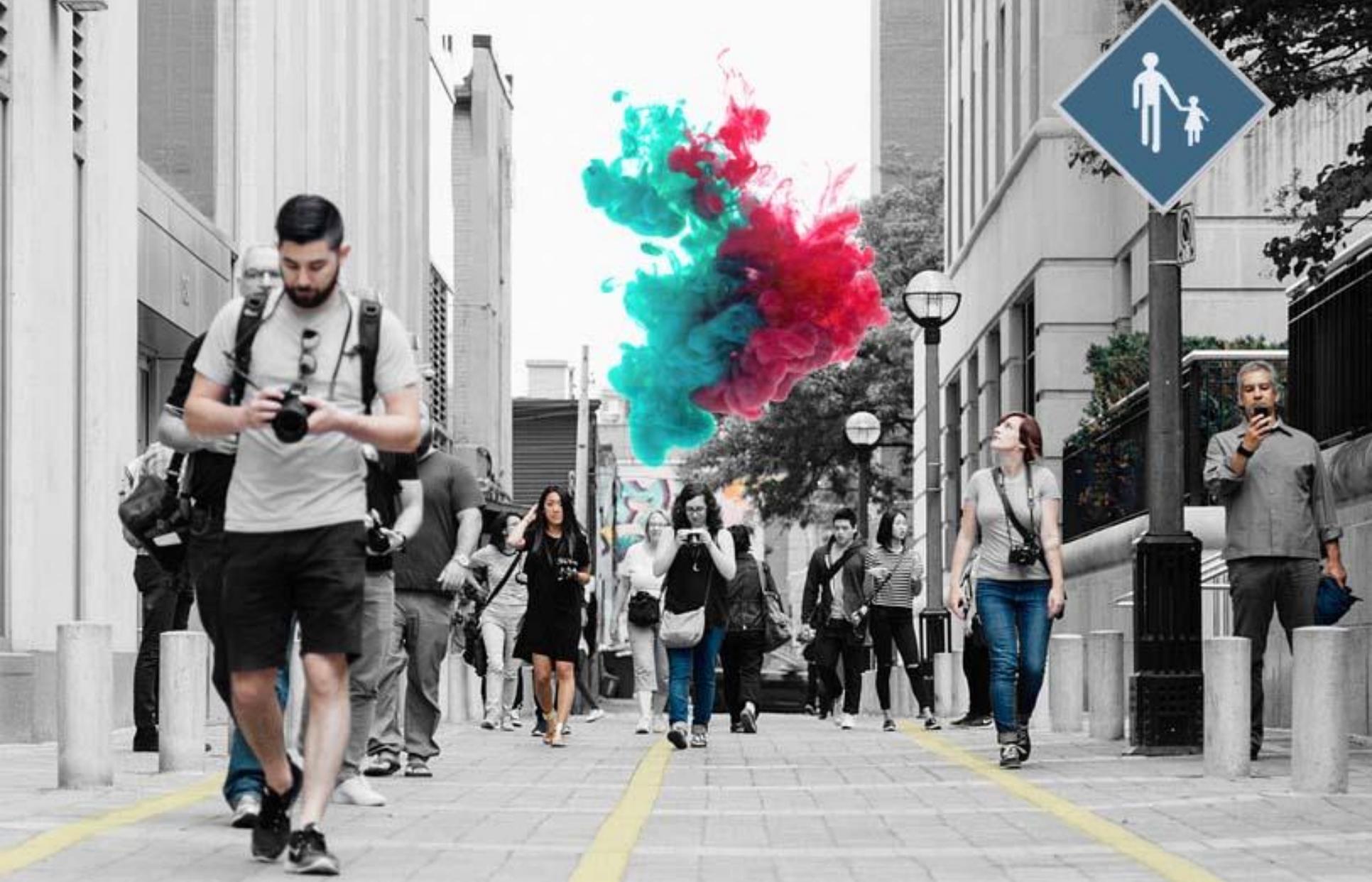
« On a demandé un FRIO pour préparer une phase de croissance » (GERES)

Pour les bailleurs : pour les petites ONG le montage des dossiers de financement peut nécessiter de mobiliser des ressources trop importantes. Si le FRIO ne peut conditionner l'octroi d'un financement auprès des bailleurs tels l'AFD, il est un gage de confiance supplémentaire sur la capacité de l'ONG à se questionner. Une vigilance envers les petites ONG qui déposent des dossiers de demande de financement sur leur capacité à suivre ces projets sur un temps long peut se traduire par un transfert d'outils ou méthodes faciles à prendre en main pour l'ONG pour assurer son reporting de financement auprès du bailleur.

Pour Coordination Sud : il s'agit de mieux faire le lien entre structures ayant bénéficié d'un accompagnement et le réseau de bailleurs pour faire connaître le dispositif, valoriser le parcours des ONG, développer l'interconnaissance et les collaborations.

Pour l'ONG : pour renforcer son pouvoir d'action, l'ONG doit consolider ses capacités à porter des projets et apprendre à se valoriser auprès des bailleurs. L'accompagnement d'un changement d'échelle par la mobilisation en amont du FRIO permet de sécuriser l'ONG dans son projet stratégique. De même, la réflexion à plusieurs ONG pour monter des projets ambitieux peut être préférable à une prise de position seule.

Pour la consultance : la question de l'ambition en termes de projets et l'évaluation de la capacité de l'ONG à les porter doivent être questionnées durant l'accompagnement. Il s'agit d'être vigilant quant à la réalité de la situation de l'ONG afin d'éviter tout problème dans la réalisation du projet. Cet aspect peut être abordé durant le suivi post-accompagnement.



Ellyx : Recherche, conseil et ingénierie en innovation sociale

Société sous statut SCOP ARL

SIRET : 793 736 216 00045 – Code APE 7220 Z

Bordeaux : 123 avenue René Cassagne 33150

Poitiers : 34 boulevard Solferino 86000 Poitiers

contact@ellyx.fr - 09.83.32.76.70 - www.ellyx.fr