

***Evaluation du Fonds de Renforcement Institutionnel et
Organisationnel (FRIO): 2011-2016***

Rapport final

14 novembre 2016

Danièle Sexton

Consultante indépendante

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	4
SCHEMAS.....	4
I. PRESENTATION DE L'EVALUATION.....	5
1. Une évaluation du dispositif FRIO et de sa contribution au triennal de Coordination SUD	5
2. Un retour sur la période 2011-2016.....	5
3. Une évaluation stratégique pour partager constats et enjeux et penser l'avenir	6
4. Une méthodologie basée sur l'analyse de la documentation et des entretiens qualitatifs pour comprendre les processus.....	6
5. Un travail d'évaluation mené entre mai et septembre 2016.....	7
II. L'UTILITE ET LA PERTINENCE DU DISPOSITIF	9
1. Les besoins de renforcement du secteur : des besoins variables, inter-reliés et progressifs.....	9
2. Un dispositif d'appui pour le secteur unique et jugé indispensable	10
3. Une complémentarité avec d'autres offres d'appui	12
4. Une offre d'accompagnement par des prestataires externes jugée pertinente mais qui pourrait aussi être diversifiée.....	15
5. Le choix assumé et pertinent de ne pas définir de thèmes prioritaires.....	17
6. Des études pour comprendre les besoins du secteur avec une vision prospective	18
7. Une diffusion des apprentissages des études et accompagnements via les formations et la capitalisation qui suppose une stratégie active et des outils appropriés	19
8. La pertinence d'un dispositif ancré au sein de Coordination SUD	20
III. L'EFFICIENCE DU DISPOSITIF	22
1. L'appui à une vingtaine d'organisations par an	22
2. La simplification des procédures pour faciliter l'accès mais des évolutions mal connues	23
3. Un rôle important de l'équipe technique en amont des dossiers	25
4. Une responsabilisation des organisations, gage d'efficience.....	26
5. Un comité de décision qui apporte le regard des pairs sur la cohérence de la démarche	27
6. Un comité de surveillance pour la stratégie qui cherche encore ses marques	29
7. Des interactions entre les diverses parties prenantes à consolider	30
8. Des avancées en termes de suivi d'impact des accompagnements individuels.....	31
9. Des actions collectives qui ont pris de l'ampleur mais dont la diffusion reste limitée.....	32
10. Des formations pour partager les enseignements mais des besoins post formation.....	34

IV. LA QUALITE DES ACCOMPAGNEMENTS ET DES TRAVAUX COLLECTIFS	37
1. Une satisfaction des organisations dans la plupart des cas	37
2. Une relation prestataire FRIO très réduite qui questionne	38
3. De efforts pour prévoir l'implication des diverses parties	39
4. Des actions collectives de qualité mais des actions de diffusion encore limitées	40
5. Une transversalité au sein de Coordination SUD trop limitée	41
V. QUEL IMPACT ET QUELLES CONTRIBUTIONS AUX CHANGEMENTS ?	44
1. Des changements au sein des organisations accompagnées, à court ou moyen termes	44
2. Des évolutions qui touchent l'organisationnel et l'institutionnel	44
3. Des apports pour les personnes ressources membres du CD et leur organisation	45
4. Des apports pour les pouvoirs publics	46
5. Le renforcement du collectif Coordination SUD	47
VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	49
1. Un bilan très positif à partager	49
2. Des améliorations possibles en termes d'articulation	49
R1 : Renforcer l'articulation interne au sein du dispositif	49
R2 : Renforcer l'articulation interne au sein de Coordination SUD	50
R3 : Renforcer l'articulation avec d'autres partenaires	51
3. Des améliorations pour la diffusion	52
R4 : Renforcer et diversifier les outils et stratégies de diffusion	52
R5 : Développer un travail avec les réseaux membres pour la diffusion	52
4. L'extension du dispositif	53
R6 : Renforcer les ressources financières	53
R7 : Renforcer les ressources humaines et diversifier l'accompagnement en amont	53
R8 : Communiquer plus pour inciter les ONG à évoluer	54
5. Des pistes d'innovations pour accompagner et partager autrement	54
R9 : Faciliter les échanges et appuis entre pairs	55
6. De nouvelles ambitions ?	55
R10 : Contribuer à une fonction d'observatoire	55
ANNEXE 1 : Rappel des objectifs du triennal de Coordination SUD et du FRIO	57
ANNEXE 2 : Extrait de la note de cadrage– Objectifs et questionnements	58
ANNEXE 3 : Liste détaillée des entretiens réalisés	61
ANNEXE 4 : Retour sur 2 dispositifs d'appui (ADASI, F3E)	64

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
ADASI :	Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général
AVISE :	Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement
CA :	Conseil d'Administration
CIT / AFD :	Cadre d'Intervention Transversal de l'AFD
COSIM :	Collectifs des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
Coordination SUD :	Coordination SUD
COFRI :	Commission Financement et Renforcement Institutionnel (groupe de travail Coordination SUD)
COFIL :	Comité de Pilotage
DLA :	Dispositif Local d'Accompagnement
DPO :	Division de Partenariat avec les ONG (division de l'AFD)
ETP :	Equivalent Temps Plein
F3E :	Réseau des acteurs de solidarité internationale pour Evaluer, Echanger, Eclairer
FAP :	Fondation Abbé Pierre
FORIM :	Forum des organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
FOSIM :	Fédérations d'Organisations de solidarité Internationale Issues des migrations
FRIO :	Fonds de Renforcement institutionnel et Organisationnel
MADAC :	Modèle d'Auto Diagnostic d'Amélioration Continue
MAEDI :	Ministère des Affaires étrangères et du Développement International
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
SMA :	Structuration du Milieu Associatif
SOLIFAP :	Société d'Investissements Solidaires Fondation Abbé Pierre

SCHEMAS

Figure 1 : Interrelation des besoins d'évolution et d'appui organisationnel et institutionnel	10
Figure 2 : Evolution de l'enveloppe du fonds FRIO, apport des ONG compris	18
Figure 3 : Acteurs autour du dispositif FRIO et leurs interrelations.....	31

I. PRESENTATION DE L'EVALUATION

1. Une évaluation du dispositif FRIO et de sa contribution au triennal de Coordination SUD

La présente évaluation concerne le **dispositif FRIO** (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel), dispositif d'appui aux ONG françaises qui bénéficie du soutien de l'AFD et du MAEDI (cofinancement à 75% par les pouvoirs publics). Il a été **créé en 2007** suite au travail de plaidoyer mené depuis 2003 par Coordination SUD envers les pouvoirs publics (MAE à l'époque) pour avoir un outil qui permette de répondre aux besoins d'appui du secteur sur les aspects de renforcement organisationnel et institutionnel, et d'études prospectives. Il est géré par Coordination SUD depuis sa création, et fait partie de son programme triennal (projet de Structuration du Milieu Associatif - SMA, soutenu par l'AFD et cofinancé à 50% hors FRIO).

L'évaluation s'attachera à **dresser le bilan du dispositif FRIO** et analyser également **sa transversalité avec les autres activités du programme triennal de Coordination SUD**, et ses contributions aux objectifs et résultats attendus de ce programme de Coordination SUD.

Cf. annexe 1 : Rappel des objectifs du FRIO et des objectifs du programme triennal de Coordination SUD

Le renforcement institutionnel et organisationnel : de quoi parle-t-on ?

En amont de l'évaluation du FRIO, il convient de **préciser ce que l'on entend par « organisationnel » et « institutionnel »**. La précédente évaluation du FRIO suggérait justement de préciser ces termes et plus globalement, à quels changements le dispositif prétend contribuer.

Dans les faits, la définition de ce qui relève de « l'organisationnel » et « institutionnel » peut varier suivant les perceptions et sources (notamment entre les auteurs francophones ou anglophones) et l'exercice de préciser ce qui est institutionnel / organisationnel / voire opérationnel n'est pas si aisé.

Sans rentrer dans un débat de sémantique, nous prendrons dans cette évaluation comme cadrage :

- Pour **l'organisationnel** : tous ce qui relève de l'organisation des moyens d'une structure, ses procédures internes, la mobilisation et gestion de ses ressources ;
- Pour **l'institutionnel** : un champ qui concerne le projet associatif d'une structure, sa gouvernance, son positionnement, ses relations avec les institutions et autres partenaires

2. Un retour sur la période 2011-2016

La période concernée par l'évaluation est celle écoulée depuis la dernière évaluation du dispositif FRIO en 2011 finalisée en 2012, soit les 6 années 2011-16, avec un focus sur les 3 dernières années.

- Sur cette période, 2012 faisait partie encore du programme précédent. 2013 a été une année transitoire de repositionnement (avec une convention d'un an) suite à l'évaluation du FRIO, mais aussi après l'évaluation du triennal de Coordination SUD, et d'un temps de réflexion stratégique.
- Par ailleurs jusqu'en 2013, le calendrier du FRIO allait d'avril à mars de l'année suivante. Il a réintégré une planification sur la base de l'année civile à partir de 2014. Le bilan 2014 a été établi sur 9 mois. Le calendrier du triennal du FRIO 2014-16 coïncide avec celui du triennal de Coordination SUD.

3. Une évaluation stratégique pour partager constats et enjeux et penser l'avenir

Au regard des termes de références et des discussions lors du COPIL, l'évaluation doit permettre :

- d'établir **un bilan** (avec un regard externe) avec un focus **sur les apports du dispositif FRIO** pour les **organisations dans leur diversité** et le secteur en général, et les contributions aux changements sur les aspects organisationnels et institutionnels au sein des organisations de solidarité internationale à moyen et long terme. Ce bilan permettra notamment de mieux communiquer vers les organisations de solidarité internationale mais aussi en dehors du secteur (en France et éventuellement au niveau européen au sein de Concord), sur l'intérêt et les apports d'un tel dispositif et sur les efforts d'innovation que font les organisations de SI pour s'adapter et répondre aux demandes de qualité, transparence, professionnalisation.
- de **mener une réflexion stratégique** pour suggérer des **évolutions et améliorations éventuelles** du dispositif et de son **articulation avec les activités de Coordination SUD ou d'autres initiatives** d'accompagnement (synergie, complémentarité). Au-delà de points d'amélioration, la réflexion devra aborder les pistes d'évolution et d'innovation.

Les principaux questionnements de l'évaluation concernent :

- La **pertinence** : *Le dispositif FRIO permet-il de répondre aux besoins de renforcement organisationnel et institutionnel des ONG de Solidarité Internationale dans leur diversité (et au-delà d'un premier cercle) ?*
- L'**efficacité** : *La gestion du dispositif et les procédures sont-elles claires et optimales ? Les relations partenariales et les actions de communication sont-elles bien définies ?*
- **Son efficacité** : *Les accompagnements, les formations, les travaux collectifs menés sont-ils de qualité ? Quels sont les degrés de satisfaction des organisations bénéficiaires ?*
- **Ses effets/ son impact** ; *A quels changements contribue le FRIO pour les diverses parties prenantes ?*
- Et des **éléments de réflexion stratégique** : *quelles priorités pour l'avenir ? quelles évolutions souhaitables ? Quelles synergies à renforcer ?*

[Cf. Annexe 2 : Extraits de la note de cadrage de l'évaluation, objectifs et questionnements](#)

4. Une méthodologie basée sur l'analyse de la documentation et des entretiens qualitatifs pour comprendre les processus

L'évaluation a suivi une méthode préalablement discutée avec le COPIL en charge du suivi de l'évaluation, composé de représentants de Coordination SUD (équipe technique du FRIO, membre du comité de décision du FRIO, directrice de Coordination SUD), de représentants des pouvoirs publics (AFD /MAEDI), et d'un représentant d'une structure d'appui externe à Coordination SUD (SOLIFAP).

Le choix a été fait de ne pas utiliser de questionnaires en ligne mais de privilégier une **étude de la documentation** (assez exhaustive) et des **entretiens qualitatifs** avec des représentants de diverses organisations, avec des prestataires et des partenaires, pour mieux tenir compte de la variabilité des situations et comprendre les processus (au-delà de l'annonce de résultats). Des entretiens qualitatifs ont ainsi été menés pour repérer les niveaux de satisfaction sur le dispositif et ses procédures, les motivations et constats des personnes engagées dans la gouvernance du FRIO (comité de surveillance et de décision), les appréciations des prestataires qui accompagnent les organisations via le FRIO, et comprendre les parcours des organisations qui bénéficient de l'accompagnement.

Cette analyse fine et détaillée de ces parcours des organisations, a pu se faire sur la base d'un échantillon raisonné sur 12 organisations accompagnées (et 3 dossiers non validés) tenant compte des critères de différenciation suivants :

- taille (suivant budget annuel et nombre d'ETP),
- secteur (urgence, développement, éducation à la citoyenneté, recherche..),
- objet de l'accompagnement (révision stratégique, communication, modèle économique,..),
- et du nombre d'accompagnements réalisés via le FRIO (1 ou plusieurs).

Le bilan pour l'évaluation s'est enrichi **de l'analyse des travaux collectifs réalisés** (études d'intérêt général et de capitalisation), **de l'analyse du travail en cours sur l'impact** (les « revues de projets »), et de quelques entretiens auprès de personnes ayant suivi **des séances de formation** (avec ou sans un accompagnement FRIO).

Des entretiens ont également été menés avec des représentants d'organisations ayant assisté à des formations – échanges d'expériences menées dans le cadre du FRIO, une organisation qui n'a jamais déposé de dossier FRIO, des prestataires sur les diverses activités, l'équipe du FRIO sur la période, d'autres chargés de mission de Coordination SUD, la gouvernance de Coordination SUD, les instances du FRIO (comité de surveillance et de décision), les pouvoirs publics partenaires, d'autres structures d'appui technique ou financier. Au total **62 personnes ont été consultées**.

Equipe FRIO	3	2 chargées de mission actuelles, 1 ancien
Equipe Coordination SUD	5	Directrice, coordinatrice, communication, pole ressource, chargée plaidoyer COFRI
Gouvernance Coordination SUD	3	Président, ancien Président, référente COFRI
Comité de surveillance FRIO	6	Membres actuels et anciens
Comité de décisions FRIO	5	Membres actuels et anciens
Organisations accompagnées	12	Dont 50% non membres Coordination SUD, 7 avec premier FRIO, 5 deuxième ou troisième
Organisations avec dossier non accepté	3	Dont 1 membre Coordination SUD
Organisations sans dossier FRIO	1	Membre de Coordination SUD
Suivi des formations FRIO	5	Dont 3 bénéficiaires aussi du FRIO
Prestataires	9	5 : accompagnements, 1 : formation, 3 : études
Pouvoirs Publics	4	3 AFD – 1 MAEDI
Autres structures d'appui et de financement des organisations	6	F3E (2), SOLIFAP, ADASI, Fondation Abbé Pierre, Fondation de France
TOTAL	62	Dont 64% de femmes

[Cf. Annexe 3 : Liste détaillée des personnes et structures interrogées](#)

5. Un travail d'évaluation mené entre mai et septembre 2016

La mission a été initiée début mai 2016 (avec un COPIL initial le 19 mai)- Après lecture de la documentation générale, les entretiens ont eu lieu sur 5 semaines jusqu'à début juillet 2016 en parallèle de l'analyse de la documentation sur les dossiers concernés.

Le processus d'évaluation s'est très bien déroulé et les divers interlocuteurs ont pu se rendre disponibles pour des entretiens (entre 30 minutes et 1h30 par organisation) même si les agendas étaient assez chargés en juin. Quelques personnes n'ont pas répondu aux sollicitations (2 organisations qui venaient d'être sollicitées pour la revue de projet, 3 prestataires, 1 personne ressource et 1 structure d'appui au monde associatif qui n'ont pas donné suite à la demande de rendez-vous).

Un rapport provisoire a été élaboré début juillet 2016. Les constats provisoires ont été présentés lors du deuxième COPIL du 12 juillet comme base de réflexion.

Des entretiens complémentaires ont été menés en septembre 2016, avec la représentante de la commission COFRI de Coordination SUD, et avec d'autres acteurs d'appui technique et financier au secteur associatif pour connaître leur perception du FRIO de l'extérieur, et discuter des perspectives.

En résumé...

La présente évaluation concerne les activités menées dans le cadre du dispositif FRIO entre 2011 et 2016 (accompagnements d'ONG, formations, études..).

L'évaluation s'est déroulée sur la base de l'analyse des divers rapports et productions, d'entretiens individuels avec diverses parties prenantes (dirigeants ou chargés de mission d'organisations ayant bénéficié –ou non- au dispositif, prestataires, équipe technique, membres des organes de gouvernance du dispositif, partenaires financiers, équipe de Coordination SUD impliquée sur d'autres dossiers, représentants d'autres dispositifs d'appui aux associations ou de soutien financiers..).

Plus de 60 personnes ont ainsi donné leur avis sur ce que le FRIO a pu faire, apporter, sur la qualité des actions et les points d'améliorations, et sur les changements auxquels il contribue pour le renforcement des organisations.

Le bilan très positif est présenté dans ce rapport :

- Après cette présentation, la chapitre 2 revient sur la pertinence du dispositif et de ses choix au regard des besoins du secteur ;
- Le chapitre 3 montre quelle est l'efficacité du dispositif ;
- Le chapitre 4 donne des éléments sur l'impact et les contributions au changement ;
- Le dernier chapitre synthétise des suggestions d'amélioration sur des aspects opérationnels, et des réflexions sur la stratégie pour renforcer la synergie entre actions et acteurs.

II. L'UTILITE ET LA PERTINENCE DU DISPOSITIF

1. Les besoins de renforcement du secteur : des besoins variables, inter-reliés et progressifs

Les dossiers déposés au FRIO et diverses études sur la situation des organisations de solidarité internationale montrent que celles-ci rencontrent **diverses difficultés d'ordre organisationnel et institutionnel** qui sont souvent liées:

- à **leurs propres histoires** (départs des fondateurs, crises de gouvernance, croissance ou mutation, évolution des ressources humaines salariées et bénévoles),
- à **des évolutions des contextes où elles interviennent** (situation de crises, montée en puissance des acteurs locaux, évolution des partenariats, structuration de réseaux internationaux),
- et **aux évolutions des relations avec leurs partenaires financiers** (hausse des exigences de redevabilité et procédures, baisse des financements publics, concurrence accrue..).

Les évaluations de projet de terrain ou de Structuration du Milieu Associatif (SMA) porté par des réseaux, interpellent aussi parfois sur des **besoins de préciser et faire évoluer le positionnement** et rôle de l'organisation pour améliorer la qualité des projets.

Les questionnements et enjeux organisationnels et institutionnels sont variables selon les tailles des organisations, leur domaine d'intervention, la nature et la stabilité des ressources humaines professionnelles et/ ou bénévoles, leur organisation interne, leur appartenance à des réseaux, et leur relations partenariales. Des organisations de même taille qui agissent dans le même secteur peuvent avoir des enjeux similaires, mais c'est surtout **leurs histoires et parcours** qui **déterminent leurs besoins de renforcement d'aujourd'hui**, puis de **demain**. Ces besoins dépendent aussi de leur **capacité à se projeter dans l'avenir**, anticiper des changements incontournables, **ressentir le besoin d'évoluer** et vouloir s'adapter.

Les statistiques sur les projets sur les différentes années montrent que **le premier besoin de renforcement des structures porte sur le développement** : révision et évolution du projet associatif, élaboration de plan stratégique etc. (42% des projets en 2015, 44% sur l'ensemble des projets cofinancés depuis 2007).

Par ailleurs, un besoin de renforcement sur un aspect organisationnel révèle souvent d'autres besoins sur des aspects organisationnels ou plus institutionnels en lien avec le projet associatif, et apparait comme un premier pas qui permet **d'initier une démarche plus vaste**.

- L'étude de 2012 réalisée dans le cadre du FRIO sur la situation économique des ONG dans un contexte financier difficile (*Diagonale Participative*, 2012) a montré que les petites et moyennes organisations, et dans une certaine mesure certaines grosses structures, ont été très fragilisées par la difficulté d'accès aux financements publics ces dernières années, ayant peu de capacités à renforcer leurs fonds privés et fonds propres. Les besoins de renforcement et diversification des stratégies de financement sont donc aujourd'hui logiquement prioritaires pour de nombreuses organisations. Cependant, ces questionnements cachent parfois d'autres enjeux : des besoins d'évolution des structures pour modifier parfois les positionnements et rôles face à leurs partenaires au Sud, renouveler leur projet associatif, améliorer les processus de mise en œuvre, suivi, gestion des actions vers plus de transversalité et efficacité, repenser les relations

partenariales, analyser les possibilités de fusion... ce qui amène bien à questionner d'autres aspects organisationnels ou institutionnels.

- Le besoin d'améliorer les stratégies et pratiques de communication est également fréquemment évoqué par les structures mais renvoie aussi à des besoins préalables de préciser / renouveler les valeurs et le projet associatif pour pouvoir en parler.
- L'amélioration de la gestion des ressources humaines est un besoin ressenti qui amène aussi souvent à questionner la relation entre les équipes sièges et terrains (quand elles existent), le positionnement de la structure, son rôle, sa mission dans un contexte où les relations entre le Nord et le Sud évoluent. Cette question d'évolution du positionnement face au contexte Sud se pose pour de nombreuses structures.

Les besoins de renforcement des petites ou grosses associations **sont donc très variables, inter-reliés**, leur prise en compte est progressive. L'enjeu commun pour les organisations est celui de **prendre conscience des besoins d'évolutions, de vouloir et pouvoir évoluer**.

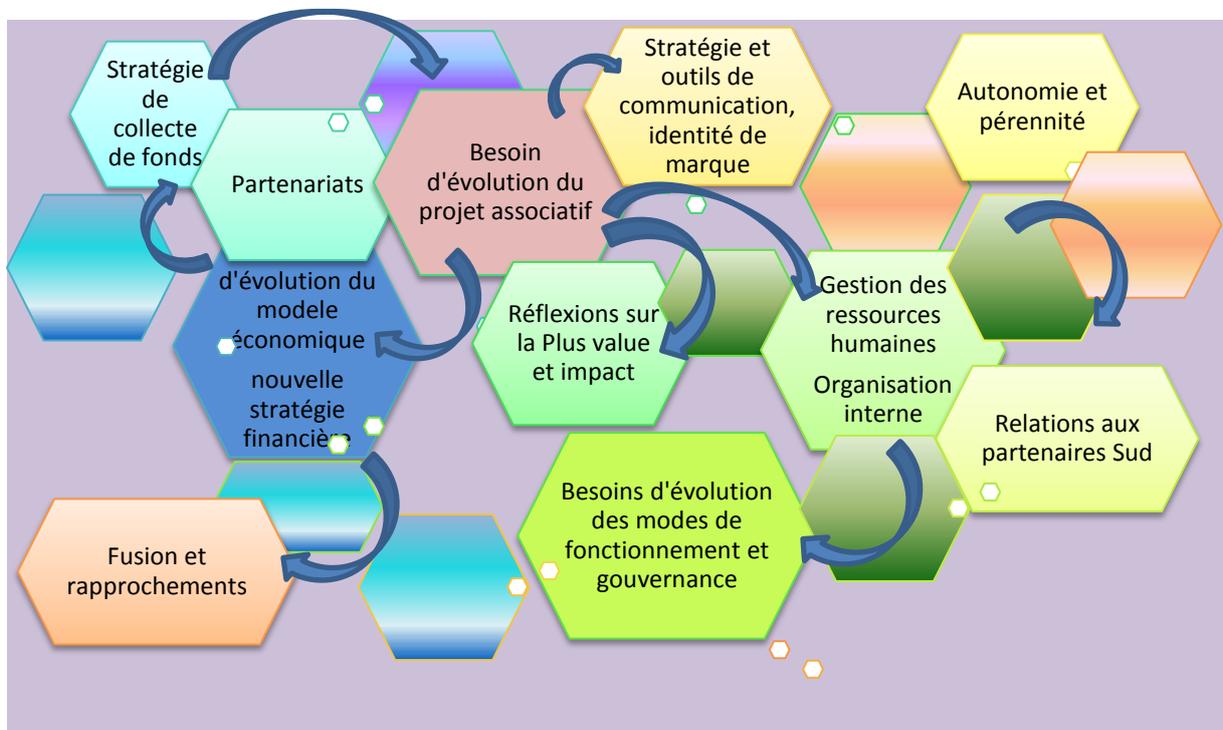


Figure 1 : Interrelation des besoins d'évolution et d'appui organisationnel et institutionnel

2. Un dispositif d'appui pour le secteur unique et jugé indispensable

Les enjeux que rencontrent les organisations demandent de **pouvoir investir en temps**, en **concertation interne**, parfois rechercher une expertise, consulter d'autres acteurs. Hors, il n'existe pas beaucoup de possibilités sur les financements de projets et programmes que peuvent obtenir les organisations, pour ces efforts transversaux (les financements étant fléchés ou priorisés sur des actions de terrain plus que de renforcement de la structure). Les structures peuvent bénéficier de formations individuelles et renforcement de capacités de leurs ressources humaines via divers

dispositifs mais elles **ressentent aussi des besoins d'accompagnement à la concertation, des besoins d'animation de leurs débats internes**. L'existence d'un fond spécifique comme le FRIO qui rend possibles des accompagnements apparaît donc **pertinent et même indispensable** aux yeux de nombreux acteurs qui le connaissent et l'ont utilisé depuis 2007 (une centaine d'organisations fin 2015), ainsi que pour les prestataires associés et les pouvoirs publics.

« Le FRIO est tout simplement indispensable. C'est le seul dispositif qui permet à nos organisations de solidarité internationale d'être accompagnées pour résister, dépasser nos difficultés, évoluer, nous adapter en tant qu'organisation. Pour faire de bons projets, il faut des organisations solides » (Dirigeant d'ONG).

« Le FRIO est précieux pour nous aussi pour mieux comprendre quelles sont les difficultés que rencontrent les ONG et comment elles essaient de s'adapter (Chargée de mission AFD) ».

Le temps d'un accompagnement FRIO peut être d'un an, ce qui correspond bien au besoin (les processus demandent du temps), avec une possibilité de prolongation de 6 mois (qui peut être sollicitée par l'organisation ou proposée par l'équipe FRIO).

« Le FRIO permet un accompagnement des organisations (équipe, gouvernance) avec une certaine durée pour initier les changements. C'est nécessaire ». (Prestataire)

La pertinence du FRIO et son utilité réside aussi dans le fait qu'il permet d'accompagner les organisations dans **diverses étapes** autour du ou des besoins ressentis : l'approfondissement et le partage du **diagnostic, l'élaboration de stratégies** transversales ou sectorielles pour remédier aux besoins, **l'accompagnement au changement** ou diverses autres étapes. Cette **flexibilité** l'a amené à accepter aussi un accompagnement sur la conception d'un schéma directeur. En principe la mise en œuvre / le développement d'outils n'est pas éligible mais le FRIO peut accompagner la conception d'un outil et son appropriation (avec des frontières parfois difficile à fixer entre ces étapes).

Un bémol à apporter serait le fait que la possibilité d'intervention à diverses étapes peut amener les organisations à vouloir dans un même accompagnement à la fois diagnostiquer, élaborer une stratégie et la mettre en œuvre ce qui est **trop ambitieux**. L'équipe technique et le comité de décisions du dispositif FRIO incitent les organisations à scinder la demande en plusieurs accompagnements (aucun dossier accepté n'a comporté les 3 étapes), mais les organisations insistent parfois auprès des prestataires pour avancer le plus possible.

« Les organisations ont tendance à tout vouloir dans un seul et même accompagnement FRIO : le diagnostic, la définition stratégique et l'accompagnement. Ce n'est pas possible car il faut du temps pour la conduite du changement. Il faut séparer en plusieurs FRIO ce qui est le diagnostic et l'élaboration de stratégie, et par ailleurs, la conduite du changement ». (Prestataire).

Le FRIO permet bien un processus dans le temps puisque une organisation peut solliciter plusieurs FRIO successivement (dans la limite de 3 accompagnements sur 6 années). De nombreuses organisations font en effet appels plusieurs fois au dispositif sur diverses phases (diagnostic, plan stratégique, mise en œuvre du changement).

3. Une complémentarité avec d'autres offres d'appui

Un regard sur ce qui existe au niveau national montre toute **l'originalité et la valeur du FRIO** qui apparaît comme un dispositif assez unique, **mais aussi complémentaire** d'autres initiatives d'appui, qui n'ont pas la même dimension et ne sont pas spécifiques au secteur de la solidarité internationale. Par ailleurs, des synergies existent et sont en effet à encourager.

- Un dispositif comme le Dispositif Local d'Accompagnement (**DLA**), qui existe en France au niveau local et des régions, offre un appui au diagnostic et à l'accompagnement des associations, quel que soit leur domaine, mais **plus ponctuel en temps et nombre de jours**, ce qui a montré aussi des limites en termes d'efficacité et impact. Il porte cependant **peu sur le domaine de la solidarité internationale du fait de l'affluence des demandes**, notamment en région Ile de France. Il a été utilisé quelquefois par des organisations de solidarité internationale en région, ou par les antennes en région de structures nationales. Les chargées de mission du FRIO connaissent bien le DLA, ayant auparavant travaillé pour ce dispositif, et invitent aussi les organisations à s'en rapprocher suivant leurs besoins. Le DLA a mis en place 6 « centres de ressources » thématiques qui regroupent des personnes ressources du secteur et prestataires, coordonnés par une structure associative tête de réseau dans le domaine concerné. Il existe notamment un centre de ressources « financement » animé par France Active. Le FRIO n'a cependant pas aujourd'hui de liens directement avec ce centres de ressources (ayant aussi peu de temps pour des réunions institutionnelles).
- **L'ADASI** est une jeune structure créée début 2015 qui reçoit des fonds publics et privés pour accompagner sur le territoire national les projets stratégiques d'intérêt général des associations qui souhaitent évoluer, et leur changement d'échelle. Elle souhaite jouer un rôle d'accompagnement mais aussi d'articulation entre divers acteurs et dispositifs d'appui. L'ADASI s'adresse aussi à des organisations de solidarité internationale mais le dispositif est encore **en cours de déploiement** et dans les faits pas encore accessible. L'ADASI souligne l'intérêt de rechercher plus de synergie avec le FRIO tout en constatant qu'il faudrait un projet en commun pour pouvoir dédier des ressources humaines et du temps à la coordination entre dispositif.
- Certaines **fondations privées ou agences** financent des évolutions et le renforcement des organisations (Fondation de France, AGRICORD) mais ces financements sont **plutôt rares** et sont le fruit de relations privilégiées avec quelques structures partenaires qui bénéficient par ailleurs de leurs subventions pour leurs projets. Ces appuis ponctuels de la Fondation de France sont semblables à ceux du DLA (financement de **quelques jours d'appui** externe). Le thème de la fusion entre organisations (pour éviter à certaines de disparaître) est un thème qui la mobilise, et elle a accompagné certaines organisations dans des processus de fusion. La Fondation de France connaît le FRIO via ses partenaires dont une dizaine ont bénéficié d'appui FRIO. Elle reconnaît tout l'intérêt pour des organisations de bénéficier d'accompagnements externes et a eu divers retours très positifs sur le FRIO. Elle souligne cependant ne pas être en contact avec Coordination SUD sur ce sujet et serait intéressée pour avoir plus de retours sur ce que le FRIO a permis de faire évoluer, et quelles sont les stratégies de résistance pour les petites organisations.
- Le **collectif F3E** a un **fonds spécifique pour cofinancer des accompagnements** sur le plan plus opérationnel puisque les fonds sont destinés principalement à des évaluations, capitalisations, appui à la planification et au suivi, en lien avec les projets de terrain des organisations. L'entrée « projet » du F3E est donc complémentaire à l'entrée « organisation » du FRIO. Les appuis du F3E

peuvent cependant porter aussi sur des aspects organisationnels quand ils permettent d'avancer sur la mise en place de **dispositifs de suivi / évaluation, dispositif de capitalisation** et gestion des connaissances au sein d'une organisation, ou pour des **études transversales** qui peuvent aborder parfois des **aspects stratégiques** (par exemple la stratégie financière de mobilisation des fonds Carbone). Ces fonds sont destinés uniquement à ses membres (ONG ou collectivités) contrairement au dispositif du FRIO ouvert aux non-membres (mais uniquement des ONG du secteur de la solidarité internationale).

Le F3E mène par ailleurs des activités de formation (aux méthodes d'évaluation, de capitalisation, d'analyse du changement) et des expérimentations via le projet PRISME qui accompagne depuis 2015 une vingtaine d'organisations pour tester des méthodes d'analyse d'impact et inventer en interne un dispositif adéquat.

Le F3E est en cours de finalisation de définition de son nouveau plan stratégique (plan stratégique élaboré avec un accompagnement FRIO..). Les orientations présentées en AG 2016 ont réitéré sa volonté de maintenir et augmenter même son fonds pour des études et accompagnements de ses membres (axe 1 de sa stratégie) mais développer aussi les échanges entre membres et entre pairs (axe 2), et la diffusion des apprentissages au secteur (axe 3). Une des préoccupations du F3E est de mieux accompagner les apprentissages de ses membres, et notamment voir comment passer du projet et de l'individu, à l'organisation.

Dans les faits, les liens entre le dispositif FRIO et le Fonds d'études du F3E ou ses autres activités d'appui aux organisations, et entre Coordination SUD et le F3E en général, sont assez limités et peu structurés, même si des initiatives positives sont en cours. Il y a toujours eu une certaine retenue (et une méfiance respective historique), qui limite les collaborations entre les deux réseaux qui ont pourtant plus de 50 membres en commun, (même si ce ne sont pas les mêmes personnes au sein de ces structures qui participent aux activités proposés par chaque collectif) et des anciens / et actuels présidents en commun. Le F3E et Coordination SUD ont délimité leurs champs d'action spécifiques, et ce qui les différencie. Mais pour un appui toujours plus pertinent aux organisations, il serait sans doute aussi utile de mieux regarder ce qui les unit (le souhait de renforcement des capacités des organisations et de la qualité, l'efficacité et la pertinence des actions) et les synergies qui pourraient être encouragées.

- Par exemple, les évaluations via le fonds F3E de programmes portés par des collectifs et réseaux abordent nécessairement des aspects organisationnels et de réflexion sur le projet associatif (notamment lorsque ce sont des évaluations de projets de Structuration du Milieu, SMA, où l'évaluation va revisiter la plus-value du collectif, sa raison d'être, son mode de fonctionnement). Si le collectif a déjà eu des appuis FRIO, ou va bénéficier d'un accompagnement, un partage des réflexions serait utile.
- Pour bien cerner le besoin d'évolution d'un projet associatif lors d'un accompagnement FRIO, il est important d'avoir une bonne vision des enjeux et acteurs sur les divers terrains où intervient la structure. Les travaux menés via le fonds F3E d'analyse d'impact des projets, d'analyse du changement, etc... peuvent donner des éléments complémentaires sur les acteurs, les contextes pour l'accompagnement FRIO.

- Un travail de mise en place de système de suivi-évaluation et d'analyse (via le fonds F3E) peut être très complémentaire à un travail d'accompagnement de la conduite du changement (via le FRIO).
- La mise en place d'un dispositif de capitalisation ou de système de planification / suivi-évaluation au sein d'une organisation (via le F3E) pourrait / devrait aussi être travaillé via un renforcement organisationnel (via le FRIO)...Etc.

Des collaborations existent évidemment sur certains dossiers et la volonté de faire évoluer et préciser des partenariats est affirmée dans les deux réseaux. Au cours des dernières années, un travail a été mené en commun par exemple entre Coordination SUD et le F3E sur « la qualité » pour l'élaboration d'une démarche d'autodiagnostic (et d'un guide pour cela), le MADAC (Manuel d'Autodiagnostic et d'Amélioration Continue), qui permet de revenir sur les aspects organisationnels et institutionnels. Le MADAC peut faciliter un diagnostic, aider à prioriser des actions d'amélioration, ou permettre de suivre des évolutions dans une démarche d'amélioration continue. Des organisations dont certaines ont eu des accompagnements FRIO ont pu tester cette démarche (ou prévoient de le faire) pour préciser leur plan stratégique ou le confirmer. Le MADAC peut donc être complémentaire à l'accompagnement FRIO (en amont ou aval). Depuis 2016, le FRIO propose de cofinancer un accompagnement externe (2/ 3 jours) aux organisations qui le souhaitent, pour utiliser ce MADAC.

Un autre dossier commun en cours est celui sur la prise en compte du genre dans les projets (via le F3E) et les organisations (via Coordination SUD). Il apparaît très pertinent de chercher les synergies entre ces deux dynamiques pour ce sujet qui demande en général une prise de conscience organisationnelle en amont pour pouvoir réellement avancer sur des démarches genrées dans les projets de terrain. Les synergies et mécanismes de coordination entre les deux collectifs restent aujourd'hui à préciser et développer, ainsi plus spécifiquement que le lien avec le dispositif FRIO.

Au niveau du fonctionnement courant des deux dispositifs, les échanges ne sont qu'occasionnels et il n'y a pas de passerelles formalisées entre les instances ou les équipes techniques qui accompagnent les deux dispositifs. Il n'y a pas de temps organisé régulier par exemple entre chargés de mission pour échanger sur les accompagnements en cours / prévus et plus généralement sur les enjeux du secteur. Les décisions et orientations / recommandations des comités de chaque dispositif ne sont pas partagés. Il pourrait cependant parfois être utile aux comités de décision de partager l'information que telle étude ou tel accompagnement vient d'être accordé, avec telle orientation ou point d'attention.

Les deux dispositifs mobilisent d'ailleurs des prestataires plutôt différents (quelques un(e)s sont communs). Cependant, la préoccupation de diffusion plus collective des apprentissages des accompagnements individuels (méthodologique ou organisationnel), et de réseautage et entraide entre membres est une préoccupation commune entre le F3E et Coordination SUD. Elle mériterait sans doute d'être partagée.

- **Divers autres collectifs** auxquels appartiennent les organisations ou les réseaux associatifs et multi-acteurs en région ont des **offres de formations**, parfois des **groupes d'échanges entre pairs**, ou apportent des coups de pouces à leurs membres mais il ne semble **pas y avoir de**

dispositif structuré spécifique pour des aspects organisationnels et institutionnels. La nouvelle organisation territoriale des régions françaises et les changements politiques dans certaines régions créent aujourd’hui une grande incertitude sur les possibilités, souhaits et mécanismes d’appui qui existeront dans les prochaines années pour le secteur associatif et notamment celui de la solidarité internationale.

- Des dynamiques collaboratives se sont développées surtout pour les plus petites associations par exemple au sein d’espace partagé de travail (co-working) et il y a des possibilités de mobilisation d’appui bénévole via **du mécénat de compétences** (Passerelles et compétences etc..). Ces appuis sont utiles, à faibles coûts, et appréciés pour répondre à des questions précises. Ils sont peu opérationnels par contre **pour une révision plus vaste d’un projet associatif ou d’une stratégie**. La mobilisation de compétences bénévoles se fait plus souvent avec une **logique d’apport d’expert** (plus que d’animateur) avec parfois le risque que le conseil ne soit pas totalement adapté au milieu ONG. Ce dispositif reste alors complémentaire avec un FRIO.

Cf. Annexe 4 : Retour sur deux dispositifs d’appui, ADASI et F3E.

4. Une offre d’accompagnement par des prestataires externes jugée pertinente mais qui pourrait aussi être diversifiée

Face aux besoins variables des organisations, la proposition principale du FRIO est celle du cofinancement à 70% d’un **accompagnement individuel de l’organisation par un ou des prestataire(s) externe(s)**, sélectionné(s) par l’organisation, avec un appui en amont de l’équipe technique FRIO pour préciser les besoins et la demande d’accompagnement, et assurer le suivi global de la bonne réalisation de l’accompagnement. Les divers interlocuteurs des organisations consultées ont tous souligné la **pertinence de cet accompagnement externe**, avec des prestataires qui, suivant les cas, peuvent jouer des **rôles très divers** : de facilitateurs, animateurs, médiateurs, formateurs, apporter des conseils et une expertise, coach... Le FRIO reste très souple à ce niveau, ce qui est aussi jugé pertinent et apprécié par les prestataires eux-mêmes.

« Le bon positionnement du prestataire est souvent un élément crucial pour la qualité de l’accompagnement. Les besoins peuvent être des besoins de formateur, d’animateur, de médiateur, d’expert sur un point précis. Le FRIO a l’avantage de permettre de mobiliser plusieurs prestataires au cours du processus suivant les besoins ». (Membre du comité de décision).

Il est par contre nécessaire de pouvoir **mobiliser des prestataires qui connaissent le secteur** et ont l’habitude des spécificités des organisations de solidarité internationale, et parfois de rechercher des **complémentarités entre le besoin d’un apport généraliste** et des **appuis plus spécialisés** sur certaines thématiques plus techniques. La pertinence du dispositif repose donc aussi sur la capacité de mobiliser, associer un pool de prestataires qui renforcent aussi régulièrement ses connaissances des enjeux du secteur et des innovations qui sont testées.

Le FRIO **possède une liste de prestataires** qu’elle connaît et qu’elle peut suggérer aux organisations qui restent cependant totalement libres et responsables du choix du prestataire (en devant cependant suivre des procédures de consultation de diverses offres). Contrairement à des dispositifs comme le DLA ou les appuis de Fondations, il n’y a pas de « liste fermée » avec des systèmes de conventionnement préalable de consultants, ni de « label FRIO », pour ne pas endosser la

responsabilité en cas de difficultés lors d'un accompagnement. Le FRIO recense chaque nouveau prestataire avec les appréciations des ONG sur leur accompagnement et incite les ONG à se mettre en relation entre elles pour en discuter. Cette stratégie apparaît adaptée mais il peut être intéressant d'évaluer quand même de temps en temps la base de données de prestataires que le FRIO suggère, pour voir si elle couvre l'ensemble des domaines avec des références en nombre suffisant pour offrir un choix et diverses possibilités en cas de non disponibilité, si elle est statique ou évolutive pour intégrer aussi des personnes innovantes, si elle permet de croiser des secteurs d'activités, si les appréciations sur les prestataires sont actualisées et suffisantes etc...

Il n'y a pas de système de contractualisation directe ou tripartite pour les accompagnements FRIO¹, entre le FRIO, l'organisation et les consultants, ce qui responsabilise l'organisation mais limite les possibilités d'échanges entre le FRIO et les prestataires (du moins dans le cadre formel). Une contractualisation tripartite comme dans le F3E permettrait sans doute de formaliser le rôle de suivi à distance du FRIO, pourrait faciliter des échanges et débats, une certaine capitalisation, et amènerait parfois plus de visibilité au dispositif.

On peut souligner qu'il n'existe pas aujourd'hui d'échanges formalisés entre les structures d'appui telles que FRIO / DLA / ADASI / F3E pour partager et étayer leurs bases de données « prestataires », ce qui pourrait être aussi réfléchi à l'avenir, même si les modes de fonctionnements et relations aux prestataires sont différents (contacts de prestataires éventuels communiqués aux organisations qui restent libres de leurs choix suite à appel d'offres dans le cas du FRIO, référencement de prestataires dans le cas du DLA , avis d'un comité de décision sur le choix du prestataire dans le cas du F3E et contractualisation tripartite).

D'autres modalités d'appui comme les accompagnements par les pairs, ne sont pas proposés aujourd'hui par le FRIO mais seraient à développer selon certains responsables d'organisations. Les échanges avec les pairs existent d'une certaine façon puisque le comité de décision est composé de personnes ressources issues du milieu qui ont le rôle de valider les dossiers et **d'apporter aussi des conseils aux organisations** sur les accompagnements sollicités. Par ailleurs, **lors des formations** proposées par le FRIO, du temps est toujours réservé aux échanges entre structures et à des retours sur des expériences d'autres structures. Il n'y a cependant pas de mécanisme pour donner suite à ces échanges, pas d'encouragement de la poursuite avec un travail collaboratif (certaines organisations arrivent à maintenir un contact et s'épauler, mais c'est assez rare).

Même si l'apport de prestataire externe est considéré comme utile, les **modalités d'autres formes d'accompagnement**, pourraient être réfléchies d'après certains interlocuteurs.

« L'accompagnement par des prestataires externes est très utiles. Cependant, le FRIO pourrait aussi proposer d'autres modalités. Par exemple, des échanges entre pairs sur un sujet précis où il y

¹ Par contre pour ce que le FRIO appelle « les accompagnements en amont » (financement de 3 jours à 100% pour permettre à un prestataire de faire un diagnostic large afin d'identifier le besoin de renforcement), cette contractualisation existe.

a déjà des expériences, ou un accompagnement par un membre d'une autre ONG. Ceci permettrait aussi de réduire les coûts et peut être d'accompagner autrement». (Membre du comité de décision).

Il faut analyser évidemment la **faisabilité de la proposition** considérant le temps à dégager pour cela et considérant qu'accompagner est un métier, et que les prestataires jouent aussi souvent un rôle de médiateur (qu'un pair peut ou non être prêt à jouer..).

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour permettre des échanges, conseils et suivi à distance serait à développer dans cette optique mais demande aussi un travail d'animation.

5. Le choix assumé et pertinent de ne pas définir de thèmes prioritaires

Face à la diversité des besoins, et leur interactions, le choix du dispositif FRIO de **ne pas définir de thèmes prioritaires** apparaît en fait **tout à fait pertinent** : il suit la logique de prioriser le besoin ressenti qui est souvent une porte d'entrée sur d'autres besoins, et montre une volonté de faciliter les évolutions positives et **encourager l'envie d'évoluer, encourager les changements**. Un filtre par une liste de thèmes prioritaires pourrait être **contre-productif** car dans certains cas, des organisations n'identifient pas initialement certains besoins mais sont amenées à les travailler en réalité au cours du processus – Par ailleurs, la professionnalisation des ONG et l'amélioration de la qualité de leur action, ne doit **pas être vues de façon normative**. Garder de la flexibilité sur les thèmes à travailler, au cas par cas, apparaît nécessaire.

Ce choix de ne pas prioriser certains thèmes est conforté par le fait que dans ses procédures (phase avec l'équipe technique, commentaires du comité de décision), le FRIO **incite à se poser la question sur les divers besoins d'évolution**, et que les prestataires sont aussi là pour pousser une vision élargie. Un questionnement sur le modèle économique renverra à un questionnement sur le projet associatif et son évolution (financer mieux, mais pour faire quoi? comment? avec quelle posture ?).

Les besoins que ne **couvrent pas le FRIO** sont ceux de **renforcement des partenaires au Sud** (mais il peut appuyer des antennes et équipes Sud, ainsi que leur évolution vers des plus d'autonomie). Les besoins de renforcement des pratiques de monitoring, évaluation, gestion de connaissances et capitalisation sont **réorientés vers le dispositif F3E**, positionné sur ces thèmes. Un point d'attention serait que **l'approche genre** pour réduire les inégalités entre les sexes au sein des organisations et dans leur mode de fonctionnement, **est restée absente jusque-là** du FRIO (peu évoquée par le dispositif dans les thèmes d'appui possibles, des besoins sur cet enjeu peu visibles dans les dossiers de demande d'appui, un enjeu peu travaillé dans les accompagnements des prestataires..). Une démarche est cependant en cours avec le projet développé par Coordination SUD et le F3E sur la « transversalisation du genre » dans les organisations, ce qui sera un **bon complément** pour l'avenir.

Le choix assumé de ne pas définir de thématiques prioritaires a été conforté jusqu'à présent par le fait que **les demandes d'appui n'allaient pas au-delà des capacités du FRIO à les traiter et les financer** : le comité de sélection du FRIO ne fait pas vraiment une sélection « des meilleures propositions », ne compare pas les dossiers mais regarde essentiellement la cohérence et pertinence des sollicitations au regard des problématiques exposées à résoudre. Il n'y a **pas encore eu de besoin**

ressenti d'établir des critères de sélection et gestion d'éventuels surplus de demandes (mais cela est en train d'évoluer fin 2016..). Par contre, des demandes d'appui ont été revues à la baisse, dans un souci de bonne gestion et équité dans la répartition des ressources.

Mi-2016, le dispositif avait cependant épuisé ses fonds et a dû demander un avenant à la convention pour l'année (et en même temps pour une année transitoire 2017). Cette situation est due à une prévision d'enveloppe disponible de 2013 à 2016 qui avait été revue à la baisse faute de consommation suffisante sur la période précédente. L'enveloppe moyenne sur 2011/13 était de 440 000 (apports des ONG compris), celle sur 2013/16 de 323 000 (moins 26,5%). Cela s'est révélé insuffisant pour répondre à tous les dossiers alors que par ailleurs les montants moyens par projets ont augmenté. L'avenant pour 2016-17 va rétablir en fait un niveau moyen sur les 6 dernières années autour de 382 000 euros par an.

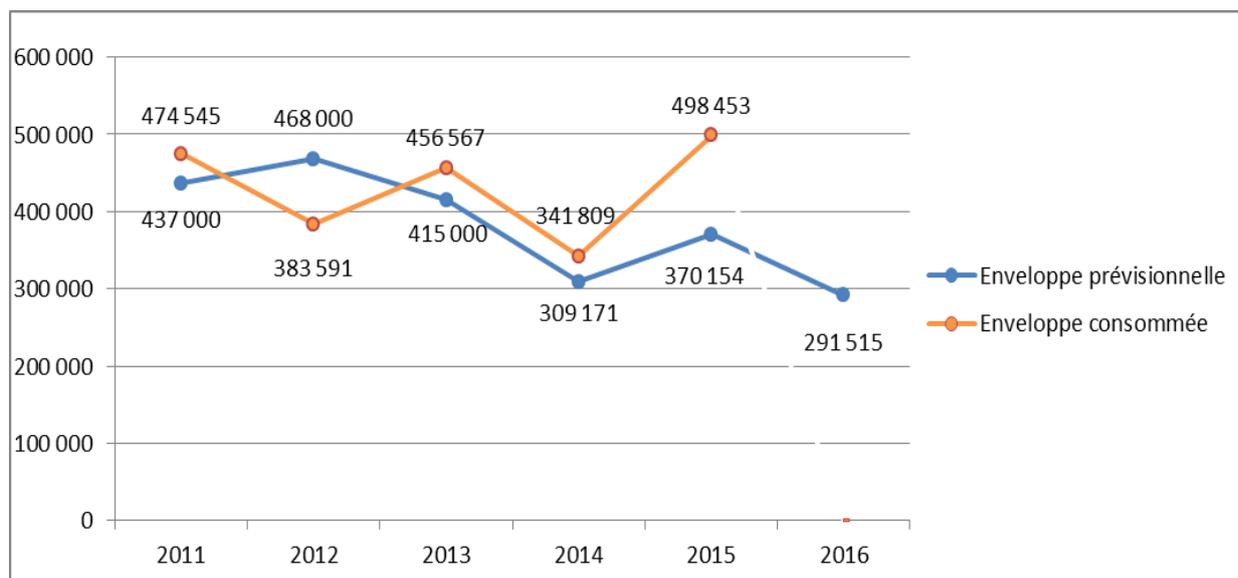


Figure 2 : Evolution de l'enveloppe du fonds FRIO, apport des ONG compris

On constate cependant sur ce deuxième semestre 2016 (et pendant le déroulé de l'évaluation) une hausse importante des demandes à traiter (plus de 30 dossiers en quelques mois). Pour éviter un engorgement (en amont pour l'accompagnement, et pour le financement), il apparaît nécessaire de **réfléchir collectivement des critères de priorisation non pas thématiques** mais sur la **taille des organisations, l'accès pour la première fois** au dispositif, la **nature de l'accompagnement souhaité et les possibilités d'orientation** vers d'autres dispositifs d'accompagnement, etc. pour aussi formaliser des réflexions qui existent peut-être déjà... Ce débat doit être posé au sein des comités de décision et de surveillance.

6. Des études pour comprendre les besoins du secteur avec une vision prospective

Au cours des dernières années, le dispositif FRIO a également commandité la réalisation d'études d'intérêt général (3) à caractère prospectif, sur des enjeux repérés dans les dossiers de demande

d'appui. Ces études ont été faites par des prestataires qui ont analysé notamment les pratiques / innovations des ONG qui ont ou pas bénéficié d'un FRIO (et parfois des références hors secteur).

La **réalisation de ces études apparaît pertinente pour mieux comprendre collectivement les évolutions du contexte et les enjeux**, mieux « anticiper pour mieux résister » (comme mis en avant dans le nouveau plan stratégique de Coordination SUD), aider les organisations à se questionner sur leurs évolutions, permettre aux prestataires d'avoir une vision élargie également du contexte, aux pouvoirs publics de mieux connaître les difficultés que rencontrent les organisations mais aussi les innovations qu'elles mettent en œuvre –

« Les études ont apporté à notre réflexion prospective, pour mieux anticiper les évolutions, mieux répondre aux besoins de nos membres, favoriser leur évolution, valoriser leurs initiatives, et orienter notre plaidoyer pour un environnement favorable » (Membre du CA de Coordination SUD).

« Les études menées dans le cadre du FRIO sont de qualité et apportent des éclairages sur le secteur. Elles nous aident à comprendre les enjeux et anticiper les évolutions à venir. Ceci facilite notre dialogue avec les ONG » (représentante AFD)

La réalisation d'études suppose cependant :

- Que des **alliances et recherche de synergies soient faites** avec d'autres structures qui mènent des études ou pourraient participer (pour ne pas dupliquer des études, regrouper des moyens, et faciliter aussi leur diffusion et appropriation plus large) –
- Qu'une **attention soit portée dès la début** en termes de stratégies, investissements en temps et moyens **pour que les divers parties prenantes s'en approprient** et que des **dynamiques puissent suivre** (formes adaptées de restitution(s), outils variés de diffusion adaptés à divers publics, diffusion active vers divers publics et centre de ressources, temps prévu pour animer des groupes de travail et chantiers pour dérouler des pistes de travail,)

(Ces éléments seront analysés dans les chapitres suivants).

7. Une diffusion des apprentissages des études et accompagnements via les formations et la capitalisation qui suppose une stratégie active et des outils appropriés

Une autre préoccupation du FRIO ces dernières années a été de **passer du bénéfice individuel au bénéfice plus collectif** en développant des actions de capitalisation et de formations pour partager et diffuser les apprentissages des accompagnements individuels et des bonnes pratiques repérées par les études. Il est pertinent de chercher à partager ce qui a pu être fait puisque certains thèmes ont été récurrents dans les accompagnements **et offrent une diversité de situations pour illustrer une thématique**, sans prétendre diffuser de modèles. Ces intentions de capitalisation et diffusion des expériences vont permettre de bénéficier à plus d'organisations.

Il est cependant nécessaire d'avoir **des outils capitalisation appropriés** et une **stratégie de diffusion active** pour que les autres structures puissent s'approprier les expériences et apprentissages – Les formations doivent permettre les échanges entre pairs entre participants présents à la formation, mais aussi **repandre des éléments des expériences capitalisées et études menées** (ce qui suppose

que le prestataire en ait une bonne connaissance et que l'on puisse diffuser des outils capitalisés). Ces aspects sont à analyser pour déterminer d'éventuelles marges de progrès.

8. La pertinence d'un dispositif ancré au sein de Coordination SUD

Le dispositif FRIO est un dispositif géré depuis sa création par Coordination SUD dont des personnes ressources ont largement contribué à sa création suite à des négociations avec les pouvoirs publics (comme pour la création du F3E). Il est un élément de la stratégie et du triennal de Coordination SUD.

Le **positionnement du FRIO au sein de Coordination SUD apparaît totalement pertinent** pour rechercher plus d'efficacité dans sa gestion (étant géré par une structure qui connaît le secteur et le représente, mobilise aussi du temps bénévole de personnes ressources dans les instances du dispositif, mobilise ses propres outils de communication pour diffuser les informations), et tenant compte que sa mission est bien celle de consolider les organisations et rechercher la qualité de leurs actions, favoriser leurs échanges, et agir par des actions de plaidoyer sur l'environnement favorable. Un positionnement du FRIO en dehors de Coordination SUD **limiterait sans doute la fonction du dispositif à une fonction d'accompagnement individuel** de structures sans pouvoir développer d'échanges entre pairs (plus difficile en dehors de l'appartenance à un collectif), de réflexion prospective ou pour alimenter un plaidoyer.

Le dispositif FRIO est pertinent et est devenu fort utile, indispensable pour Coordination SUD comme composante de ses services aux membres mais aussi pour alimenter sa réflexion prospective et ses actions de plaidoyer sur la défense du secteur (plaidoyer syndical) et pour créer un environnement favorable, notamment dans ses relations et revendications auprès des pouvoirs publics. Ceci suppose cependant **qu'il y ait une bonne transversalité et synergies entre les diverses actions** de Coordination SUD, notamment entre les acteurs du plaidoyer syndical et du FRIO. L'organigramme de Coordination SUD a connu des évolutions pour renforcer justement la transversalité, avec la disparition des « pôles », et le suivi de cette transversalité recherchée doit être un point d'attention.

En résumé...

- Le FRIO apparaît comme un dispositif indispensable et est plébiscité par de nombreuses organisations qui y ont eu recours, mais aussi les prestataires et pouvoirs publics. Son offre est pertinente car complémentaire aux autres dispositifs d'appui comme le DLA (dispositif peu accessible aux organisations de solidarité du fait de demandes trop importantes), avec une possibilité d'un accompagnement plus dans la durée, et un appui pendant toutes les phases d'un processus de changement (flexibilité). Il serait cependant pertinent de rechercher des synergies avec le dispositif DASI, porté par l'ADASI qui se met en place, et le F3E qui partage avec le FRIO une préoccupation commune de renforcement des capacités des organisations.
- La modalité d'un accompagnement externe par un ou des prestataires est pertinente pour aider les organisations à évoluer. Cependant, la faisabilité d'une offre plus large avec une diversité de types d'accompagnements reste à réfléchir, en analysant bien sa faisabilité au-delà de l'intention.
- La résistance du FRIO à prioriser des thèmes surprend dans premier temps, mais se révèle en fait pertinent au regard des besoins variés et inter-reliés des organisations. De plus, les demandes d'appui, sont restées relativement modérées aujourd'hui (moins de 30 par an) et ne dépassaient pas la capacité du dispositif qui n'a pas eu à « choisir » entre diverses demandes. Il est cependant maintenant nécessaire de débattre et formaliser des critères de priorisation (non thématiques) au vue d'une croissance en cours des demandes.
- Les divers travaux collectifs réalisés sont pertinents pour mieux partager les apprentissages mais demandent d'avoir une stratégie de diffusion adaptée ; ce qui reste un point sensible.
- La gestion du dispositif FRIO par Coordination SUD est pertinente pour que le FRIO ne soit pas qu'un dispositif financier mais aussi un outil qui facilite les appuis par des pairs (avec le comité de sélection composé de dirigeants d'autres organisations), un outil qui facilite la réflexion stratégique du collectif, et le dialogue avec les pouvoirs publics.

III. L'EFFICIENCE DU DISPOSITIF

1. L'appui à une vingtaine d'organisations par an

Les rapports détaillés et bien consolidés du FRIO montrent que le dispositif a accompagné depuis 2007 et fin 2015 une **centaine d'organisations, dont 46 non membres de Coordination SUD, de tailles variables**. Le nombre de petites structures (moins de 5 ETP) a augmenté ces dernières années – Le FRIO arrive donc à bénéficier à des structures membres ou non membres de Coordination SUD, à des petites structures sans salariés, comme à des plus grosses et même des collectifs, ce qui montre son efficacité pour sa mission.

Le nombre de dossiers financés par an a augmenté progressivement depuis la création du FRIO (10 en 2007, 15 en 2008, 21 en 2009), baissé en 2012, puis augmenté de nouveau pour rester **autour de 20 par an**. Les montants par dossiers sont cependant plus importants (+20% entre 2011 et 2015, avec un **coût moyen autour de 27000 euros, dont 70% cofinancé par le FRIO**). Certains dossiers ont concerné en fait plusieurs organisations pour des efforts de fusion ou de regroupement de moyens et services.

Si le nombre de dossiers financés par an avoisine 20 en moyenne, le nombre annuel de dossiers traités est supérieur (autour de 30) tenant compte que :

- Certaines structures ne sont pas éligibles et peuvent être réorientées vers le DLA ou ADASI – L'instruction de leur dossier est interrompue et ne va pas jusqu'au comité de décision (sauf cas particuliers plus difficiles à trancher et qui ont amené à saisir le comité de surveillance pour préciser les critères d'éligibilité en juillet 2015).
- Certaines structures ne finalisent pas ou très lentement les dossiers.
- Certains dossiers sont instruits mais ajournés lors des commissions de décision avec des demandes de compléments. Les dossiers repassent aux comités de décision suivants.

Le nombre de dossiers traités est déterminé en partie par divers éléments :

- Une demande d'appui qui n'est **pas exhaustive**. La volonté d'évolution des structures n'est pas généralisable, ou elles font le choix de rester sur des processus internes. Ce deuxième semestre 2016, il y a cependant une hausse des demandes.
- Une **communication réduite** (pas de promotion très active) par manque de temps et moyens humains dédiés à la communication mais aussi pour ne pas aller au-delà des possibilités du FRIO qui ne sont pas illimitées. Les structures non membres de Coordination SUD consultées dans le cadre de l'évaluation qui ont déposé un dossier, ont connu le FRIO en général par la lettre « Point info » de Coordination SUD qu'elles reçoivent par mail, le bulletin d'accès aux financements et au ressources (BAFR), ou par leurs propres réseaux et collectifs qui peuvent être eux membres de Coordination SUD (par exemple via le CRID). Par contre, certaines organisations **connaissent le FRIO mais ne savent pas le détail des procédures et des adaptations qu'il a pu y avoir au cours du temps** ce qui peut freiner aussi leur candidature (peur de ne pas trouver les 30% par exemple).
- Une **capacité d'accompagnement** par l'équipe FRIO (composée de 2 ETP) qui a des limites et représente un **certain goulot d'étranglement**. En effet, les 2 chargées de mission FRIO n'ont pas un rôle uniquement de « secrétariat technique » (mal nommé) mais ont une expérience

préalable et des compétences d'accompagnement et apportent bien un appui aux organisations pour préciser leurs besoins et formuler leurs projets ce qui consomme du temps (elles ne pourraient pas traiter de la même façon 100 dossiers...)

Le dispositif apparaît efficient, cependant divers questionnements apparaissent si l'objectif est de bénéficier à plus de structures. Toucher plus de structures demanderait de pouvoir **mobiliser plus d'ETP** (pour la promotion du dispositif, les accompagnements et instruction des dossiers), **ou de réduire ce travail d'accompagnement** (ce qui peut représenter une perte de qualité) **ou l'externaliser plus souvent** (ce qui a aussi un coût et peut présenter des risques). Cela demanderait aussi à terme de pouvoir compter sur un fonds plus important. Or, aujourd'hui le fonds du FRIO dépend principalement de l'AFD / DPO. Une stratégie de recherche de **diversification des sources de financements serait alors à prévoir** et mettre en œuvre, pour un changement d'échelle si cela est souhaité.

2. La simplification des procédures pour faciliter l'accès mais des évolutions mal connues

La question de l'accès au dispositif notamment pour les plus petites structures et structures non membres de Coordination SUD a **été une préoccupation** et un thème de réflexion porté par ses instances (notamment par certains membres du comité de surveillance). Le nombre de petites structures bénéficiaires a dans les faits augmenté (ce qui reflète notamment qu'elles souffrent des difficultés économiques et se posent des questions sur les besoins d'évolutions, de fusions..).

Les divers documents FRIO qui présentent la démarche et les parcours sont disponibles sur le site de Coordination SUD, **clairs, pragmatiques** et le manuel de procédures est assez **concis**. Le parcours d'une ONG pour bénéficier d'un accompagnement FRIO est clairement expliqué et schématisé dans le manuel de procédures. Entre 2011 et 2016 des **efforts ont été faits pour simplifier les procédures** (révision du manuel, fiches en appui, allègement des dossiers de bilan avec la suppression de la fiche de capitalisation qui reprenait les bilans finaux sans aller au-delà). Divers documents d'appui sont à disposition pour simplifier la tâche des organisations (trames pour les appels d'offres, grille d'analyse des offres des prestataires, exemple de convention).

Diverses petites structures **considèrent cependant les dossiers toujours complexes** (avec un vocabulaire qu'elles ne maîtrisent pas toujours quand il y a peu de salariés et peu d'habitudes de monter des dossiers). Pour les structures sans salariés, il reste difficile de postuler n'ayant d'ailleurs pas toujours **la capacité en temps** pour s'impliquer ni dans l'élaboration du dossier ni par la suite dans son suivi. Les dossiers de demandes d'appui ne **peuvent pas être trop simplifiés** puisque la phase de préparation est une phase importante pour aider les structures à bien poser les constats, en discuter, vérifier collectivement les attentes, décrire les résultats espérés.

Les dossiers amènent les ONG à réfléchir les activités à mettre en place pour pousser un peu plus leur réflexion et voir notamment la cohérence avec le nombre de jours de consultance prévu. Cependant, cela contribue de fait à annoncer des éléments de méthodologie et certains consultants ont le sentiment de ne plus avoir assez de liberté pour proposer leurs propres méthodologies.

« Les termes de références des accompagnements FRIO sont souvent assez détaillés et clairs. Cependant nous pouvons avoir l'impression parfois de ne plus avoir de marge de manœuvre pour

proposer une stratégie et des activités différentes. Le risque est alors de répondre à un cahier des charges sans le faire évoluer» (un prestataire)

La plupart des structures reconnaissent l'intérêt de préciser les résultats attendus, mais une structure a souligné qu'il ne lui semblait pas pertinent de devoir dresser la liste des résultats et changements attendus et indicateurs dans des processus ou justement elle ne sait pas quels seront les changements, les nouvelles orientations. Un juste milieu est à trouver.

Il est important par contre de **préciser le rôle et la posture attendus des prestataires** (l'analyse des accompagnements réalisés montre que cela a parfois manqué et posé par la suite des problèmes).

Dans certains cas, le dépôt de dossiers écrits est une difficulté (notamment avec des petites associations issues des migrations) et des demandes ont été faites pour alléger des écrits et **présenter une demande à l'oral devant le comité de sélection**. Ceci **a en fait été testé** mais n'a pas été concluant, la présentation orale d'un dossier devant un comité n'étant pas un exercice très facile.

Certaines grosses structures n'ont pas eu de difficultés à établir les dossiers mais ont l'impression d'un décalage entre les exigences des procédures au regard des montants des appuis.

Le coût du dossier (coût de 3% de la demande, non récupérable si le dossier est refusé) a été évoqué également comme **un frein et un risque** que ne peuvent pas prendre facilement les plus petites organisations. Les structures n'ont cependant **pas toujours la vision qu'une très grande proportion des dossiers** présentés jusqu'à présent au comité de sélection **est acceptée** (soit directement, soit après un ajournement) et que le « secrétariat technique » mal nommé est aussi **là pour les aider à monter les dossiers**, et apporte un appui, facteur de réussite.

L'exigence de **co-financement à hauteur de 30%** apparaît être le **frein le plus souvent évoqué** pour les plus petites organisations. Cependant, les conditions ont évolué positivement en 2015 puisqu'il est **possible maintenant de valoriser le temps de la personne** de l'organisation qui suit le dossier ce qui facilite la justification d'un apport de 30%. Les **structures n'ont pas toujours connaissance de cette possibilité** n'ayant **pas remarqué ces évolutions**.

Certaines structures enfin ne postulent pas car elles ne **souhaitent pas entrer dans une contrainte d'appels d'offres** ayant plus l'habitude d'accords de gré à gré. Elles ont une **connaissance incomplète des procédures** et imaginent que le choix est fait par le comité de décision (comme dans le cas du dispositif F3E) ce qui pour elles présente un risque. Mais ce n'est pas le cas.

Un point à réfléchir est aussi celui de **l'implication et la mobilisation des divers collectifs, réseaux, plateformes**, notamment ceux qui sont membres de Coordination SUD, dans la **promotion et explication du dispositif à leurs membres**. Au-delà du rôle d'information, dans certains cas, des collectifs qui ont une mission de renforcement de leurs membres (avec parfois du personnel dédié et des activités de formation / animation prévues dans leurs programmes) pourraient souhaiter développer aussi une fonction d'un « accompagnement en amont » **pour aider leurs propres membres à déposer des dossiers** notamment les plus petites structures, (par exemple, un rôle du FORIM ou des FOSIM/ COSIM auprès d'organisations issues des migrations ?). Dans ce cas, il pourrait être proposé et prévu dans un prochain programme FRIO de Coordination SUD de former des personnes de ces réseaux pour qu'elles puissent faire cette mission d'accompagnement en amont auprès de leurs membres.

3. Un rôle important de l'équipe technique en amont des dossiers

Le dispositif FRIO est géré par une équipe réduite composée de 2 ETP, qui :

- En amont : informe les organisations sur le dispositif, actualise les documents (manuel de procédure, divers guides pour la sélection des prestataires et la contractualisation,) reçoit la note d'intention initiale des organisations, leur rend visite au sein de leur structure, vérifie que les dossiers soient complets, prépare des fiches synthétiques sur chaque dossier pour les membres du comité de sélection, actualise le guide conducteur d'analyse pour le comité de décision, assiste aux comités de décision pour apporter des compléments sur les dossiers si besoin (en restant neutre), rédige les compte rendus des comités de sélection, communique les décisions aux organisations, préparent les conventions...
- Pendant les appuis : assure un suivi à mi-parcours par le biais d'une réunion avec l'organisation, veille au rendu des rapports techniques et financiers. **Le suivi administratif** (des conventions et versements des subventions) reste **chronophage**.
- Après les appuis : organise une réunion finale tripartite quelques mois après la finalisation de la mission (procédure actuelle qui a évolué avec initialement une rencontre uniquement avec l'organisation bénéficiaire, et la rédaction de fiches d'enseignements par les structures).

L'équipe passe aussi du temps sur d'autres tâches pour répondre à des demandes spontanées d'appui conseils en amont pour la rédaction des termes de références, la diffusion de contacts de prestataires que le FRIO connaît et peut recommander, et pour faciliter l'analyse des offres (diffusion de grille d'analyse). Elle a aussi parfois des échanges en cours d'appui avec des organisations et des prestataires si ceux-ci sollicitent l'équipe (certains connaissent l'équipe et n'hésitent pas à la contacter, d'autres n'ont aucun contact avec l'équipe FRIO).

Les chargé(e)s de mission FRIO consacrent également un temps important aux tâches transversales de reporting et gestion du dispositif (relectures des bilans, contrôle des pièces justificatives) mais n'ont que **très peu de temps à consacrer** aux autres **tâches transversales** de communication et capitalisation (d'où le recours à des prestataires externes pour débloquer la capitalisation).

L'appui à la préparation du dossier est considéré par toutes les organisations consultées lors de l'évaluation comme **très utile avec une vraie plus-value**,



« Le secrétariat technique du FRIO est mal nommé, il est bien plus qu'un secrétariat. Nous avons été très positivement surpris de l'appui qu'il apporte. C'est un vrai accompagnement qui a été pour nous aussi précieux que l'appui financier. (Une organisation bénéficiaire du FRIO) »

Cette phase en amont représente environ 50% du temps d'une chargée de mission qui travaille pour 80% de son temps sur les accompagnements individuels (et 20% sur d'autres aspects) et 40% du temps de l'autre chargée de mission qui suit plus les travaux collectifs et assure la coordination. **Cet appui important par l'équipe** explique que la **modalité « d'accompagnement en amont par des prestataires externes »** que propose le FRIO (avec 3 jours d'accompagnement pris en charge à 100%) ne soient **que très rarement mobilisée**, sauf parfois suite aux conseils du comité de décision pour retravailler des dossiers encore peu précis.

Le choix assumé du FRIO est par contre **de ne pas intervenir** (ni au niveau de l'équipe ni le comité de sélection) sur le choix des prestataires, et de ne pas suivre de près les accompagnements, ni de

commenter / valider les livrables des prestataires en fin d'accompagnements. Il n'y a **pas de relation directe entre le prestataire et le FRIO**, ni directe ni tripartite (certains prestataires ne savent d'ailleurs que vaguement que la prestation se fait dans le cadre du FRIO et n'en connaissent pas les détails). Ces choix du FRIO **d'intervention surtout en amont des accompagnements** permettent une gestion plus souple du dispositif et de responsabiliser les organisations, ce qui est souhaitable, mais soulèvent des questions en termes de **suivi de la qualité** des prestations, risques, mais aussi pour la **capitalisation des accompagnements**. Des **adaptations pourraient être discutées** sans pour autant déresponsabiliser les organisations.

Comme éléments de comparaison à titre simplement indicatif, le dispositif d'études du F3E cofinance environ 30 études par an, avec une équipe de 5 personnes impliquées non pas à plein temps (entre 20 et 40% ?) plus 1 coordinateur des études à plein temps, mais **avec des rôles différents** puisque les chargés de mission s'impliquent plus **fortement et systématiquement** dans la relecture des termes de références, assurent la diffusion des appels d'offres et les relances éventuelles, préparent l'analyse des CV reçus lors des manifestations d'intérêt puis des réponses aux appels d'offres des prestataires (pour faciliter l'analyse des comités d'examen). Ils réalisent le suivi des prestations avec une **position de tiers exigeant** en intégrant un COPIL qui se réunit 2 à 3 fois sur la durée de la prestation, et finalement commentent et valident les livrables – La **relation est tripartite** avec le paiement des prestataires par le F3E (et le rapport financier est envoyé par le prestataire). Le dispositif F3E se questionne cependant aussi sur les évolutions souhaitables notamment sur les processus de choix des prestataires et les besoins d'évolution des rôles du comité d'examen.

4. Une responsabilisation des organisations, gage d'efficience

Le choix du FRIO de rester détaché de la phase de sélection et contractualisation avec le prestataire, permet de responsabiliser l'organisation. Il apparaît en effet **complètement légitime que l'organisation choisisse son accompagnant**, tenant compte que, pour **limiter les risques** de mauvais choix, le **manuel de procédure et la convention** avec le FRIO spécifient l'obligation de comparer au moins 3 offres ou de publier sur le site de Coordination SUD un appel d'offres pour une prestation au-delà de 20 000 euros. La comparaison des offres doit être communiquée au FRIO. L'équipe accompagne les organisations en leur mettant à disposition une grille d'analyse des offres et les encouragent à rencontrer les prestataires pour confirmer leur choix. Par ailleurs, le **comité de décision formule parfois des recommandations** sur le choix des prestataires et les compétences à privilégier (annexées à la convention).

Un certain nombre d'organisations (notamment les plus petites) expérimente pour la première fois le recours à un prestataire externe, et la procédure d'appels d'offres, ayant plus l'habitude de mobiliser des ressources bénévoles internes ou des personnes proches en gré à gré. La sélection d'une offre est une **expérience jugée lourde et exigeante en temps**–

« Nous avons sous-estimé le temps nécessaire pour ces démarches d'appel d'offres qui étaient nouvelles pour nous, et nous avons pris du retard sur le calendrier. Les durées des accompagnements devraient être comptabilisées à partir de la date de contractualisation avec le prestataire et non avec le FRIO. (Une organisation bénéficiaire du FRIO)

Les organisations qui ont identifié parfois au préalable un prestataire mais respectent la mise en concurrence, reconnaissent que même si leur choix reste sur le prestataire pré-identifié, cela leur permet de **plus formaliser la relation avec lui**, le pousser à préciser sa proposition méthodologique, et parfois **d'avoir d'autres idées, d'autres éléments méthodologiques à discuter** avec lui.

Une des difficultés soulignées pour le choix de prestataires, est parfois des **différences de compréhension de la proposition** et du positionnement du prestataire. Les organisations ne précisent que rarement le rôle qu'elles attendent du prestataire (expert / conseiller / facilitateur / médiateur) ce qui n'est pas toujours non plus explicite dans les offres et peut créer des décalages. Il est apparu également des cas de différences de compréhension et donc d'attentes entre ce que le prestataire proposait comme « livrable » (un document avec des préconisations par exemple) et ce que l'organisation souhaitait et imaginait recevoir (« un document provisoire de plan stratégique »).

5. Un comité de décision qui apporte le regard des pairs sur la cohérence de la démarche

Le comité de décision du FRIO est composé de 6 ou 7 personnes à **titre individuel** (personnes ressources issues d'organisations de Solidarité Internationale) qui ont souvent **des postes de direction dans leur organisation** et qui ont une expérience non pas simplement de « projets » mais bien de gestion et structuration d'organisation ce qui apporte une **richesse** (et sans doute plus de légitimité) au comité.

Les membres du comité de sélection présentent leur candidature qui est validée par le comité de surveillance du FRIO (gouvernance du dispositif) mais leur candidature n'est pas toujours spontanée. Les personnes sont souvent sollicitées pour les postes à renouveler (50% chaque année) par l'équipe du FRIO qui veille aussi à avoir des personnes qui ont des **expériences différentes** (urgence / développement / petites / grosses organisations/ parfois des personnes non salariées mais dans la gouvernance) – Souvent les personnes sont issues de structures membres de Coordination SUD, qui ont eu déjà un accompagnement FRIO (une certaine redevabilité) ou veulent en préparer un.

Ils s'engagent pour une durée de 2 ans renouvelable 1 fois, avec un investissement équivalent à environ **6 jours par an** (5 comités par an : 1/2 journée pour préparer des dossiers, et ½ journée de comités de sélection, et 1 ou 2 jours pour des rencontres avec le comité de surveillance ou la présentation de travaux). Ils considèrent cet investissement faisable et font preuve pour la plupart d'une **bonne assiduité**.

Le rôle du comité de décision est de vérifier la cohérence et pertinence des demandes, pour décisions d'octroyer ou non la subvention. Ils peuvent :

- approuver la demande dans son intégralité,
- approuver le dossier mais avec une réduction du budget (certaines actions jugées inéligibles)
- approuver le dossier sous conditions (que l'équipe vérifie avant signature de la convention)
- refuser une demande car non éligible ou renvoyer la décision au Comité de Surveillance dans le doute
- ajourner une demande en demandant des compléments d'information pour mieux la comprendre et la justifier ou des suggestions de modifications (sur le calendrier, les

approches, une consultation plus large). Le comité de décision peut suggérer un accompagnement en amont.

Peu de demandes aboutissent à un refus en comité de décision car lorsque les organisations ne sont pas éligibles, le parcours est interrompu en amont. Le cas s'est présenté cependant pour une organisation qui avait déjà eu un FRIO plusieurs années auparavant mais qui a été considérée inéligible finalement puisque entre temps il y a eu la nouvelle exigence d'être une organisation qui intervient dans le secteur de la solidarité internationale comme activité principale.

Ces dernières années, une grille d'analyse des dossiers a été élaborée (conducteur d'analyse) pour faciliter le travail du comité de décision, le **formaliser et donner des repères**. Ce n'est pas l'objet de l'appui / la thématique qui est débattue mais bien la **cohérence de la demande, la pertinence de l'appui sollicité pour résoudre les difficultés identifiées**, l'identification des changements attendus. Cette formalisation de critères d'analyses est une amélioration qui permet de bien débattre sur une base commune et facilite l'intégration des nouveaux membres du comité qui jugent parfois difficile de traiter les dossiers.

Chaque personne a un dossier à préparer qu'elle présente aux autres membres pour débats (l'équipe technique intervient après pour compléments d'information si besoins) – Dans certains cas d'absence de membres du comité de décision (et pour d'autres raisons peut être) certains dossiers ont été présentés par les chargés de mission mais qui doivent rester neutres. Conformément aux procédures établies, tout membre doit aussi alerter pour changer de dossier en cas de demande d'une structure qu'il connaît trop ou avec laquelle il a des liens. Comme prévu dans le règlement, si le comité doit examiner la demande d'une structure d'un des membres, celui-ci sort.

Les organisations n'ont **pas toujours cette vision du fonctionnement du comité de décision** et certains croient que leur dossier est présenté et défendu par l'équipe technique. Le choix d'avoir les chargés de missions plus en retrait se justifie pour plus responsabiliser les membres du comité de décision dans un souci de plus grande indépendance (même si la posture neutre des chargés de missions n'est pas toujours facile) et permettre une **révision « entre pairs »** (vision et expérience de dirigeants). Les membres du comité de décision estiment cependant que les apports des chargés de missions FRIO sont utiles.

Un représentant de l' AFD / DPO assiste aussi au comité de décision sans droit de votes (avec parfois des personnes qui participent ou pas au débat). Le/la représentant(e) de l'AFD/DPO transmet en général en amont les dossiers des demandes FRIO aux chargés de mission DPO qui traitent et suivent les demandes de cofinancement de ces structures (initiatives ONG, conventions programmes, projets de SMA.) qui font part alors de leurs questionnements ou commentaires éventuels. Le positionnement des pouvoirs publics dans ce comité n'est pas forcément clair (rôle d'observateur, de contributeur ?).

Le **bon fonctionnement du comité de décision** est salué par la plupart des personnes qui y ont participé.



« Je fais le constat qu'il y a au sein du comité de sélection de vrais débats, une richesse de commentaires de responsables d'organisations, qui ont des expériences variées, avec un respect pour la diversité des opinions et les efforts des organisations (respect de la confidentialité). C'est

un espace qui nous permet d'être dans l'intimité des organisations et nous pouvons voir les efforts de chacun et les innovations. C'est très enrichissant ». (Membre du comité de sélection).

Il faut noter cependant **quelques difficultés** parfois sur les périodes de renouvellement quand il y a plusieurs nouveaux membres, ce qui change les dynamiques de débat.

Malgré les diverses évolutions, il semble que le comité de décision réussisse à **garder une bonne diversité** de personnes, mais cet aspect doit **rester un point d'attention**. Une réflexion pourrait être faite sur la pertinence ou non d'élargir la composition du comité de décision avec des personnes hors ONG, toujours sur la base de bénévolat, sans droit de vote: des prestataires expérimentés, des chercheurs, des représentants d'autres dispositifs tels que le F3E (de la même façon que des représentants du FRIO pourraient assister réciproquement à des comités de décision du F3E). La plus-value serait simplement d'apporter quelques éléments en dehors des pairs (et en plus des pairs, sans remettre en question cette dimension) avec un regard externe.

Un compte rendu de chaque comité de décision est établi (mais non diffusé, il reste interne). La décision sur chaque dossier est communiquée à l'organisation et, en cas de dossier approuvé, elle est annexée à la convention entre le FRIO et l'organisation (avec les points d'attention, les conseils). Les membres du comité de décision n'ont cependant **pas toujours de retours sur la prise en compte ou non de leurs recommandations**, ni sur la pertinence au final de celles-ci.

Depuis 2015, les membres du comité de décision assistent à une rencontre annuelle avec le Comité de Surveillance lors d'une journée ou des accompagnements de projets sont présentés. Ceci **est très apprécié par les membres du comité de décision** dont la plupart regrette de ne pas avoir de retour sur les dossiers – **Des formes de suivi ou parrainage** pourraient être envisagés sur certains dossiers.

6. Un comité de surveillance pour la stratégie qui cherche encore ses marques

Le dispositif FRIO, même s'il est géré par Coordination SUD, a une gouvernance spécifique (différente du Conseil d'Administration de Coordination SUD) ce qui apparaît logique pour plus d'efficacité et d'indépendance. La présidence est cependant assurée par le président de Coordination SUD pour garder un lien avec le reste des activités et réflexions internes de Coordination SUD. Quatre représentants d'ONG siègent, membres de Coordination SUD et désignés par son CA– Un représentant du comité de décision participe au comité de surveillance. Cette participation d'un membre « en représentation » apparaît insuffisante à plusieurs membres du comité de décision qui regrettent avoir peu de lien avec le comité de surveillance.

Le comité de surveillance a pour rôle de valider les candidatures des membres du comité de décision et les orientations stratégiques du FRIO (révision des critères d'éligibilité, des procédures, réflexion pour faciliter la participation des petites structures, règles de cofinancement, etc.). Les thèmes traités sont souvent issus d'interpellation du comité de décision pour un arbitrage ou des évolutions. Le compte rendu de chaque comité de surveillance est lu lors du comité de décision suivant.

Le comité de surveillance a **aussi une dimension plus politique** pour repérer des thèmes de réflexion prospective, des **éléments de plaidoyer** ou de concertation à mener avec les pouvoirs publics notamment. Des représentants des pouvoirs publics (AFD/DPO et MAEDI) siègent également dans cet espace qui est aussi un espace de réflexion stratégique sur le milieu.

Il semble dans les faits que le Comité de Surveillance **cherche encore ses marques** et que la mobilisation de personnes ressources pour y participer soit plus difficile. Des **efforts d'animations appréciés** ont été faits sur la période concernée avec notamment la présentation au comité de Surveillance de résultats concrets des accompagnements via des témoignages en présence des organisations accompagnées, lors d'une rencontre commune avec le comité de sélection, et la restitution de la revue de projet. En 2015, le dispositif a acté le fait de se réunir non pas 1 fois mais 2 fois par an (et une fois en plus avec le comité de décisions) pour consolider la dynamique collective.

Une réflexion est cependant nécessaire à mener sur les besoins et possibilités de **renforcer le lien / les courroies de transmission** de ce comité de surveillance FRIO avec les instances de Coordination SUD (dont COFRI), et notamment autour de la réflexion prospective et stratégique. Coordination SUD réfléchit aujourd'hui à une plus grande harmonisation avec ses autres dynamiques pour avoir peut être des espaces de dialogue avec l'AFD plus transversaux, ce qui semble pertinent.

7. Des interactions entre les diverses parties prenantes à consolider

Le dispositif FRIO fonctionne (et plutôt bien) avec diverses instances et personnes impliquées le long du processus : l'organisation, l'équipe technique, les membres du comité de décision, ceux du comité de surveillance, le ou les prestataire(s), les pouvoirs publics en observation. Il est alors nécessaire d'avoir une **bonne interaction et synergie** entre ces entités / personnes.

Il semble dans les faits qu'il y ait **quelques pertes et pistes d'amélioration**.

- Certaines organisations ne semblent pas bien connaître ou comprendre le fonctionnement interne du comité de décision et le rôle des chargés de mission. Certains pensent que ce sont eux qui présentent les projets – En cas de refus, ils ont le sentiment que l'équipe n'a pas défendu leur projet. Les **critères d'analyse du comité de décision** ne sont pas **toujours connus** (semble-t-il).
- Le comité de décision après avoir analysé et débattu un dossier en se basant sur les avis et la richesse des expériences de ses membres, émet des recommandations parfois méthodologiques ou souligne des **points d'attention pour la réussite de l'accompagnement**. Ces éléments sont communiqués à l'organisation **mais pas au prestataire**. Celui-ci n'en prend donc pas souvent connaissance ce qui est dommage (perte en ligne)
- Les membres des comités de décision s'investissent sur un dossier, émettent des conseils, mais **n'ont pas souvent de retour sur les suites du dossier**. Ils ne savent pas si leurs remarques ont été prises en compte ou pas, si elles ont été pertinentes, et quels sont les résultats des accompagnements. Ils sont demandeurs de plus d'informations.
- Le FRIO reste un dispositif souple qui permet des réajustements du budget si des activités sont modifiées (sans modifier cependant le montant de la subvention accordée), et des réajustements de calendrier avec la possibilité de prolonger de 6 mois (ce qui a été fait dans plusieurs cas). Cependant ces aspects sont **discutés entre le FRIO et l'organisation sans associer le prestataire**. Divers prestataires soulignent que cette situation peut être problématique pour eux.
- Les prestataires ont des engagements avec les organisations mais ne visualisent pas toujours qu'ils travaillent dans le cadre d'un accompagnement FRIO, avec très peu de relations avec

l'équipe. Ils ne sont **pas toujours au courant qu'une réunion tripartite est prévue en fin de prestation** (temps supplémentaire qui n'est pas inscrit dans leur contrat).

Des pistes d'améliorations devraient être discutées **pour l'articulation de ces divers acteurs**.

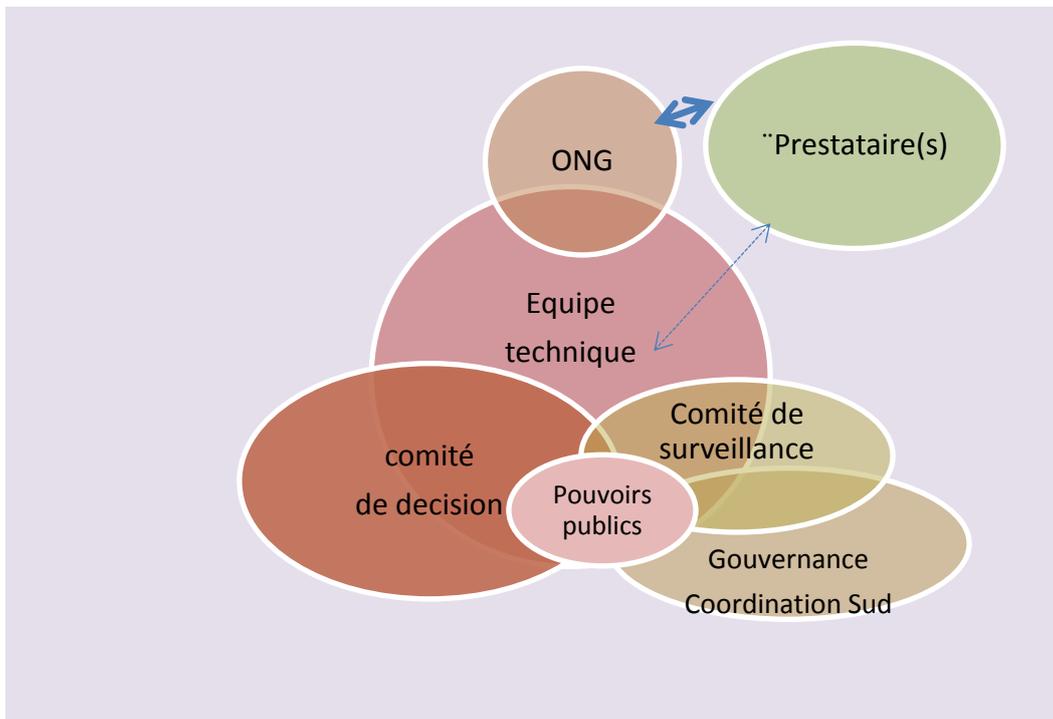


Figure 3 : Acteurs autour du dispositif FRIO et leurs interrelations

8. Des avancées en termes de suivi d'impact des accompagnements individuels

La question des effets et de l'impact du FRIO est posé régulièrement avec des questionnements sur la bonne façon de faire le suivi des changements, et les critères à suivre à moyen et long termes.

La vision du changement (c'est-à-dire de la situation souhaitable auquel le dispositif souhaite contribuer) n'est pas définie en tant que telle, et pourrait faire l'objet d'un temps d'échange et d'un exercice avec l'équipe et le comité de surveillance. Cette réflexion doit rester cependant assez globale car il est difficile de définir le changement de façon précise pour l'ensemble du secteur. Il faut aussi garder une certaine réserve et précaution pour ne pas normaliser ce que devrait être et devenir une organisation. Comme le FRIO ne souhaite pas définir de thèmes prioritaires, la vision est peut-être simplement celle de pouvoir conduire les changements souhaités...

Dans les faits, chaque dossier définit des résultats attendus et changements espérés et des indicateurs pour le mesurer. Le suivi des changements ne **peut pas se faire cependant à court terme**, avec des résultats qui peuvent demander plus de temps (dans l'attente d'une validation en CA, de la validation d'un plan stratégique, etc.) Il apparaît par ailleurs ensuite très difficile d'agrèger ces indicateurs spécifique à chaque dossier et organisation.

Pour connaître cependant mieux les effets des projets et communiquer aussi dessus, le dispositif a mis en place à partir de 2014 un processus de « revue de projet », confié à une prestataire, pour repérer 3 ans après la finalisation d'un accompagnement les résultats et effets sur les organisations. Le travail analyse également les freins et leviers qui ont limité les changements, ou les leviers qui les ont facilité, et les conditions pour la réussite des accompagnements (conseil au FRIO).

Chaque année en 2014 / 2015 et 2016, divers cas ont été analysés à partir de la documentation et d'entretiens approfondis avec au moins deux représentants des structures (avec si possible des personnes de la gouvernance et de l'équipe technique). La sélection des cas a cherché à recouper une diversité de structure et tenu compte de questionnements spécifiques qui pouvaient apparaître. L'échantillon a **été ajusté progressivement** (choix des cas complémentaire chaque année) ce qui est pertinent – La revue de projet 2016 est en cours de traitement ainsi que l'analyse globale.

Cette **initiative est très intéressante**, d'une **grande richesse** et permet d'avancer dans les efforts de suivi du changement. Ce suivi des effets n'existe par contre pas pour les actions collectives du FRIO (études, capitalisations, formations FRIO) mais pourrait être développé en même temps que le suivi des effets de l'ensemble des activités de renforcement de Coordination SUD (quelles contributions au changement ?).

Pour améliorer le suivi de la contribution du dispositif aux changements au sein des diverses organisations, il peut être intéressant **d'utiliser aussi des outils comme le MADAC** à divers moments pour repérer les évolutions sur les 9 critères proposés au sein d'une organisation. Ceci pourrait être fait dans le cas d'organisations qui choisissent de faire un diagnostic « MADAC » en amont d'un accompagnement, de le renouveler pendant et après, et suivre ainsi son évolution via ces critères. Ceci peut permettre de suivre les contributions au changement des accompagnements FRIO, tout en prenant en compte qu'il y a d'autres facteurs (contribution et non attribution).

Cependant, une **critique au dispositif MADAC serait qu'il n'évoque pas explicitement l'enjeu de la lutte contre les inégalités de genre** et l'intégration d'une approche genre au niveau institutionnel et organisationnel. Un des enjeux à plus intégrer avec le projet de « transversalisation du genre » qui est développé par Coordination SUD pour compléter.

9. Des actions collectives qui ont pris de l'ampleur mais dont la diffusion reste limitée

La période concernée par l'évaluation se caractérise par une montée en puissance depuis 2011 des travaux collectifs, avec la réalisation de 3 études d'intérêt général et 2 études de capitalisation :

- Une étude finalisée en 2011 sur *Les enjeux de gestion des Ressources Humaines pour les associations françaises de solidarité internationale* (TransfaiRH, déc. 2011)
- Une étude terminée en 2013 sur *Les pratiques des ONG françaises dans un contexte financier difficile* (Diagonale Participative, octobre 2013)
- Une étude menée en 2015 sur *La diversité d'appartenance aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ?* (JM Bonis Charanle / M Vielajus, janvier 2016).
- Une étude de capitalisation sur *Le développement d'activités lucratives au sein des ONG : enjeux, pratiques et impact* (AlterVisio, mai 2015)

- Une étude de capitalisation sur *Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG* (Cabinet Opens, novembre 2015)

Les thèmes des études d'intérêt général ont été validés par le comité de surveillance, ceux de capitalisation par le comité de décision. Des membres du comité de surveillance soulignent cependant qu'ils souhaiteraient à l'avenir avoir un choix de thèmes et non simplement valider une proposition transmise par l'équipe. Cette évolution a d'ailleurs eu lieu en 2016 pour le choix et la validation de la prochaine étude, qui sera sur le thème de la gouvernance associative.

Les études de « revue de projets » menées en 2014/15 et 2016 (qui se veut une étude sur les effets et non une évaluation ou une capitalisation des accompagnements en tant que tels) apportent cependant aussi des éléments de capitalisation très intéressants.

La période montre donc une **richesse de production de connaissances et d'éléments de réflexion**. Se pose cependant la question des **stratégies de diffusion** de ces études et de leur efficacité pour mobiliser des personnes et leur permettre de s'appropriier les enseignements.

La diffusion a été faite par divers biais :

- D'une restitution (unique) pour chaque étude d'intérêt général, organisée à la fin des études sous forme de journée ou demi-journée de restitution (en journée) La restitution de l'étude sur les stratégies d'appartenance à des réseaux a inclus un temps d'échanges entre pairs à partir des études de cas choisies.
- Pour les études de capitalisation une restitution sous la forme d'apéro des pratiques en fin de journée.

Les restitutions des études ont mobilisé en général entre 40 et 70 personnes. La **forme de restitution « apéros des pratiques »** sur les activités lucratives, avec des témoignages de structures, **a eu un bon succès** (plus de 50 personnes), sur un sujet il est vrai qui mobilise facilement. Il a donné lieu à l'élaboration d'un petit **document vidéo mis en ligne** sur le site de Coordination SUD (en mai 2016, avec un certain délai). Cet outil n'est pas encore très connu. La proposition d'apéros des pratiques sur le thème de l'élaboration du projet associatif et de la stratégie en ONG n'a par contre pas mobilisé les structures et a été finalement annulé faute de participants inscrits. Il semble que cette thématique donne moins lieu à des échanges entre pairs, avec un besoin d'apport méthodologique complémentaire peut être moins ressenti sur cette thématique et chaque organisation ayant souvent l'impression d'avoir ses spécificités.

Le fait de mettre en place également **des COPIL pour les études d'intérêt général** a également permis aux membres de ces COPIL **de plus et mieux d'approprier la richesse des études**. Ils peuvent ainsi en faire eux-mêmes la diffusion et promotion au sein de leur structure et dans leurs réseaux. La composition des COPIL **pourrait d'ailleurs être pensée en fonction d'une stratégie de diffusion** par la suite (avec des représentants de collectifs etc.).

On constate également que **les organisations qui ont pu participer** plus directement (ayant été l'objet d'études de cas) ont aussi été **plus présentes aux temps de restitution**. Sur la dernière étude sur les réseaux, on constate que plusieurs organisations voulaient être retenues pour les études de cas et, si elles ne l'ont pas été, elles ont parfois été un peu déçues et ont moins suivi la suite de

l'étude et sa restitution. Ceci confirme que **la participation à une étude ou une capitalisation est un facteur important pour la diffusion des conclusions.**

Les temps de restitutions restent cependant des éléments **très ponctuels (une seule séance)** ce qui est regretté par les personnes qui n'ont pas pu participer. Un autre constat est celui de **l'absence de compte rendu des évènements de restitution**, qui peut se comprendre vu les efforts déjà fournis.

« *L'étude sur les réseaux m'intéressait mais je n'ai pas pu venir et il n'y avait qu'une seule date. Je n'ai pas eu de retours de cette présentation. J'aurais aimé avoir un résumé synthétique des principaux éléments présentés et des débats. Par ailleurs le document complet de l'étude est trop volumineux. Coordination SUD devrait diffuser des éléments sur ces restitutions via les flash infos* » (Un responsable d'organisation).

La communication sur les études ou les invitations aux restitutions et formation est assurée d'un côté par les chargées de mission FRIO qui envoient l'information à une base de données spécifiques FRIO qui recourent les organisations membres ou non membres de Coordination SUD qui ont pu solliciter un FRIO. Les **chargées de missions n'ont cependant pas souvent le temps de relancer les personnes** et de faire une **communication plus ciblée** en allant chercher les personnes et structures qui devraient s'intéresser aux évènements proposés. Les informations passent également par le biais des outils de communication de Coordination SUD gérés par la chargée de communication du collectif: elles sont relayées dans le journal *Nouvelles de Sud* pour les membres, la lettre *Point info* de Coordination SUD (envoyé très largement à 20 000 abonnés en France et dans les pays francophones). Les principales informations sur des évènements sont alors relayées aussi sur le site Internet dans la rubrique « *Actualités de Coordination SUD* ». Les informations peuvent apparaître aussi dans le *Bulletin d'Actualités des Financements et Ressources*, élaboré par le pôle Ressources de Coordination SUD. Il n'y a par contre **pas de temps et moyens disponibles** (au niveau de l'équipe FRIO ou de la chargée de communication de Coordination SUD) pour **une diffusion plus large et proactive des études** notamment vers d'autres collectifs ou centres de ressources qui pourraient référencer les études. Une **réflexion stratégique sur comment mieux diffuser** devrait être conduite, ce qui permettrait aussi de prévoir les moyens et activités pour cela globalement au niveau de Coordination SUD.

10. Des formations pour partager les enseignements mais des besoins post formation

Le dispositif FRIO propose également une offre de formation qui s'intègre à l'offre globale de formation de Coordination SUD, avec des « formations-échanges FRIO » sur les thématiques qui ont été travaillées souvent lors des accompagnements mais aussi en lien avec les études réalisées.

Ainsi, sur la période 11 sessions de formations ont été menées sur les thèmes suivants :

- Consolider le modèle économique de sa structure
- Mettre en œuvre une démarche de collecte de fonds
- Renforcer sa gouvernance associative

Ces formations sont donc un moyen de diffuser les apprentissages des études : celles sur le modèle économique a été confiée au même prestataire qui avait réalisé l'étude sur les pratiques des ONG dans un contexte financier difficile qui reprend ainsi et diffuse un outil qui permet de mieux

comprendre et analyser sa situation économique. La vidéo réalisée à partir de la capitalisation sur les activités lucratives est montrée maintenant dans cette formation ce qui permet de faire le lien.

Les formations incluent toutes une approche qui favorise et recherche des échanges entre pairs (temps d'échanges entre les participants), ce qui est **toujours très apprécié par les participants** même si cela ne se traduit pas ensuite par des pratiques collaboratives, et les contacts se perdent.

En amont de séances de formation, une consultation est faite auprès des personnes inscrites pour préciser leurs attentes. Les formateurs soulignent l'importance de cette consultation qui permet d'adapter le cas échéant les séances suivant le type de participants et d'attentes.

Les participants aux formations qui ont été consultées (et les éléments qui ressortent des évaluations des sessions) montrent une **bonne satisfaction de ces séances de formation**, avec des apprentissages théoriques et issus des expériences des autres structures. Le mélange de structures très différentes est apprécié. Les **limites restent celles de la mise en œuvre ensuite** de ces apprentissages, avec au final des participants qui soulignent parfois **qu'ils auraient besoin d'un accompagnement en aval pour faciliter l'utilisation des apprentissages acquis**. Ceci pose la question de **l'intérêt et la faisabilité** de repenser les formations dans une **démarche peut être plus complète d'accompagnement collectif**, avec des temps de formations et des temps d'accompagnements individuels et d'échanges entre pairs par la suite sur les avancées et difficultés rencontrées ?

En résumé...

- Le FRIO apparaît comme un dispositif efficient pour appuyer individuellement une vingtaine de structures par an, membres ou non membres, des petites et plus grosses et collectifs. Un élargissement du nombre d'appuis individuels supposerait plus de moyens humains d'accompagnement et de moyens financiers additionnels pour le fonds.
- Les procédures sont claires et ont su évoluer pour simplifier les rendus, pour faciliter l'apport de 30%. Ces évolutions positives ne sont cependant pas toujours connues. La communication du FRIO reste limitée par manque de temps et pour ne pas non plus prendre le risque d'être dépassé par le nombre de demandes.
- L'équipe technique apporte un vrai travail d'accompagnement en amont qui est apprécié pour aider à définir les besoins. Elle assure un certain suivi global ensuite mais n'a pas une position de tiers exigeant des prestations, les organisations étant responsabilisées du choix des consultants, du suivi de leurs appuis, et de la validation des livrables. Les liens entre l'équipe technique et les prestataires sont limités, ce qui est à questionner.
- Un comité de sélection permet une dynamique entre pairs puisque ce sont des dirigeants d'autres ONG qui valident les demandes d'appui lors du comité de décision, en apportant des conseils pour l'identification des besoins et des solutions. Il n'y a cependant pas d'autres dynamiques d'implication des pairs au-delà de l'examen des demandes d'appuis.
- Un comité de surveillance veille au bon fonctionnement du FRIO mais cherche ses marques. Il permet un dialogue avec les pouvoirs publics et, en interne, avec Coordination sud.
- L'articulation entre les diverses parties prenantes (comité de sélection, organisations, prestataires, équipe technique) reste à améliorer pour plus d'efficience. On note qu'il y aurait un potentiel de développer des synergies avec les autres activités du centre de Ressources du Coordination SUD (activités de formation, animation de groupes métiers) et avec les actions de plaidoyer.
- Des efforts ont été faits pour le suivi d'impact avec un temps de recul, études qui donnent des éléments intéressants sur les changements que facilitent les accompagnements. Cet effort montre bien l'intérêt du FRIO pour améliorer la qualité de son action, expérimenter.
- Des travaux de capitalisations de qualité ont été menés mais ils sont parfois peu adaptés à une diffusion large (documents trop long). La diffusion reste limitée par manque de moyens
- Des formations sont proposées sur certains thèmes travaillés par le FRIO ce qui permet de partager des expériences. Mais ces formations sont ponctuelles et ne permettent pas d'appuyer la mise en œuvre des enseignements.

IV. LA QUALITE DES ACCOMPAGNEMENTS ET DES TRAVAUX COLLECTIFS

1. Une satisfaction des organisations dans la plupart des cas

Les discussions avec l'équipe FRIO, certains prestataires et les représentants des organisations consultées dans le cadre de cette évaluation, montrent que globalement il y a une **grande satisfaction des accompagnements** et plus **généralement de la démarche FRIO** qui permet aux organisations de progresser, avancer. Certaines organisations soulignent que ce n'est pas simplement le financement et l'accompagnement par le prestataire, mais c'est l'ensemble de la démarche avec aussi la plus-value du travail de l'équipe en amont dans la préparation des dossiers qui permet aux organisations d'avancer. Certaines organisations dont le dossier n'a pas abouti soulignent que malgré cela, les discussions sur le dossier leur a permis d'avancer et de clarifier des démarches qu'elles ont pu faire par la suite sur fonds propres ou avec d'autres appuis financiers.

En termes de résultats, les accompagnements permettent d'atteindre des **résultats très variables** tels que l'élaboration de diagnostic partagé, des stratégies précisées, de nouveaux processus de gestion des ressources administratives et financières, des règles et nouvelles pratiques de gestion de ressources humaines, un plan de communication renouvelé... Les résultats ne sont pas toujours atteints dans le temps prévu, ce qui a donné lieu parfois à une prolongation de la convention. Les prestataires **soulignent la tendance à sous-estimer le temps nécessaire**, surtout sur les étapes d'accompagnement du changement.

Les résultats non finalisés en fin d'accompagnement doivent être poursuivis par les organisations (par exemple pour faire valider avant un plan stratégique.). Les personnes chargées du suivi du FRIO au sein de l'organisation sont souvent alors amenées à **devoir continuer à animer le processus** en interne, ce qu'elles n'avaient pas toujours prévu. Ce **point d'attention pourrait être évoqué**.

Certaines organisations ont pu être déçues de résultats obtenus pas encore assez concrets, des axes ou avec des « livrables » centrés sur des préconisations mais pas sur le résultat attendu initialement en tant que tel (des éléments de réflexion pour un plan stratégique mais pas le plan stratégique en tant que tel...). Ceci relève parfois de **difficultés pour préciser plus ce qui était attendu du prestataire**, ou d'une modification des livrables rendus de fait de décalage de la mission et manque de temps. Certaines organisations se sont rendus compte que leur **demande a été trop ambitieuse** et suggèrent que le comité de décision et/ou l'équipe **interpelle plus sur le besoin de diminuer les attentes initiales** pour se concentrer sur certains points et ne pas être déçus. Dans un cas, une organisation a signalé qu'elle avait un besoin sur le thème du modèle économique mais a modifié sa demande suite au travail en amont pour réintégrer une phase de réflexion stratégique. Ce travail a été mené mais au final sans avoir alors le temps de traiter sa demande initiale sur le modèle économique, d'où frustration également. Le **calibrage des dossiers et accompagnements reste un point d'attention** en mettant en avant également que plusieurs appuis FRIO peuvent se succéder.

On note globalement une **satisfaction de la qualité des accompagnements externes** avec des constats que le regard externe apporte réellement une plus-value, permet de maintenir une dynamique et un calendrier (le prestataire étant détaché des contraintes et sollicitations quotidiennes que rencontre la structure). Le prestataire externe peut aider à dépasser des tensions et conflits, fédérer les diverses parties prenantes autour d'un projet, d'une évolution souhaitée, d'une stratégie. Il apparaît cependant important **qu'il y ait aussi en interne une personne ou un**

comité chargé de prendre aussi le relais et se responsabiliser aussi sur la poursuite et concrétisation des dynamiques (en même temps que le prestataire se met au fur et à mesure plus en retrait).

Un autre élément comme facteur de réussite est aussi le fait de **bien consulter et impliquer les diverses parties prenantes de l'organisation** : gouvernance, équipe locale, équipes terrain à diverses étapes. Une communication régulière en interne sur les avancées du projet de renforcement est aussi importante.

Les cas où les niveaux de satisfaction ont été moindres sont liés à des difficultés de relations avec le prestataire ou des erreurs de sélection

- Les prestataires se sont révélés parfois **pas assez expérimentés** pour gérer des situations de conflits et tensions.
- Le **degré de spécialisation du prestataire a été parfois inadéquat**, avec soit une vision experte sur une thématique mais un manque de connaissances et expériences en milieu ONG, soit au contraire des apports transversaux mais un manque d'expertise pointue sur certains points. La **possibilité de contractualisation avec plusieurs prestataires aux profils complémentaires**, mobilisés à des étapes différentes a été au contraire en général très appréciée, même si cela alourdit le processus (avec plusieurs appels d'offres et contrats)
- Le **positionnement des prestataires n'a pas été toujours adéquat**, soit trop expert alors que l'organisation souhaitait un rôle de facilitation et d'animation, soit au contraire trop en retrait alors que des conseils et apports étaient attendus,... La posture attendue du prestataire n'est pas toujours exprimée clairement dans les Termes de références : **ce point pourrait être rajouté dans la trame proposée pour l'élaboration des termes de références.**

2. Une relation prestataire FRIO très réduite qui questionne

Le dispositif FRIO fait le pari de se démarquer de la relation entre le prestataire et l'organisation bénéficiaire, considérant qu'elle doit se responsabiliser de son processus, tout en restant cependant attentif à la qualité des accompagnements avec un suivi indirect.

Les constats sur la satisfaction des organisations et le bon déroulé globalement de la majorité des appuis, montre qu'il **est en effet pertinent de laisser l'organisation être responsable** de sa démarche et du choix du consultant. Le FRIO pose quand même un cadre qui limite les risques (demande de mise en concurrence, documents d'appui pour analyser les offres etc.) et recommande parfois certains consultants (pour qu'ils soient consultés et reçoivent les termes de références).

Le suivi des prestations reste léger avec un suivi à mi-parcours uniquement avec l'organisation ce qui permet cependant de visualiser éventuellement quelques difficultés et formuler des conseils à l'organisation dans sa relation au prestataire. La **vision des difficultés rencontrées est cependant unilatérale et pas forcément partagée par le prestataire** (la personne qui porte le projet FRIO n'étant pas non plus neutre au sein de son organisation).

Une interaction directe entre l'équipe FRIO et le prestataire a lieu finalement uniquement 3 à 6 mois après la fin de l'accompagnement pour une réunion de bilan. Le contrat du prestataire ne mentionne d'ailleurs aucunement le dispositif FRIO ni ne formalise la proposition ou l'engagement de participer à la réunion de bilan (un consultant pourrait refuser).

Certains prestataires ne « voient pas le FRIO ». Ceci apparaît surprenant et **présente des limites en termes de capitalisation pour le FRIO**. Il y a cependant des **différences de pratiques** puisque certains consultants ont une bonne connaissance du cadre FRIO et une relation déjà établie avec l'équipe et n'hésitent pas à contacter l'équipe en cas de questionnement ou de difficultés rencontrées. Un prestataire consulté considère par contre que les difficultés restent « sous le secret professionnel et la relation avec l'organisation » et n'imagine pas en discuter avec l'équipe FRIO ce qui révèle que le rôle d'appui et accompagnateur de l'équipe n'est pas bien connu ni compris.

Une **relation tripartite pourrait peut-être être intéressante, en restant très souple** mais pour inscrire plus la prestation dans l'ensemble de la démarche FRIO, **mieux articuler les diverses parties**, donner plus la **possibilité au consultant qui le souhaite de contacter l'équipe FRIO** en cours d'accompagnement, **communiquer aussi mieux aux prestataires certaines recommandations** issues du comité de décisions.

Au niveau des **travaux collectifs** menés, les restitutions des études sont destinées principalement aux organisations sans rechercher une interaction avec des **prestataires qui auraient cependant aussi un intérêt à s'approprier certains constats**. Il est apparu délicat au FRIO d'inviter des prestataires du fait des procédures de mise en concurrence pour les appels d'offre. Il pourrait cependant être imaginé des dynamiques libérées de cette préoccupation, avec une **information large vers des bases de données « consultants »** (qui pourraient aussi être croisées / élargies entre le FRIO et le F3E / DLA). Des événements de restitutions d'études ciblés vers des prestataires pourraient être organisés conjointement par des structures comme FRIO / F3E et autres structures d'appui (DLA / ADASI...) – Une restitution de la revue de projet et de la présente évaluation vers des prestataires est imaginée à l'automne 2016, ce qui paraît être une bonne idée.

3. De efforts pour prévoir l'implication des diverses parties

Un des facteurs de réussite qui est apparu autant dans les entretiens de l'évaluation comme dans les revues de projets est celui de **l'importance d'associer les instances associatives à diverses étapes du processus** (dans l'élaboration et validation de la demande, dans sa conduite ou du moins son déroulé, dans la validation des résultats) et plus généralement l'ensemble des diverses parties prenantes, y compris des équipes terrain.

Ce point fait objet d'une **attention particulière dans les procédures** FRIO : les organisations doivent indiquer dans les dossiers qui sont les diverses parties qui participeront à la démarche, les chargés de mission, attirent l'attention sur le besoin que la gouvernance soit impliquée, la demande de dossier FRIO doit être formulée par le(a) président(e) de l'association, et la grille d'analyse du comité de sélection comporte des questionnement sur la participation des instances et des divers parties.

Certains dossiers ont d'ailleurs pu être ajournés tant que des éléments complémentaires n'ont pas été donnés sur la participation de la gouvernance ou des équipes terrains, ou du fait d'un constat de vacation de certains dirigeants à des fonctions clés. Ces remarques dans un cas n'ont pas bien été acceptées / comprises estimant qu'il y avait une vision trop dogmatique de ce que doit être une organisation et un sentiment de vouloir déposséder la gouvernance de ses prérogatives au profit d'une démarche de professionnalisation qui donnerait plus de légitimité à une équipe technique. Ceci n'est pas la position du FRIO (qui dans divers dossiers interpelle bien sur le besoin d'associer la

gouvernance) mais montre comment les commentaires sur un dossier peuvent être parfois sensibles et la communication difficile.

Il est important en effet de ne pas avoir une vision dogmatique et normative sur le fonctionnement d'une organisation et le rôle que doit jouer sa gouvernance et son équipe à un instant donné. Il y a souvent des évolutions et même des mouvements de balanciers dans l'équilibre et les jeux de pouvoirs (de propositions, de décisions) entre les instances d'une association et son équipe. Dans certains cas les démarches de renforcement et souhait d'évolutions sont initiées par les conseils d'administrations, dans d'autres cas ils sont poussés par les équipes ou certains membres des équipes qui amènent aussi la gouvernance à évoluer. Ceci étant, il reste **totalemment justifié de se préoccuper dans une démarche de changement de l'implication des diverses parties prenantes** faisant le pari parfois du facteur temps pour que tous adhèrent à une démarche. Il faut reconnaître aussi que certaines organisations ont des modèles de gouvernance peu participatifs, et que dans les pratiques il y a aussi souvent des différences entre les moments consultatifs (qui peuvent être élargis) et les étapes décisionnelles qui sont plus souvent confiées à un dirigeant /.groupe de travail plus réduit (dirigeant, comité de direction, membres du CA).

4. Des actions collectives de qualité mais des actions de diffusion encore limitées

Les **études menées sur la période apparaissent de qualité**, avec des efforts d'analyse de cas concrets, de synthèse transversale, de typologies parfois pour aider à comprendre la diversité des situations, et une valorisation des expériences des structures accompagnées. Le choix des structures consultées et expériences analysées va au-delà des structures qui ont pu être accompagnées par le FRIO (il est raisonné sur d'autres critères suivant les problématiques) On peut regretter cependant de **ne pas toujours visualiser quelles sont les structures qui ont bénéficié d'un accompagnement FRIO en lien avec le thème**, ce qui montrerait aussi les apports du FRIO.

Au niveau de la forme des études, il est **dommage de ne pas avoir systématiquement des synthèses avec les principaux éléments sur 2 ou 3 pages**. L'évaluation a bien confirmé que les documents denses comme ces études (60 à plus de 100 pages) **ne sont pas lus**. Les organisations sont **demandeuses de fiches très synthétiques avec des mots clés**. L'élaboration de documents vidéo est aussi une piste intéressante **mais les vidéos ne sont pas non plus toujours regardées sauf si très courtes** ou avec un **format particulièrement attractif** (ludique ou surprenant). Elles sont plus souvent regardées par ceux qui ont participé à un évènement, une journée. Une **communication via les réseaux sociaux pourrait aussi compléter les restitutions** (tweet envoyés pendant une séance de restitution).

L'intérêt des études est également de pouvoir **ouvrir d'autres chantiers soit pour poursuivre des réflexions et études complémentaires, soit pour travailler des propositions concrètes** de nouveaux services et actions, soit pour développer les actions de plaidoyer. Il pourrait donc aussi **être demandé de façon pragmatique que des recommandations plus opérationnelles soient aussi formulées dans les études pour le FRIO et Coordination SUD** pour pouvoir « mieux tirer les fils » des enseignements et recommandations générales des études.

Il apparait par exemple que suite à l'étude sur les RH, Coordination SUD a pu peu à peu proposer et mettre en place deux groupes métier sur les RH, espace flexible et informel animé par un membre du

pole Ressource et qui permet aux responsables RH de diverses structures d'échanger sur leurs thèmes de préoccupations.

Suite à l'étude sur les situations économiques des ONG, un chantier « assise financière » a été mis en place et s'est réunis à plusieurs reprises en 2014 jusqu'à avril 2015 pour essayer de faire des propositions concrètes pour améliorer les hauts de bilan des organisations avec des réflexions sur d'autres outils que les subventions. Ce **chantier apparaît particulièrement intéressant** avec une ouverture à **d'autres structures clés** (participation d'un représentant du Mouvement associatif, et de France Active) et **la participation de l'AFD/DPO** avec qui **une discussion a eu lieu en octobre 2014** sur les besoins de nouvelles propositions pour consolider l'assise des organisations.

Dans le cas de l'étude sur les appartenances à des réseaux, il n'y a pas encore de chantier. **Le rôle que peut assumer Coordination SUD** pour aider les ONG à améliorer leur stratégie d'appartenance à des réseaux, **devrait être cependant réfléchi.**

Pour rendre possible les dynamiques post études, il serait **aussi stratégique de prévoir à l'avance, eu démarrage des études, des moyens et réserver du temps** pour l'animation de groupe de travail « post études » en cherchant aussi à mobiliser le COPIL de l'étude dans la suite.

5. Une transversalité au sein de Coordination SUD trop limitée

Le dispositif FRIO a ses propres dynamiques mais s'inscrit dans le triennal de Coordination et doit aussi contribuer à l'atteinte des objectifs et résultats du collectif. Pour cela, il est donc indispensable qu'il y ait une bonne transversalité et des synergies entre activités mais aussi entre les personnes qui portent ces activités (au niveau du secrétariat technique comme des administrateurs). Ceci **ne se fait pas spontanément au regard de la charge de travail de chacun** et demande une volonté, une stratégie, des outils et activités en commun.

Les entretiens menés dans le cadre de l'évaluation ont montré que des collaborations et synergies existent entre le dispositif FRIO et les autres activités de services aux membres proposées par le centre de ressources :

- L'offre de formation regroupe l'ensemble des thématiques proposées par Coordination SUD, dans le cadre du FRIO et hors FRIO (brochure unique)
- Des activités FRIO sont présentées dans le Bulletin BAFR
- Le responsable du centre de ressources anime le club métier RH, la coordinatrice du FRIO anime le club métier gestion des financements

Ces synergies et collaborations au niveau de l'équipe sont facilitées par le fait que le responsable du centre de ressources connaît bien le dispositif FRIO ayant lui-même été chargé de mission FRIO auparavant ce qui permet aussi de mieux se comprendre et décloisonner les dynamiques. Par ailleurs, il existait auparavant une organisation en pôle (notamment le Pôle d'Appui au Renforcement des Organisations et le Pôle plaidoyer) avec des réunions de pôles qui permettaient d'échanger sur les diverses activités du pôle.

Les **collaborations entre les activités FRIO et plaidoyer sont par contre plus rares** et les chargés de missions respectifs soulignent le fait qu'ils ne connaissent pas forcément en détail les activités

réciroques et n'arrivent pas à trouver le temps et les moyens de plus échanger et collaborer. La chargée de mission sur le plaidoyer syndical (pour un environnement favorable) a participé à une réunion du chantier « assise financière des ONG » et à quelques restitutions d'études (sans grands souvenirs..) mais sans en retirer des éléments pour sa propre mission. Elle a intégré récemment cette fonction et n'a pas forcément tout l'historique ce qui rend plus difficile la transversalité. Ce constat montre **une faiblesse puisque le dispositif FRIO devrait pouvoir alimenter les actions de plaidoyer et les argumentaires**. Le chantier « assise financière » par exemple a été suspendu temporairement en février 2015 du fait d'un côté d'un manque de disponibilité de l'équipe technique FRIO (départ et remplacement d'un chargé de mission) mais aussi d'un agenda de plaidoyer déjà très chargé avec les chantiers CIT (au niveau de la COFRI et de la chargée de mission plaidoyer). Ceci montre **qu'il y a de nombreux thèmes de plaidoyer pour Coordination SUD** et qu'il n'est pas toujours facile de **trouver un espace pour les thèmes liés aux chantiers FRIO**. Ce chantier permettait d'amener des éléments de plaidoyer (pour de nouveaux outils de consolidation financière, pour un meilleur financement des frais de fonctionnement des organisations, pour une hausse des pourcentages de cofinancements...) tout en continuant à avancer sur des offres de nouveaux outils (avec des études pour les faciliter). Il a repris en 2016 et doit être encouragé.

L'organisation de l'équipe de Coordination SUD en pôles a été modifiée récemment (début 2016) pour essayer justement de **décloisonner les équipes entre les pôles et faciliter la transversalité**. Il n'y a donc plus de pôles, plus de réunions de pôles, mais un fonctionnement plus horizontal avec différents chargés de missions qui doivent aussi travailler plus en binôme sur certains projets (désignation d'équipes projets) pour faciliter les synergies. Une réflexion est en cours pour identifier comment les diverses activités de Coordination SUD peuvent alimenter le plaidoyer syndical, ce qui apparaît pertinent. Cependant, cette nouvelle organisation est en train de se mettre en place, cherche encore ses marques et la **transversalité reste un enjeu**. **Des stratégies doivent être précisées encore pour améliorer cette transversalité**.

Au niveau de la gouvernance de Coordination SUD, des administrateurs sont référents sur les divers dossiers : référents des diverses commissions thématiques, référents de la COFRI (Commission financement et renforcement institutionnel), référents sur les activités de pôle de ressources, mais il n'y a pas de référents FRIO. Certains administrateurs peuvent participer au comité de surveillance du FRIO mais sans avoir un mandat de référent FRIO : c'est le président du comité de surveillance (et président de Coordination SUD) qui fait le lien avec le CA. **Une réflexion pourrait être menée à ce niveau considérant que le référent sur la COFRI gagnerait à bien s'approprier les apprentissages du FRIO** et les enjeux soulevés par les études.

Il semble d'ailleurs que le **temps accordé lors des divers CA** à la **présentation des activités** et enseignements du pôle ressources en général et **du FRIO** en particulier est **souvent limité**, tenant compte d'agendas toujours chargés et de débats plus centrés sur des choix politiques, sur la construction de positionnements communs pour le plaidoyer. Pour autant, des évolutions sont observables depuis fin 2014, avec des sujets de renforcement abordés plus régulièrement, malgré l'agenda politique. Pour que cela se maintienne, le **lien entre ces actions de renforcement et l'argument politique qu'il représente** doit être toujours travaillé, préparé et mis en lumière.

En résumé...

- La majorité des organisations ont été satisfaites des accompagnements dont elles ont bénéficié grâce au FRIO. Les principales frustrations sont liées à des erreurs parfois de choix du prestataire et des attentes peu précisées en termes de posture (expert ?animateur ?..). Des insatisfactions ont existé lorsque leurs demandes d'appui ont été trop ambitieuses et les livrables différents et moins complets que les productions espérés.
- Les relations limitées entre l'équipe FRIO et les prestataires entraînent des pertes en ligne puisque ceux-ci ne connaissent pas les recommandations des comités de sélection (sur les enjeux, les points d'attention) et n'informent pas directement le FRIO d'éventuelles difficultés avec l'ONG. Les réflexions issues des études ne sont pas diffusées spécifiquement aux prestataires (pas de stratégie pour partager les enseignements avec eux).
- Le dispositif veille à ce qu'il y ait une implication de la gouvernance des organisations dans les demandes d'appui, ainsi qu'une implication des équipes des organisations, même si cela crée parfois des tensions. Cette position n'est pas dogmatique (elle ne prône pas un modèle d'organisation unique) mais le FRIO considère à juste titre qu'il est nécessaire dans une démarche de changement d'impliquer les diverses parties prenantes.
- Les études collectives sont de qualité, et des efforts ont été faits pour des temps de restitution ou de partages (apéro des pratiques). Ces stratégies de partage restent cependant encore limitées. Les restitutions ne font pas objet de comptes rendus. Un outil audio-visuel a été produit suite à un atelier de partages des pratiques, mais ce genre d'outils n'est pas forcément très regardé / utilisé en dehors d'un cercle restreint.
- Certaines études ont permis d'initier par la suite des chantiers collectifs pilotés par Coordination SUD pour avancer sur des propositions et expérimentations. Cela a été le cas sur le thème de l'assise financière des organisations pour réfléchir à la mise en œuvre de nouveaux outils financiers, chantier qui a mobilisé divers partenaires (publics AFD, privés comme Avise et le Mouvement associatif). Ce chantier a cependant été interrompu en 2015-début 2016 du fait des travaux avec le CIT / AFD qui ont mobilisé les énergies. Il a repris au cours de l'été 2016 et est à poursuivre.
- La transversalité des démarches, outils, thématiques au sein de de Coordination sud est un enjeu qui doit rester un point d'attention que ce soit au niveau de l'équipe technique comme de la gouvernance. Les mécanismes pour faciliter cette transversalité ne sont pas encore très visibles. Les aspects liés au FRIO et aux services d'appuis aux ONG en général doivent maintenir leurs places dans les débats du Conseil d'Administration, en mettant en lumière l'argument et le positionnement politique qu'ils présentent.

V. QUEL IMPACT ET QUELLES CONTRIBUTIONS AUX CHANGEMENTS ?

1. Des changements au sein des organisations accompagnées, à court ou moyen termes

L'évaluation a souligné que le dispositif FRIO apparaît pertinent pour répondre aux besoins variables des organisations, sa gestion est efficiente au regard des moyens et de la qualité des accompagnements et démarches recherchées, les organisations sont globalement satisfaites de ces appuis et des résultats des accompagnements même si ils sont souvent différés dans le temps ou à consolider. Parallèlement, des études d'intérêt général et des études de capitalisation de qualité sont venues apporter des éléments utiles à la réflexion stratégique et prospective. Des formations ont cherché à renforcer les capacités de personnes parfois en complément d'une démarche de renforcement en cours, en amont ou en aval des appuis FRIO.

La question de l'impact de l'ensemble de ces activités et de la contribution du FRIO aux changements se pose.

Le travail de revue de projet a permis d'avancer dans l'identification des effets et impact 3 ans après une action de renforcement FRIO ou une série d'appuis (divers FRIO). Il montre **toute une série d'impact, variables** suivant les organisations et processus, de diverses natures et ampleur qui découlent des résultats obtenus pendant l'accompagnement ou dans le prolongement de celui-ci. On peut noter :

- Une dynamique de changement engagée
- Une évolution vers une démarche de progrès par étapes
- Le partage de valeurs entre les diverses entités
- Une évolution vers une plus grande cohérence moins de dynamiques personnelles
- Une professionnalisation avec des premiers salariés
- Un décloisonnement et un fonctionnement plus transversal
- Une plus grande unité dans les modalités d'action
- Une plus grande visibilité et transparence sur les prises de décisions
- Une visibilité meilleure du modèle économique et des risques
- Le recours pour la première fois à un financement AFD
- Une volonté de poursuivre une dynamique collective
- La résolution de conflit (avec parfois le départ de personnes)

Le temps nécessaire pour ces changements a été variable, avec un besoin de maturation post accompagnement, de validation parfois en assemblée générale des nouvelles orientations, de précision d'un nouveau plan stratégique, de mise en place du changement.

2. Des évolutions qui touchent l'organisationnel et l'institutionnel

Les apports de la revue de projet mais aussi des entretiens montrent que les demandes initiales et les résultats sont souvent du domaine organisationnel dans un premier temps mais **invitent rapidement à une révision du projet associatif et de la stratégie, du positionnement de la structure, avec un questionnement sur sa raison d'être et de continuer.**

On a alors parfois de **réels bouleversements** pour certaines structures

« Ce que nous avons vécu collectivement avec l'accompagnement FRIO reste un moment unique, le début d'une démarche bien plus large qui nous a amené à une réelle révision de notre projet, une refondation de notre organisation ». Un responsable d'ONG bénéficiaire FRIO.

La revue de projet montre que par exemple les changements permettent de se détacher parfois de l'influence, le charisme, l'image de certaines personnes qui avaient fondé l'association (qui sont amené à « passer la main », qui en sont partie, qui ne sont plus de ce monde...), et **remobiliser les différentes composantes salariées, militantes et bénévoles autour d'un projet renouvelé.**

Les changements concernent aussi très souvent la question des relations avec des équipes ou partenaires Sud et **questionnent fortement le rôle des ONG dans contexte de montée en puissance des capacités, compétences, niveaux de structuration des acteurs au Sud** (dans certains contextes). Ceci entraîne une évolution de relations (qui pouvaient être basées sur des relations très individuelles affectives, paternalistes) vers des **partenariats renouvelés plus respectueux des dynamiques locales** et un **positionnement plus affirmé sur le renforcement des capacités** des partenaires et non le « faire en direct ». Beaucoup d'ONG ont franchi cette étape depuis de nombreuses années mais le FRIO permet à certaines de le faire aujourd'hui et de l'inscrire plus concrètement dans leur stratégie et organisation. Se pose alors aussi des **questionnements sur leur modèle économique pour financer leur nouveau rôle** dans une recherche d'équilibre avec leurs partenaires.

Un autre questionnement qui en découle est bien celui et **d'évolution des relations Nord / Sud avec des questionnements sur les besoins de solidarité ici et là-bas** et les interrelations entre les problématiques. Des organisations sont amenées par exemple à vouloir développer **des actions d'éducation au développement,**

« L'accompagnement nous a mené à nous questionner sur notre rôle au Sud sur les terrains mais aussi ici en France. Cela nous a donné envie de travailler pour sensibiliser les gens ici, pas forcément pour développer la collecte mais pour mobiliser des citoyens sur une cause, et modifier le cas échéant le rapport de force avec certains acteurs. Nous aimerions maintenant pouvoir amener par exemple des entreprises à s'engager sur des démarche de responsabilité sociale ». Un responsable d'ONG bénéficiaire FRIO

3. Des apports pour les personnes ressources membres du CD et leur organisation

Les effets du FRIO peuvent aussi s'analyser sur d'autres parties prenantes en dehors des organisations concernées, notamment sur les personnes impliquées dans ses instances.

Les **membres du comité de décision** ont souligné en général une grande richesse des comités qui leur apporte divers éléments :

- Une **meilleure connaissance des situations, expériences et initiatives d'autres organisations pour évoluer** ce qui peut leur donner aussi des idées et les renforce individuellement en tant que dirigeant ou personnes ayant des responsabilités au sein d'autres ONG (ils avouent avoir

une certaine curiosité bienveillante pour rentrer dans une certaine intimité des organisations ce qui les aide à comprendre des processus)

- Des apports des autres membres du Comité sur les processus de changement
- Une **pratique de « conseil », appui à des pairs, qu'ils peuvent aussi développer en interne avec leurs propres partenaires**
- Des échanges et **relations avec les représentants de l'AFD/DPO** qui les met aussi plus directement en contact avec ces interlocuteurs pour partager aussi des réflexions prospectives sur la situation des ONG.

4. Des apports pour les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics (AFD/DPO et MAEDI) participent au FRIO via le cadre formalisé des instances du FRIO (comité de décision sans droit de vote, comité de surveillance) et leur implication globale su suivi du dispositif (relations avec Coordination SUD, participation aux restitutions des études).

Le FRIO est un dispositif qu'ils apprécient, ayant la perception qu'il est en effet utile et efficace pour le secteur, et pour les **enseignements qu'il leur apporte pour leur permettre de mieux comprendre le secteur et ses évolutions, les défis pour les ONG, les initiatives à encourager**. Ils considèrent l'outil comme un **outil précieux** en termes de **réflexion prospective et d'observatoire du milieu/** Ceci a pu contribuer à faire évoluer positivement les relations et le partenariat.



«Le chantier sur l'assise financière des ONG nous a vraiment apporté des éléments concrets et nous a permis de poser le problème en interne à l'AFD et plaider pour une meilleure prise en charge des frais administratifs dans les cofinancements des ONG par l'AFD- Nous avons pu avoir plus d'arguments et nous sommes arrivés à faire évoluer positivement cette prise en charge ».
Chargée de mission AFD

Pour les chargés de mission de la DPO, la **dynamique du FRIO est rassurante**, avec une vision que les structures cofinancées seront plus fortes au niveau organisationnel et institutionnel pour mener des projets de qualité (et assurer la bonne gestion et reporting). Ils conseillent d'ailleurs parfois les structures de se rapprocher du FRIO.

La participation au comité de décision d'une représentante de l'AFD/DPO permet aux chargés de mission DPO la consultation des dossiers de demande de renforcement des organisations ce qui leur **apporte des éléments complémentaires pour dépasser parfois certains doutes ou incompréhensions** dans leur relation avec les structures qui déposent des dossiers de cofinancements de projets (lorsqu'ils ont par exemple des difficultés de communication dans leur relation avec une structure, mais constatent qu'il y a un dossier FRIO en cours qui montre tous les efforts de redéfinition au niveau organisationnel...).

Une des limites cependant réside dans le fait que ces **apports restent au niveau de la DPO** et ne contribuent que **rarement à un dialogue plus productif avec les autres divisions de l'AFD** ou du MAEDI .

5. Le renforcement du collectif Coordination SUD

Le FRIO fait partie du paysage de Coordination SUD depuis bientôt 10 ans. Il a certains effets positifs sur la structure en la renforçant à divers niveaux :

- Il **permet à Coordination SUD d'avoir plus d'éléments d'analyse sur le secteur** (apports des études, des capitalisations, des revues de projets..). Ces enseignements sont à intégrer pleinement dans sa réflexion prospective pour anticiper les évolutions, les nouveaux enjeux, s'y préparer et permettre au secteur d'anticiper et mieux résister.
- Il **renforce le cadre de dialogue avec les pouvoirs publics** du fait de leur participation aux instances du FRIO, aux séances de restitution et même de chantier (assise financière)
- Il permet de **préciser et développer des services aux membres** avec des thèmes de formations qui reprennent des enseignements des accompagnements ou études , la création de groupes métiers (groupe métier RH créé suite à l'étude de 2011), un **chantier à poursuivre** sur les **réponses à apporter** pour **conforter l'assise financière** des structures – Ceci amène Coordination SUD à proposer de développer une **fonction d'observatoire** pour la veille et l'analyse du secteur, et ce, afin de permettre aux dirigeants d'ONG d'anticiper et de s'adapter aux évolutions de leur environnement.
- Il **consolide alors la relation de Coordination SUD avec ses membres**, notamment avec certaines structures **qui s'impliquent moins sur les actions de plaidoyer** mais plus sur les services, **et avec les personnes** au sein des structures **qui ne suivent pas directement le plaidoyer**.
- Il **consolide les relations des membres entre eux** par le biais du comité de décision et d'une forme de conseils entre pairs, ou **d'autres temps collectifs d'échanges**.
- Il permet de **développer des relations institutionnelles avec d'autres structures** (implication par exemple de France Active, du mouvement associatif, du Rameau lors du chantier sur les assises financières des ONG).
- Il permet **d'orienter son plaidoyer et d'enrichir ses argumentaires** (même si cette transversalité est encore à consolider). Par exemple l'étude sur la situation économique des ONG dans un contexte financier difficile a pu amener des éléments pour renforcer le plaidoyer de Coordination SUD pour une meilleure prise en compte des frais administratifs de structure (ce qui a réussi) , ou son argumentaire en faveur d'une hausse du taux de cofinancements par l'AFD dans le cadre des chantiers CIT-OSC.

L'impact positif du FRIO sur la structure Coordination SUD et ses membres montre comment le collectif serait fragilisé s'il cesse un jour de gérer le dispositif (amputé d'une partie de lui-même) et doit **pouvoir continuer à avoir les soutiens des pouvoirs publics** dans ce sens. De plus, pour alimenter une mission de veille et d'analyse du secteur via la création d'un observatoire, Coordination SUD a besoin de pouvoir continuer ses diverses activités, dont les actions individuelles et collectives dispensées dans le cadre du dispositif Frio.

En résumé...

- Le dispositif FRIO contribue à engager et accentuer divers changements au sein des organisations, changements très variables suivant les processus de chacun et les dynamiques collectives qui ont pu être enclenchées au sein des structures. Ces changements peuvent être organisationnels, en lien avec les moyens des ONG et les stratégies, mais aussi institutionnels avec parfois une réelle refonte des projets associatifs pour s'adapter aux évolutions des contextes.
- Le thème du positionnement de l'ONG et des relations avec les partenaires ou équipes Sud est souvent travaillé, ainsi que celui de l'évolution de la gouvernance associative.
- Le FRIO apporte aussi une plus-value aux membres du comité de sélection (dirigeants d'ONG en général) qui se renforcent en analysant les difficultés que peuvent avoir des ONG pairs et les efforts / innovations qu'elles font pour s'en sortir. Ces dirigeants peuvent ainsi observer les dynamiques de changement, s'en inspirer pour leur propre structure mais aussi pour les partenaires avec qui ils travaillent sur les terrains au Sud.
- Le dispositif FRIO, plébiscité par les ONG, renforce la légitimité et la plus-value de Coordination SUD, et pour ses membres, leur satisfaction des services rendus par leur collectif. Le dispositif avec ses travaux collectifs et analyses, permet aussi d'observer et étudier le secteur, les besoins d'évolutions, anticiper les enjeux de changements. C'est un outil précieux pour la réflexion prospective de Coordination SUD qui doit lui permettre de préciser et adapter son plaidoyer pour un environnement favorable.
- Le dispositif peut permettre aussi à Coordination SUD d'engager de nouveaux chantiers en aval des études pour innover, pour proposer et expérimenter de nouveaux appuis.
- Le FRIO contribue également à un dialogue plus riche avec les pouvoirs publics, auxquels il apporte des éléments d'analyse sur les contraintes des contextes et les innovations que portent les ONG pour poursuivre leurs missions. Il a pu contribuer à des évolutions positives du partenariat (par exemple sur la hausse de la prise en charge des frais administratifs).

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Un bilan très positif à partager

Cette évaluation des activités du FRIO depuis 2011 montre un **bilan très positif**, avec un niveau élevé de satisfaction de la part des ONG bénéficiaires des accompagnements individuels que le FRIO a permis de réaliser. L'évaluation souligne la **pertinence** du dispositif, son efficacité, et sa **capacité à entraîner les organisations dans des dynamiques de changement**. Les prestataires, les pouvoirs publics partenaires et Coordination SUD qui gère le dispositif depuis 2007, sont aussi très satisfaits de l'offre FRIO et des activités menées avec les ONG bénéficiaires. Les travaux collectifs réalisés ces dernières années dans le cadre du FRIO (capitalisations, études d'intérêt général..) sont également de qualité et **apportent à la réflexion stratégique sur les besoins du secteur** et pistes d'évolutions.

Le FRIO a fait un effort pour mieux suivre son impact avec une étude de « Revue de projets » qui permet de revenir sur les expériences des organisations accompagnées et les changements générés, 3 ou 4 ans après un accompagnement. Cette analyse avec quelques années de recul est pertinente tenant compte qu'il faut du temps pour les changements organisationnels et institutionnels. Elle montre des dynamiques de changement en cours et des innovations, et revient sur les facteurs clés qui ont facilité ces évolutions, et sur certains questionnements.

Le portage du dispositif par Coordination SUD se révèle **efficace** : l'offre n'est pas réservée aux membres (plus de 40% des accompagnements sont pour des non-membres) et ce portage par un collectif d'ONG permet de mobiliser un travail bénévole de dirigeants d'ONG.

Le dispositif FRIO **doit être maintenu**, même **renforcé**. Par ailleurs, il serait utile de faire connaître ce bilan, pour inciter des organisations à entamer des démarches de changements, et surtout d'autres partenaires à soutenir le dispositif.

2. Des améliorations possibles en termes d'articulation

L'évaluation a révélé quelques marges de progrès, en termes d'articulation du dispositif, en interne comme avec d'autres acteurs à divers niveaux.

R1 : Renforcer l'articulation interne au sein du dispositif

Pour plus d'efficacité et de synergie entre les divers acteurs qui composent le dispositif FRIO sur les accompagnements individuels (Organisation / équipe Frio / Comité de décision / prestataires), il apparaît utile de renforcer et formaliser un peu plus parfois les relations entre ces acteurs.

Par exemple, tous les prestataires devraient pouvoir identifier l'équipe technique comme un interlocuteur qui assure aussi le suivi de la prestation et veille à son bon déroulé, et qu'ils peuvent contacter en cas de difficultés. Le contrat entre le prestataire et l'organisation devrait mentionner systématiquement le dispositif FRIO et l'engagement des prestataires à partager un bilan final avec l'équipe technique FRIO.

Les prestataires retenus devraient avoir accès systématiquement à une partie de l'amont du dossier, notamment aux commentaires éventuels du comité de décision du FRIO, qui peuvent leur être utiles.

Un retour sur les accompagnements en cours devrait être fait lors des comités de décisions pour permettre aux membres de ce comité d'avoir des informations sur l'évolution des appuis.

Un temps de rencontre spécifique pourrait également être prévu une fois par an entre le FRIO et les prestataires qui ont travaillé ou travaillent régulièrement avec le FRIO, dans un objectif de diffuser les constats des études collectives, échanger sur certains questionnements, capitaliser etc. Ce temps pourrait être commun et co-construit avec d'autres dispositifs pour diffuser divers apprentissages avec les prestataires.

R2 : Renforcer l'articulation interne au sein de Coordination SUD

La transversalité et la recherche de synergie en interne de Coordination SUD (au niveau de l'équipe technique et aussi de la gouvernance) doit rester un point d'attention

Il serait souhaitable par exemple de renforcer les liens entre le Comité de surveillance du FRIO / la COFRI et le CA de Coordination SUD. Des représentants de la COFRI pourraient assister à la rencontre annuelle entre membres du comité de Décision et comité de Surveillance, pour mieux connaître les enjeux et faire le lien. Dans les agendas des Conseils d'Administration de Coordination SUD, un temps devrait être réservé plus fréquemment aux échanges sur les évolutions du secteur, sur les besoins d'appuis des ONG, sur les innovations.

Une meilleure inscription du FRIO dans le programme global de Coordination SUD (prévu à partir de 2018) apparaît comme un facteur de cohérence interne qui va permettre de mieux travailler la transversalité entre l'équipe technique FRIO et le reste des chargés de mission de Coordination SUD. Des mécanismes sont à inventer / renforcer pour ces échanges au sein de l'équipe, en essayant de trouver des opportunités pour s'obliger à travailler ensemble (quand cela est pertinent).

- La synergie entre les chargés de missions FRIO et la chargée de mission « plaidoyer syndical » doit être un point d'attention pour que les travaux servent au plaidoyer et/ou répondent à des préoccupations communes. Pour les études d'intérêt général par exemple, il serait stratégique qu'elles puissent être préparées et pilotées par une « équipe projet » composée des chargés de mission FRIO et plaidoyer syndical (pour réfléchir ensemble aux thèmes et questionnements, aux personnes/ structures clés à inviter dans un COPIL, aux formes de restitutions et publics..). Ceci suppose donc d'y consacrer du temps, d'assumer ce choix, dans une volonté de faire vivre cette recherche de synergie.
- L'articulation du FRIO avec les autres activités du centre de ressources (diffusion d'informations, formations, animations de groupes métiers..) est à poursuivre et renforcer pour identifier par exemple les besoins et thèmes de capitalisation (à soumettre aux instances); mais aussi les stratégies et outils à créer pour diffuser des apprentissages du FRIO. Une équipe projet « stratégie de diffusion » peut être formée pour réfléchir cette stratégie et les actions à mener. Un travail en commun pourrait être consolidé pour suggérer / piloter la production d'outils spécifiques pour être mis en ligne / pour être diffusés lors de formations / utilisés et diffusés dans les groupes métiers.
- La création d'un observatoire souhaité par Coordination SUD et prévu pour le prochain triennal, est un élément qui apparaît positif pour renforcer la transversalité : il peut et devrait permettre de rapprocher l'ensemble des différentes analyses produites au sein des

espaces de Coordination SUD (plaidoyer, renforcement, ...) pour avoir une vision globale et contribuer ainsi à la transversalisation des activités de Coordination SUD. Cette idée d'observatoire est donc à encourager.

R3 : Renforcer l'articulation avec d'autres partenaires

Pour renforcer l'efficacité des actions, et « l'intelligence collective » (la création et diffusion d'apprentissages utiles au secteur), il serait souhaitable de renforcer l'articulation avec certains acteurs de façon proactive et sur la base de choix stratégique (sans vouloir coordonner tout avec tout le monde).

Pour les études sur le secteur par exemple, des articulations peuvent être souhaitables avec d'autres acteurs (suivant les thématiques) comme les centres de Ressources des DLA, ou les partenaires qui appuient le monde associatif (fondations) pour réfléchir et délimiter les questionnements ensemble, copiloter les études, réfléchir les stratégies de diffusions, cofinancer la réalisation ou la diffusion/ restitution des apprentissages.

Des articulations avec le F3E seraient stratégiques (et utiles aux deux réseaux) et devraient être voulues / recherchées activement dans une démarche constructive. Au moins trois enjeux justifieraient des groupes de travail en commun et une recherche de synergie :

- L'enjeu de mieux diffuser aux membres et aux prestataires du secteur les apprentissages et capitalisations des travaux réalisés que ce soit par Coordination SUD ou le F3E (via des restitutions, des groupes de travail, des outils numériques et audio-visuels, des « apéros des pratiques »..) : les deux réseaux ont ce défis et pourraient échanger sur les stratégies, imaginer comment plus se relayer, et peut être, mener des efforts en commun.
- L'enjeu et l'envie qu'ont les deux réseaux de renforcer / faciliter aussi les échanges entre pairs : les deux réseaux pourraient réfléchir en commun sur leurs stratégies, avancées, la faisabilité et les limites, et les possibilités de création d'un outil pour faciliter les échanges entre membres (ce qui est prévu dans la proposition de nouveau triennal 2017-19 de Coordination SUD). Cet outil, ou des composantes de cet outil, pourraient être mise en commun entre le F3E et Coordination SUD (d'autant plus qu'une partie des membres F3E / Coordination SUD sont identiques). Tout outil demande par ailleurs un travail d'animation et les deux réseaux pourraient aussi travailler ensemble pour la présentation et animation de cet outils (ou de certaines composantes).
- L'enjeu de travailler la thématique « genre » de façon efficace: pour qu'une organisation avance sur la recherche de plus d'égalité de genre dans ses projets, elle doit avoir réussi à discuter et prendre en compte cet enjeu au niveau organisationnel, et pour avancer comme organisation, elle doit aussi voir que faire sur ses projets, connaître des outils et stratégies générés. Le F3E et Coordination SUD ont donc tout intérêt à articuler leurs efforts pour mieux accompagner les structures (points réguliers sur l'avancée des travaux sur la transversalisation du genre et sur les études F3E liées aux genres et approches méthodologiques..).

3. Des améliorations pour la diffusion

Malgré les efforts déjà consentis, les stratégies et outils de diffusion des apprentissages doivent être encore renforcées (pour passer des bénéfices individuels à plus collectifs et valoriser). Les recommandations suivantes sont formulées dans la cadre de cette évaluation du dispositif FRIO pour la diffusion des productions FRIO mais peuvent concerner plus généralement d'autres activités et productions de coordinations SUD.

R4 : Renforcer et diversifier les outils et stratégies de diffusion

Les rapports produits par les prestataires pour les études devraient avoir systématiquement une synthèse en quelques pages.

Il serait utile de penser / prévoir budgétairement aussi la restitution de travaux avec plusieurs événements et divers outils. Les restitutions devraient faire l'objet d'un compte rendu succinct pour les ONG qui n'ont pas pu venir (et celles qui veulent rediffuser les points clés de l'évènement) via une note rapide / un flash avec les principaux points diffusé via la lettre de Coordination SUD Coordination SUD.

Le site de Coordination SUD doit pouvoir annoncer avec suffisamment de visibilité et anticipation les événements et restitutions (ceci est déjà fait mais est à consolider). Il pourrait aussi faire une rétrospective d'évènements passés en affichant alors les comptes rendus ou autres outils créés (exemple du FORIM qui envoie à sa liste tous les quinze jours non seulement un agenda des événements à venir mais aussi une rétrospective sur les événements passés). Cette revue rétrospective est amorcée via Communication SUD mais devrait pouvoir permettre de diffuser plus les restitutions et rencontres et notamment des documents de références téléchargeables.

La production d'outils vidéos est sans doute une stratégie intéressante mais doit être réfléchi : elle n'est pas (plus) innovante et pour que les vidéos sur un évènement soient regardées en dehors du cercle premier de personnes qui ont participé à l'évènement (et qui apparaissent sur la vidéo..) ; elles doivent être particulièrement pragmatiques / pertinentes / amusantes / innovantes. Une stratégie de diffusion de ces vidéos via les réseaux sociaux peut être prévue également.

Il reste aussi à mieux valoriser la richesse et les apprentissages des accompagnements individuels en exploitant plus les bilans de fin d'accompagnement et les commentaires que l'équipe technique du FRIO peut recueillir à la fois des organisations comme des prestataires. Il serait utile de rédiger des fiches synthétiques à partager à partir d'une analyse croisée de ces bilans.

R5 : Développer un travail avec les réseaux membres pour la diffusion

Divers bénéficiaires du FRIO (membres de Coordination SUD / ou non membres) sont eux-mêmes des réseaux. Par conséquent, les stratégies de diffusion d'un outil / des apprentissages devraient tenir compte également de cette situation. Elles pourraient inciter par exemple les réseaux à diffuser en interne, en identifiant au sein des têtes de réseaux des personnes ressources qui peuvent faciliter la diffusion dans les réseaux (personnes en charge de l'animation de la vie associative, des formations internes, de la communication interne...) et en prenant le temps de leur présenter / expliquer les enjeux et apprentissages.

4. L'extension du dispositif

Les accompagnements individuels du FRIO sont très appréciés mais ne bénéficient actuellement pas directement à plus de 25 organisations par an et environ une centaine depuis sa création (de nombreuses organisations ont été bénéficiaires plusieurs fois). Accroître le nombre d'ONG bénéficiaires d'accompagnements individuels pourrait être un nouvel enjeu mais suppose de lever certain défis.

R6 : Renforcer les ressources financières

Actuellement, le règlement du FRIO permet à une même ONG de bénéficier de plusieurs accompagnements individuels (avec une limite de 3 dossiers dans les 6 dernières années) ce qui apparait un facteur clé pour entamer un processus de fond et permettre une dynamique de changement. Si l'ambition est de bénéficier à plus de structures, il ne serait pas judicieux de restreindre l'accès au dispositif pour une même ONG mais bien de chercher à faire plus d'accompagnements. Pour cela il faut mobiliser des ressources financières additionnelles (puisque aujourd'hui le fonds est consommé dans son intégralité chaque année).

Pour augmenter le fonds Coordination SUD devrait mieux communiquer vers d'autres contributeurs éventuels qui aujourd'hui connaissent globalement le dispositif mais n'ont pas de visibilité sur ses résultats, les effets et impacts qu'il produit. Il serait souhaitable de mieux faire connaître certaines expériences et « parcours FRIO » pour démontrer tout l'intérêt du dispositif (inviter des partenaires éventuels à des restitutions, partager des documents de synthèse, valoriser la revue de projets).

Certaines fondations ou partenaires institutionnels pourraient être éventuellement sollicités à participer dans le cadre de partenariats, notamment autour de thématiques qui les mobilisent (par exemple, la Fondation de France travaille sur les enjeux de fusion des petites structures, des acteurs de la finance sur le thème des assises financières..). Un point d'attention doit cependant être maintenu pour conserver au FRIO une mission d'intérêt général et ne pas focaliser peu à peu les accompagnements uniquement sur des thématiques qui feraient l'objet de partenariats spécifiques et de contributions financières fléchées.

R7 : Renforcer les ressources humaines et diversifier l'accompagnement en amont

Pour pouvoir valider et financer plus de dossiers d'accompagnements individuels, il sera nécessaire de renforcer le nombre de ressources humaines disponibles pour l'accompagnement. L'équipe technique du FRIO est aujourd'hui déjà fortement mobilisée et il n'est pas possible d'accroître sa charge de travail. Il serait utile de pouvoir compter sur 1 Equivalent Temps Plein (1 ETP) pour accroître les ressources humaines sur l'accompagnement (50% du temps) mais aussi la communication et la valorisation des apprentissages (50%), et réorganiser le travail de l'équipe en fonction. Ces ressources humaines pour la communication, diffusion des apprentissages pourraient être partagées avec le centre de Ressources.

Il pourrait être aussi envisagé de simplifier l'accompagnement en amont des ONG par l'équipe technique sur certains dossiers, notamment pour la deuxième ou troisième demande de FRIO pour libérer plus de temps pour les primo-demandeurs. Ceci se fait déjà mais peut être plus officialisé et suppose que l'ONG et le prestataire de l'accompagnement antérieur, ont bien identifié les nouveaux

besoins aux vues des dernières évolutions. La possibilité d'un appui en amont par un prestataire externe peut être maintenue, pour animer un MADAC ou approfondir une demande de FRIO.

Une autre voie serait aussi d'organiser autrement l'accompagnement en interne pour traiter plus de demandes,

- en rajoutant des temps collectifs en amont pour définir les besoins
- et en cherchant à mobiliser des bénévoles issus d'ONG pairs qui connaissent bien une thématique ou un secteur, ou faire appel à du mécénat de compétences. Ceci demande cependant du temps initial de mise en lien (pour les chargées de mission FRIO) et peut être efficient à moyen terme si il y a plusieurs accompagnements dans le temps (qui justifient l'investissement initial).

Enfin, une autre stratégie qui pourrait être intéressante serait d'essayer de mobiliser les réseaux et collectifs membres de Coordination SUD, pour qu'ils accompagnent aussi leurs membres qui souhaitent présenter des dossiers FRIO (plus particulièrement ceux qui ont une mission de renforcement de leurs propres membres, avec parfois du personnel et des moyens dédiés). Au préalable, cela supposerait que l'équipe technique du FRIO puisse identifier des personnes relais dans ces réseaux et les former pour qu'elles accompagnent leurs membres sur la définition des besoins d'appui. Une enveloppe budgétaire pourrait être prévue pour aider à cofinancer ces temps d'appuis. Ceci représente un investissement initial et un coût additionnel qui peut se justifier à moyen terme, dans une stratégie de création de capacités et démultiplication des appuis. Ceci relève plus directement d'une réflexion pour Coordination SUD (et non simplement pour le dispositif FRIO) par rapport à sa stratégie de renforcement de ses membres collectifs, et correspond bien à une action envisageable dans le cadre d'un projet de Structuration du Milieu Associatif (SMA).

R8 : Communiquer plus pour inciter les ONG à évoluer

Pour bénéficier à plus d'ONG, il apparaît aussi nécessaire de les mobiliser en leur montrant les apports des accompagnements (diffusion des apprentissages des revues de projet). Il faudrait pour cela améliorer la communication vers les ONG directement (via les outils de Coordination SUD mais avec un onglet « FRIO » plus clair et plus visible qu'actuellement), et indirectement avec une stratégie de diffusion et communication via les réseaux de ces ONG.

Pour rassurer les ONG qui peuvent être encore hésitantes et leur faciliter « l'expérience FRIO », il pourrait être pertinent de créer également un outil interactif (blog, page Facebook) avec des fiches conseils, des témoignages, des contacts au sein des ONG pairs qui ont eu des accompagnements sur les divers thèmes. Les apprentissages issus des bilans pourraient être diffusés par ce biais.

5. Des pistes d'innovations pour accompagner et partager autrement

Au-delà des accompagnements individuels et des études collectives, le FRIO pourrait dans les prochaines années innover sur des mécanismes de partage d'expériences et d'échanges entre pairs (enjeu commun au F3E qui pourrait donner lieu à des partenariats).

R9 : Faciliter les échanges et appuis entre pairs

La mise en place d'outils interactifs (Blog, page Facebook, cloud..), leur diffusion et leur animation (dans un premier temps), pourrait permettre de mieux partager des expériences et développer des conseils entre pairs (sur des demandes d'appui, sur des accompagnements, sur des prestataires, sur des appels d'offres, sur des stratégies et outils innovants..). Mais la création d'outils n'est pas un pas suffisant et il est important de prévoir aussi du travail d'animation pour diffuser et faire utiliser ces outils (du moins dans un premier temps). Cette réflexion sur des outils est en cours et la création et animation d'un outils et prévu dans la proposition du prochain triennal de Coordination SUD.

Au-delà des outils, il serait important de prévoir et réserver du temps pour animer et faciliter des rencontres directes entre pairs sur des thématiques d'intérêt communs sur des enjeux organisationnels et institutionnels travaillés par le FRIO, en lien avec les divers espaces collectifs qui existent déjà au sein de Coordination SUD. Par exemple, ce travail d'échanges entre pairs sur des thématiques FRIO peut être amplifié avec les divers « groupes métiers qui existent (et en cours de création), ou en lien avec les formations proposées.

Le FRIO pourrait aussi proposer la mise en place de sorte de parrainage par des pairs d'une ONG positionnée sur un même type d'enjeu (ou de plusieurs ONG dans un groupe de travail collectif).

6. De nouvelles ambitions ?

Le FRIO existe depuis 2007 : à l'aube de ses 10 ans, quelles peuvent être alors les innovations ? A quelles ambitions et nouvelles missions de Coordination SUD peut-il contribuer ?

R10 : Contribuer à une fonction d'observatoire

Le dispositif FRIO est un dispositif efficace d'appui des ONG, et d'analyse des enjeux du secteur qui vient par ailleurs aussi alimenter le travail de plaidoyer de Coordination SUD pour le bénéfice et l'intérêt général du secteur. Cette fonction de « veille » et observation du secteur est nécessaire et stratégique pour les activités de renforcement et de plaidoyer.

Coordination SUD se propose de développer une fonction d'observatoire, qui intégrera toutes les activités de veille et d'analyse de Coordination SUD, y compris celles menées dans le cadre du dispositif Frio. Ceci semble pertinent et est à encourager.

A plus long terme, en termes d'innovation, d'autres fonctions seraient aussi à réfléchir, pour non seulement observer / veiller / mettre en lumière, mais aussi expérimenter. Le chantier sur « l'assise financière des ONG » a déjà fait des pas dans ce sens en cherchant à pousser une expérimentation de nouveaux outils financiers. Des expérimentations pourraient être portées aussi avec d'autres partenaires financiers intéressés par ces innovations, et divers partenaires techniques (intelligence collective pour expérimenter des solutions).

ANNEXES

Programme triennal de Coordination SUD

Objectif global : Contribuer à des politiques de développement durable solidaire, en fédérant, renforçant et valorisant les ONG comme acteurs clés de la solidarité internationale

Objectifs spécifiques :

1/ Etre plus forts et plus unis : renforcer les capacités des ONG à conduire des actions de qualité, développer la connaissance mutuelle et la cohésion au sein du réseau et renforcer les synergies avec d'autres acteurs de la solidarité internationale

2/ Promouvoir un environnement favorable et influencer les décideurs politiques et économiques sur les enjeux majeurs de développement et de solidarité internationale

Résultats triennal Coordination SUD

1. Les membres de Coordination SUD, dans leur diversité, participent activement et se reconnaissent dans la plateforme associative
2. D'autres acteurs de la solidarité internationale collaborent et contribuent aux actions des ONG
3. Les capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG sont renforcées
4. Les stratégies d'intervention des ONG sont renforcées
5. Les membres de Coordination SUD ont une vision renouvelée et partagée des questions de développement et de solidarité internationale, dépassant les rapports Nord-Sud
6. Les principes de cohérence, de transparence, de qualité de l'aide, ainsi que des financements adéquats, sont au cœur du plaidoyer politique de Coordination SUD
7. Les échanges thématiques au sein de Coordination SUD contribuent aux objectifs de développement durable et au respect des principes humanitaires
8. Les conditions d'exercice (environnement favorable) des ONG en France s'améliorent
9. L'environnement financier des ONG est consolidé

Résultats triennal FRIO précisés pour 2014-2016 (reformulés en interne suite à un diagnostic)

1. Le FRIO permet une meilleure compréhension des enjeux du secteur et propose des réponses adaptées
2. La qualité de l'accompagnement est améliorée
3. La gouvernance du dispositif est améliorée
4. L'assise structurelle du FRIO est consolidée.

ANNEXE 2 : Extrait de la note de cadrage– Objectifs et questionnements

Cette note de cadrage présente les éléments discutés et validés lors de la réunion du premier comité de pilotage (COFIL) qui a eu lieu le 17 mai 2016 à Paris, dans les locaux de Coordination SUD, pour initier l'évaluation externe du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO)

Membres du COFIL de l'évaluation :

- Diane Vioujard, Chargée de mission plein temps sur le FRIO, coordinatrice
- Catherine Tudal, Chargée de mission à mi-temps sur le FRIO
- Bénédicte Hermelin, Directrice de Coordination Sud
- Benoit-Xavier Lordon, Membre du comité de Surveillance et ancien membre du comité de décision
- Geoffroy Malcor, directeur de SOLIFAP, acteur externe au FRIO, qui accompagne des associations,
- Marie-Odile Waty, responsable de la DPO-AFD
- Laure Pradeau, représentante du MAEDI

L'ensemble des membres du COFIL étaient présents à cette première réunion pour le cadrage de l'évaluation

1. Retour sur les attentes de l'évaluation et les questionnements

1.1 Champs de l'évaluation et objectifs

L'évaluation, concerne le **dispositif FRIO depuis 2011** (date de la dernière évaluation) jusqu'à janvier 2016, et les accompagnements individuels et travaux collectifs qu'il a permis de mener.

Au regard des termes de références, des premiers entretiens, et des discussions lors du COFIL, les principaux objectifs de l'évaluation sont :

- d'établir **un bilan** (avec un regard externe) **pour mieux communiquer** (vers les organisations de solidarité internationale mais aussi en dehors du secteur, en France et éventuellement au niveau européen au sein de Concord...) sur les apports du dispositif FRIO pour les **organisations dans leur diversité** et le secteur en général, et les contributions aux changements et évolutions à moyen et long terme.
- de **mener une réflexion stratégique** pour suggérer des **évolutions et améliorations** du dispositif éventuellement (points d'amélioration, comparaison avec d'autres dispositifs) et le renforcement **de son articulation avec les activités de Coordination SUD** et les réflexions prospectives au service du secteur, et **l'articulation avec d'autres initiatives** d'accompagnement (synergie, complémentarité).

1.2 Questionnements en détails

Les questionnements principaux au regard des enjeux de l'évaluation, peuvent être résumés dans le tableau suivant. Ils sont formulés en reprenant en partie certains critères classiques (analyse de la pertinence du dispositif, de son efficience et efficacité, de la durabilité des résultats) mais aussi une approche d'analyse du changement pour mettre un accent sur :

- l'analyse des effets / des changements (comment évoluent les divers acteurs en lien avec le dispositif, à quels changements contribue le dispositif)
- la réflexion stratégique (quels sont les changements souhaités depuis la mise en place du dispositif, comment la vision des changements peut évoluer au regard des enjeux de contexte).

	Questionnements
Pertinence	<p>Les actions proposées répondent-elles aux principaux besoins d'appui organisationnel du secteur, aux besoins des organisations dans leur pluralité ? (au de-là d'un premier cercle).</p> <p>Quels sont ces besoins au regard des évolutions du contexte ? comment évoluent les besoins des organisations au cours du temps?</p> <p>Peut-il répondre à tous les besoins ou doit-il en prioriser certains ? Peut-il répondre aux besoins des toutes petites organisations (sans salariés..)?</p>
Efficience	<p>Quel est le niveau de satisfaction des organisations sur l'accessibilité au dispositif ? Quelle est l'appréciation des organisations non bénéficiaires sur les modalités d'accès?</p> <p>Comment se gère le surplus de demandes d'appui au regard de fonds limités ? Faut-il des critères plus établis ?</p> <p>Quelle interaction, complémentarité, ou mise en lien avec d'autres systèmes d'accompagnement ?</p> <p>Comment le FRIO peut-il juger en amont du juste niveau d'implication / d'appropriation des acteurs en interne, comment savoir quels sont les vrais acteurs du changement qui le porteront ?</p>
Efficacité	<p>Quel est le niveau de satisfaction des accompagnements individuels par les organisations et les prestataires ? Quelle satisfaction du FRIO en général ?</p> <p>Comment se réalise le suivi qualité des accompagnements et prestataires ? Le FRIO joue-t-il, ou doit-il jouer un rôle de tiers pour renforcer la qualité des accompagnements ? Doit-il intervenir dans la sélection des consultants ?</p> <p>Le dispositif permet-il d'aborder à la fois l'approche stratégie institutionnelle à moyen et long terme (projet associatif, mission sociale, gouvernance), et l'approche organisationnelle (organisation interne, ressources humaines, financements) à plus court terme? Comment arrive-t-il à coordonner ces deux approches ? Le suivi de l'équipe technique (en amont sur le montage des dossiers et sur le suivi des accompagnements) et les observations du comité de sélection permettent-ils d'aborder cette approche de changement institutionnel ?</p> <p>Il y a-t-il un partage entre paires des apprentissages issus des accompagnements individuels ou travaux collectifs? La partage des apprentissages entre pairs doit-il être encore plus incité / exigé ? Il y a-t-il les bons outils pour le faciliter?</p> <p>Le dispositif a-t-il pu développer des travaux collectifs qui apportent des enseignements ?</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Contribution au changement</p>	<p>Les accompagnements individuels au sein des organisations permettent-ils des changements?</p> <p>Le dispositif arrive-t-il à toucher la gouvernance (pour permettre des changements) ?</p> <p>La diffusion des travaux collectifs (capitalisation, études d'intérêt général) au reste du secteur permet-elle des changements ?</p> <p>Quelles sont les appropriations, quelle est l'utilisation des enseignements des études ?</p> <p>Comment se suit à long terme l'impact social du FRIO sur les associations, quels indicateurs suivre sur la création du changement ?</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Réflexion stratégique</p>	<p>Les études et travaux collectifs ont-ils des liens avec les réflexions prospectives de Coordination SUD ? La gouvernance doit- elle être plus associée aux choix des travaux collectifs du FRIO ?</p> <p>Le dispositif permet-il des éléments d'analyse du secteur (observatoire) pour alimenter les réflexions prospectives et stratégiques de Coordination SUD et de sa gouvernance ? Comment développer cet observatoire ?</p> <p>Doit-on renforcer les échanges entre le comité de surveillance et la gouvernance de Coordination SUD?</p> <p>Les apprentissages du FRIO sont-ils utilisés pour orienter les autres activités de Coordination SUD (plaidoyer, formations) ? Quels liens existent ou sont envisagés avec le dispositif MADAC, et avec le dispositif genre ?</p> <p>Le dispositif FRIO est-il connu en dehors des acteurs? Comment améliorer la communication sur le dispositif vers les organisations de la solidarité internationale, en dehors du secteur, au niveau européen ?</p> <p>Comment le FRIO et ses partenaires (AFD ; MAEDI) pourraient mieux diffuser les apprentissages du FRIO et notamment des travaux collectifs ?</p> <p>Quelle est la qualité du dialogue institutionnel avec les partenaires financiers (AFD / MAEDI) ?</p> <p>Il y a-t-il une stratégie de diversification des sources de financements ? Quelle pourrait-elle être ?</p>

ANNEXE 3 : Liste détaillée des entretiens réalisés

Structure	Personne de contact	Liens avec le FRIO
Coordination SUD	Diane Vioujard	Chargée de mission FRIO, responsable
	Catherine Tudal	Chargée de mission FRIO
		qualité et MADAC
	Philippe Jashan	Président (et président du comité de surveillance)
	Anne Françoise Taisne	Référent CA sur le plaidoyer du secteur
	Bénédicte Hermelin	Directrice
	Karine Maux	Coordinatrice des activités
	Jean Luc Galbrun	Chargé de mission Centre de ressources / formations
	Karine Penrose	Chargée de mission plaidoyer (« Plaidoyer syndical »)
Bénédicte Bimoko	Chargée de Communication	
Comité de surveillance	Benoit Xavier-Loridon (ID)	Membre comité de surveillance, représentant comité de décision sur la période d'évaluation, comité de surveillance 2010-2015
	Emmanuel Poilane	comité de surveillance 2010-2015
	Arezki Harkouk	comité de surveillance 2010-2015, administrateur de Coordination SUD
	Ghislain Bregeot	comité de surveillance 2010-2013
	Lysiane André	comité de surveillance 2014
	Marc Gratton	comité de surveillance 2016
Comité de décision	Vincent Brossel	2015-2016
	Sonia Vinolas	2011-2013
	Gaelle Gandema	2016
	Anne Floris	2014-2016
	Vincent Dulong	2013
Structures d'accompagnement	Geoffroy Malcor	SoliFAP
	Lilian Pioch	F3E / MADAC et coordination dispositif études individuelles
	Caroline Germain	ADASI
Pouvoirs publics	Marie Odile Waty	Partenaire financier et membre du comité de surveillance
	Marie-Violaine Biancarelli	Membre observateur du comité de décision
	Audrey Seon	Membre observateur du comité de décision
Autres	Jean-Louis Vielajus	Ancien Président Coordination SUD
	Pierre Lecomte	Ancien chargé de mission FRIO / qualité

Structure	Personne de contact	Liens avec le FRIO
Prestataires	Jean Martial Bonis Charancle	étude intérêt général réseau
	Martin Vielajus	Capitalisation 2014 - Vidéo Activités Lucratives
	Virginie Repaire	revue des projets
	Pascal Loviconi Accountance	Formation Levée de fonds 2013, 2014
	Stéphane Montier Altervisio	Accompagnement ID
		Capitalisation 2014 - Activités Lucratives
		Positionnement étude 2016 "Gouvernance"
	Annabelle Insua, Participative	Etude 2012
		Formation cycle sur le modèle économique 2013-2016
		Accompagnement ONG
	Philippe Doazan Duniya	Accompagnement ONG Levée de fonds
		Atelier de capitalisation annulé en 2012, faute de participants
Clothilde Crozier Métamorphose Conseil	Accompagnement ONG	
Cécile de Calan TransfaiRH	Accompagnement ONG	

Structure	Personne de contact	Liens avec le FRIO
ONG accompagnés par le FRIO		
PUI	Jean Javogues	Directeur Communication
ID	Gaëlle Gandema	Responsable Partenariats
SIF	Karima Bensaadi	
Groupe URD	Juliette Haim	RAF
Plan International	Alain Caudrelier-Bénac	Directeur
CRID	Nathalie Péré Marzano	Directrice lors du Frio
Fair(e) un monde équitable	Estelle Dubreuil	Coordinatrice
Collectif Haïti de France	Mathilde Ory	Coordinatrice
Aina Enfance Avenir	Isabelle Boursier	Présidente
Bibliothèques sans Frontières	Barbara Schak	coordinatrice
Dossier ajourné et redéposé validé		
AOI	Ousmane Dipama	Chargé de projet
Dossier ajourné et pas redéposé		
CIDR	Renée Chao Beroff	Administratrice
Les petits débrouillards	Sophie Vally	Secrétaire général
Dossier refusé non éligible		
OIP	Cécile Marcel	directrice
ONG n'ayant jamais déposé de FRIO		
FERT	Anne Panel	Directrice
ONG n'ayant jamais déposé de FRIO mais formation FRIO sur la période concernée		
Association Info-Birmanie	Cécile Harl	Chargée de mission
FECODEV	Brice Monnou	Directrice
ONG ayant bénéficié de formation FRIO et accompagnement autre période		
Primo Levi	Laurence Janin	Responsable de la recherche de financements
L'Appel	Madeleine Le Moullec	Présidente
Douleurs sans Frontières	Anne Gaëlle Roure	Coordinatrice générale

ANNEXE 4 : Retour sur 2 dispositifs d'appui (ADASI, F3E)

ADASI : Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général adasi.org

L'ADASI est une jeune structure née début 2015 –Elle a été créée cependant par des personnes avec plus de 10 ans d'expérience d'accompagnement des associations (DLA, Rameau..).

Elle s'est créée suite aux constats suivants :

- Il n'existe pas de dispositif pour aider les associations à réfléchir sur leur projet associatif, les enjeux et les stratégies
- Il y a des besoins d'accompagnement sur ces aspects mais pas de facilité pour bénéficier de missions d'appui / d'expertises. Les organisations peuvent faire appel à des mécénats de compétences mais il est difficile de trouver des accompagnateurs sur le sujet (plus experts).
- Les structures Intérêt Général têtes de réseau ne sont pas éligibles au DLA.
- Il existe divers modes d'accompagnement sur un territoire, mais il est difficile pour les structures de voir ce que chacun peut apporter.

L'ADASI se veut un dispositif national d'accompagnement à la réflexion stratégique, pour les projets d'Intérêt général. L'ADASI veut accompagner particulièrement les projets complexes d'une certaine taille ou avec un potentiel national – Elle veut rechercher une vraie logique de changement d'échelle.

Elle souhaite jouer le rôle d'accompagnement de certains projets d'intérêt général d'envergure mais aussi un rôle d'articulation sur les territoires, en mobilisant les divers acteurs suivant les besoins des structures. Elle assurerait alors le rôle de suivi des parcours, articulation des acteurs. L'ADASI n'a pas une volonté de créer forcément une nouvelle offre d'accompagnement, mais que l'on arrive à faire suivre aux associations un parcours et se coordonner entre acteurs. Elle doit construire cette dynamique avec les associations / avec AVISE / avec la profession du conseil.

Dans le travail d'accompagnement, il y a des étapes clés :

1. La rencontre entre une équipe de conseil / une gouvernance

Un diagnostic est dressé au début sur les besoins de la structure, en mobilisant un pool de consultants, pour intervenir avec un accompagnement pluriel à un dirigeant.

Il est nécessaire que le diagnostic stratégique soit compris, que la priorisation des questionnements clés soit partagée. Si une seule personne fait le conseil, elle peut parfois avoir du mal à partager avec la gouvernance. Plusieurs intervenants apportent plus d'éléments, et le diagnostic doit apporter des choses très concrètes, avec des effets miroir.

2. La définition de la stratégie d'accompagnement

L'ADASI architecture ensuite un accompagnement: elle monte une solution d'accompagnement avec plusieurs acteurs. Ceci apparait pertinente pour réduire les coûts. On peut ainsi mixer du cabinet conseil et faire intervenir d'autres ressources avec par exemple Passerelles et compétences - On articule / on suit –

L'ADASI a aujourd'hui 3 salariés (juin 2016) et des appuis ponctuels. Elle a fait une quarantaine d'accompagnement en 2016 – S'il y a plus de demande que de capacités sur le moment, l'ADASI rebasculer les dossiers vers les DLA. L'ambition est de traiter 100 dossiers par an.

L'ADASI a un modèle économique basé sur des financeurs privés et publics :

- Des investisseurs privés comme SOLIFAP qui financent l'ADASI pour des accompagnements d'associations pour sécuriser les projets qu'ils appuient.
- Des financeurs qui flèchent les associations (fondation Caritas)
- Des appuis publics (La France s'engage)
- Peut-être demain des fonds publics pour financer des têtes de réseaux ?

Par rapport au FRIO, l'ADASI aimerait pouvoir travailler plus ensemble sur des projets communs qui concerneraient des dossiers ou des réflexions / études. Ces actions de coordination ou actions communes entre dispositifs doivent être financées. Il faut les prévoir dans le temps des équipes. Vis-à-vis des consultants, il y aurait aussi un intérêt à partager entre dispositifs sur les mécaniques de référencement, consultations etc...

Le F3E est un réseau créé en 1994 par une quinzaine d'associations de Solidarité Internationale sous le nom de Fonds pour les Etudes préalables, Etudes transversale et Evaluations, pour promouvoir la culture de l'évaluation, encourager les échanges et optimiser la qualité de l'action des acteurs de la solidarité internationale -Le F3E réunit aujourd'hui une centaine d'acteurs du secteur de la coopération et de la solidarité internationale en France (associations, collectifs mais aussi quelques collectivités territoriales).

Le F3E apporte à ses membres un accompagnement technique et financier pour la mise en œuvre de leurs études et évaluations, propose des formations sur les méthodologies d'évaluation et capitalisation, et mène des recherche-action avec ses membres. Au sein du réseau, les membres nourrissent, par le dialogue et la réflexion, le savoir-faire du F3E.

Suite à une évaluation et une réflexion interne pour clarifier ses orientations, le F3E finalise en 2016 son nouveau plan stratégique qui s'appuie sur les éléments suivants (*en cours de validation*):

Mission

- Accompagner les acteurs du changement social au niveau méthodologique pour leurs actions de terrain pour plus d'impact sur les enjeux globaux de lutte contre le changement climatique, pour la transition écologique, l'égalité des genres, la citoyenneté mondiale
- Appuyer des acteurs diversifiés de solidarité internationale (réseau pluriacteurs avec des ONG, collectivités territoriales, entreprises d'ESS), basés en France, qui travaillent au Sud mais aussi au Nord sur le changement social et la solidarité entre territoires.
- Accompagner les organisations dans leurs besoins d'apprentissages pour améliorer l'impact des actions – Les apprentissages concernent les méthodes et les pratiques d'évaluation de l'impact, la gestion de connaissances.

Mode d'intervention

- Les accompagnements que le F3E propose se font avec des appuis d'experts (mobilisation de financement du Fonds F3E pour des études) mais aussi via des échanges entre les membres, l'apprentissage collectif.
- Pour plus d'effet le F3E souhaite aller de l'individu à l'organisation dans le champ de l'apprentissage sur les méthodes et les pratiques, en travaillant avec Coordination SUD et CUF (parcours d'apprentissage, appuis aux chargés d'apprentissage des organisations).

Axes stratégiques

- Axe 1 : accompagner les membres dans leurs démarches d'apprentissages / former les membres / animer des espaces collectifs d'expérimentation
- Axe 2 : Aider les membres à faire réseau / proposer des dispositifs pour aider les membres à valoriser leurs pratiques et échanger entre pairs, animer la vie associative / valoriser les échanges et appuis entre pairs
- Axe 3 : Animer et diffuser vers le secteur. Promouvoir et diffuser les apprentissages et outils, développer les échanges avec des partenaires internationaux

Le F3E assume **divers rôles**

- Accompagnateur de formations, études, chantiers collectifs
- Innovateur (recherche action) sur des thèmes définis par les membres en AG
- Animateur de réseau, pour favoriser des échanges entre ses membres en développant notamment des technologies de la communication adaptées
- Diffuseur de connaissances et expériences (veille) et producteur de documents
- Promoteur avec autres collectifs de la place de l'évaluation dans les politiques de développement et apprentissages par les acteurs

Positionnement :

- Le F3E réaffirme un principe de subsidiarité pour veiller à ne pas se substituer à ses membres
- Le F3E souhaite prendre en compte la diversité de ses membres et développer une action spécifique avec certains de ses membres qui sont des collectifs (pour la diffusion en interne des apprentissages, formation de formateurs..)
- Le F3E souhaite renforcer des partenariats avec d'autres collectifs en France et à l'international (pour une fonction de veille sur les méthodes notamment)
- Le F3E souhaite mieux diffuser ses travaux aux consultants et maintenir des relations avec les pouvoirs publics (sans un rôle de prescripteur de méthodes)

Le Fonds d'études F3E

Le Fonds qui financent les études sera maintenu et même renforcé si possible pour répondre aux demandes des membres. Ses modalités sont en cours de révision et évolution :

- Appels à projets annuel pour identifier les demandes d'études
- Révision des critères d'éligibilité et de priorisation (études transversales, préalables, évaluation, analyse du changement, planification et suivi, capitalisation),
- Réforme du comité de décision (ouverture pour inclure des membres en dehors du CA)
- Le rôle du F3E reste celui d'un tiers exigeant avec une contractualisation tripartite mais l'accompagnement des membres pourra être modulé suivant les expériences et besoins.
- Le maintien d'une intervention du comité de décision sur le choix des prestataires (fonctionnement actuel) est en débat.
- La diffusion des apprentissages des études sera améliorée.