

10 ans d'accompagnement stratégique des ONG : bilan et perspectives



- 9h30 Ouverture**
- 9h35 Si le Frio n'existait pas, il faudrait l'inventer ...**
Une évaluation pour faire le bilan
Paroles d'ONG : Initiative Développement, BISS, L'APPEL
Des questions ?
- 10h30 A quoi tout cela sert-il ?**
Retour sur les projets quelques années après
Paroles d'ONG : FORIM, ASMAE, ECPM,
Des questions ?
- 11h35 Quelles perspectives futures pour Coordination SUD ?**
Des recommandations pour aller plus loin
Le dispositif Frio de demain vu par Coordination SUD
Des questions ?
- 12h15 « Carrefour des transformations »**
- 14h00 Au revoir !**

Evaluation du Frio

Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel

2011-2016

Danièle Sexton – Consultante indépendante
d.sexton@laposte.net

1. Si le Frio n'existait pas... Il faudrait l'inventer

- Une offre d'accompagnements individuels **flexible**, jugée **indispensable** et unique, **sur diverses étapes** (diagnostic / élaboration de stratégie / accompagnement du changement)
 - ↳ Des besoins variables qui dépendent de l'histoire de chaque organisation- Il apparaît pertinent de **ne pas prioriser de thèmes** - Pas de « surplus » jusqu'en 2016 , moins de besoin de prioriser
 - ↳ Une situation qui change, d'autres critères à réfléchir pour l'avenir?
- L'outil permet à des ONG **un parcours vers le changement, avec plusieurs FRIO**

Un dispositif en complémentarités

- ↳ Avec DLA (peu sur SI, sauf en région)
- ↳ Des mécénats de compétences (expertise ponctuelle)
- ↳ Une offre ADASI en cours de déploiement (*une volonté d'articulation ?*)
- ↳ La synergie F3E sur MADAC (*d'autres synergies possibles ?*)

1. Si le Frio n'existait pas... Il faudrait l'inventer

Un dispositif au service du bénéfice collectif

- **Des capitalisations** sur des thématiques ayant mobilisé plusieurs dossiers Frio
 - ↳ pour passer d'un bénéfice individuel → collectif
 - ↳ pour les ONG, les collectifs, les prestataires, les pouvoirs publics
- Une offre complémentaire de **formations - échanges** sur des thèmes récurrents et capitalisés
- Des **études d'intérêt général** complémentaires pour l'observation du secteur, pour comprendre les enjeux, repérer des bonnes pratiques, anticiper les évolutions
 - ↳ pour alimenter la réflexion des ONG et leurs collectifs
 - ↳ pour alimenter la réflexion des pouvoirs publics / partenaires financiers des organisations, et pouvoir en discuter
- La « **revue de projet** »: un regard à 3 ou 4 ans sur ce qui a changé...
 - ↳ Une revue des projets qui confirme que le **Frio est un outil d'aide au changement**

1. Si le Frio n'existait pas... Il faudrait l'inventer

Un ancrage logique dans Coordination SUD

- Pour entrer dans l'intimité des ONG et accompagner des processus qui sont parfois de vraies révolutions pour les structures
- Pour permettre cet accompagnement par les pairs
- Pour discuter avec les pouvoirs publics / partenaires des organisations
- Pour alimenter les actions de plaidoyer de Coordination SUD, et ses autres actions et services pour la structuration du milieu.
- **Un enjeu: renforcer la transversalité et les articulations**

2. Un dispositif inclusif et efficient

- **Des procédures claires, des documents d'appuis**
- **Une équipe de 2 ETP**, qui apporte une plus-value appréciée pour aider à définir les besoins, **un travail d'appui en amont**

- **20 dossiers en moyenne approuvés / an**, 25-30 traités (70_80%)
 - ↳ Quelques dossiers inéligibles; un dispositif réservé aux organisations de SI
 - ↳ Des reports pour murir un projet
 - ↳ Quelques abandons
 - ↳ Quelques projets pluriels (des réseaux, un projet de 3 structures)

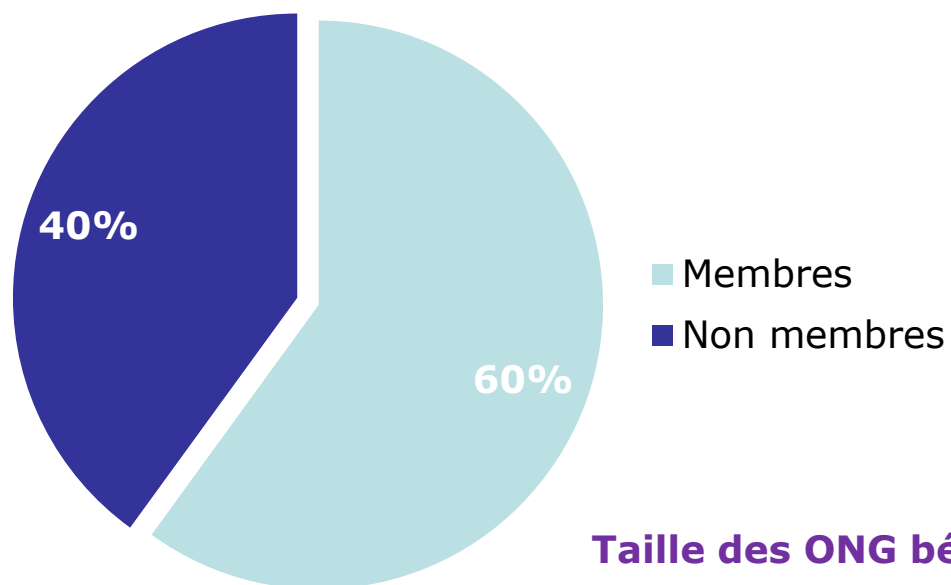
- **L'accès de petites structures**
 - ↳ 50% < 3 ETP, ...)
 - ↳ **Des efforts pour faciliter l'apport de 30%** : peut être valorisé en temps de travail de la personne de l'organisation qui suit le FRIO

2. Un dispositif inclusif et efficient

- **Un dispositif ouvert pour le secteur**
 - ↳ Accompagnement de 40% non membres de Coordination SUD
 - ↳ Une information disponible à tous sur le site

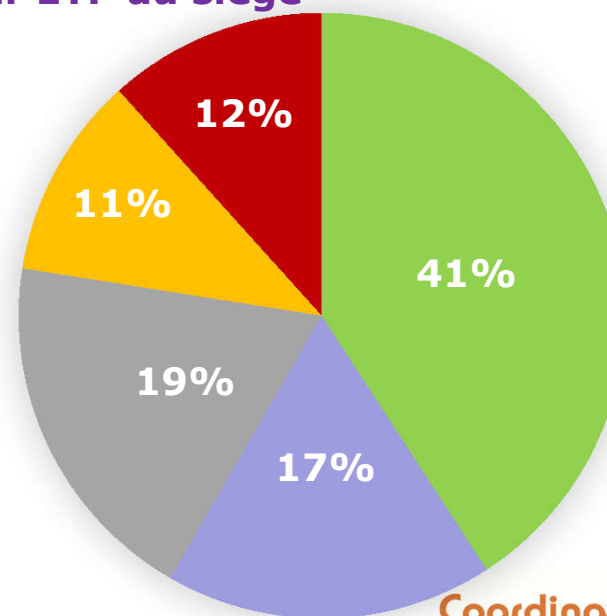
- ↳ Un dispositif qui reste exigeant en temps
- ↳ Une communication limitée (variable d'ajustement aussi)
- ↳ Plus? = plus de moyens humains, accompagnement en amont modifié ?
- ↳ Plus de fonds:- suppose rechercher nouveaux partenaires ou d'adapter le modèle économique

2. Un dispositif inclusif et efficient



Taille des ONG bénéficiaires du Frio depuis 2007 par ETP au siège

- Moins de 5
- Entre 5 et 10
- Entre 10 et 20
- Entre 20 et 50
- Plus de 50



2. Un dispositif inclusif et efficient

- Un **choix laissé aux organisations pour la sélection du/des prestataires** et pour la gestion de la relation (choix, suivi, contractualisation)
 - ↳ Des procédures à suivre de consultation et mise en concurrence
 - ↳ Des références de prestataires que l'on peut consulter et mobiliser (ou non)
 - ↳ Le contact avec d'autres structures pour échanger sur les prestataires
 - ↳ Une responsabilisation des organisations, gage d'efficience
 - ↳ **Point d'attention:** la liste de prestataires doit être assez fournie et actualisée pour proposer des références pour chaque type d'accompagnement et thématiques.

- Un **comité de décision**, lieu d'échanges entre pairs
 - ↳ Des membres assidus et expérimentés (directeurs et cadres d'organisations),
 - ↳ Une diversité recherchée (issus de divers secteurs, types de structures..)
 - ↳ Des expériences de processus de changements (des FRIO préalables)
 - ↳ **Un regret du CD de ne pas avoir plus de retours**

- Une **présence des pouvoirs publics (AFD) sans droit de vote**
 - ↳ Des apports parfois, mais surtout une écoute attentive
 - ↳ Une meilleure connaissance des ONG qui facilite le suivi des dossiers au sein de la DPO et le dialogue avec les ONG
 - ↳ **En observateur ou contributeur au débat ?**

- **Une grande satisfaction des organisations :**

- ↳ De l'appui de l'équipe au montage du dossier FRIO
- ↳ Des appuis et accompagnements FRIO
- ↳ Du/des prestataires en général
- ↳ Des résultats des accompagnements

- **Quelques insatisfactions :**

- ↳ lorsque les résultats sont incomplets, jugés trop vagues, trop d'ambition parfois –(Scinder en divers FRIO ?)
- ↳ lorsque la posture du/des prestataires ne correspond pas aux attentes de l'ONG: besoin d'un animateur et non d'un expert, besoin d'une expertise précise et non sur un appui général...

→Une posture attendue qui n'est parfois pas assez précisée.

- **Des formations-échanges appréciées**
 - ↳ Des difficultés de mise en pratique : comment accompagner post formation ?
- Une **montée en puissance des études et capitalisations croisées**,
 - ↳ 1 étude par an
 - ↳ des **travaux de qualité**
 - ↳ des **efforts de restitution** : évènement participatif, apéros des pratiques, vidéos
 - ↳ Des restitutions ponctuelles, sans compte rendu, des demandes pour des retours synthétiques, dans les outils CSUD (le points info, la lettre de Sud)
 - ↳ Pas de diffusion vers les prestataires
- Des **initiatives et chantiers post études** notamment « assise financière »
- Des apports à **la réflexion prospective** de Coordination SUD et le plaidoyer
 - ↳ Articulation comité de Surveillance/ COFRI ? Retours au CA ?
 - ↳ Une transversalité des équipes (FRIO / plaidoyer) à renforcer.

Pour les membres du comité de décisions

- Une vision des innovations
- Un renforcement des capacités de leur structure et leurs partenaires

Pour Coordination SUD

- Une meilleure connaissance des enjeux, vision prospective (pour aider à anticiper / s'adapter / résister).
- Des éléments pour le plaidoyer et dialogue.
- Des meilleurs services aux membres, favorise les liens entre ses membres (échanges entre pairs).
- Renforce la satisfaction des membres et participe à la hausse des adhésions

Pour la DPO/AFD

- Une meilleure connaissance des enjeux des ONG/OSI et de leurs innovations.
- Un meilleur dialogue (contribue à des évolutions positives)...

Et pour les organisations ?

Revue des projets Frio

2014-2016

Virginie Repaire – Consultante indépendante

Rappels des enjeux et objectifs

- Une **revue de projet sur 3 ans, 2014/2015/2016**, qui vise à apprécier l'appropriation des actions de renforcement par les ONG bénéficiaires.
- Une **démarche d'amélioration** constante de la qualité de l'accompagnement prodigué aux ONG dans le cadre du FRIO.
- Un **regard critique** sur les projets de renforcement pour :
 - ✓ Analyser les résultats et les impacts des projets.
 - ✓ Identifier les déterminants qui participent ou freinent à la mise en œuvre des projets et de leurs résultats.
 - ✓ Apprécier les effets des projets sur le renforcement de l'expertise des ONG.
 - ✓ Montrer en quoi et comment le dispositif est un outil d'aide au changement pour les ONG bénéficiaires.

Une approche partagée : 14 ONG contributrices et 28 projets

ONG	Objet/Année de création	Taille (M €)	Thématique(s)/Année(s)
L'Appel	Enfance/1968	0,7	Mobilisation du bénévolat (2011)
BISS	Energies renouvelables/1999	0,3	Autonomisation des équipes locales (2008)
FORIM	Intégration/2002	0,2	Stratégie et management (2008), Communication (2009)
Geres	Environnement/1976	8,6	Organisation (2008), Compétences managériales (2010), Optimisation activités et gouvernance (2013)
Grdr	Promotion sociale, culturelle et économique/1979	5	Stratégie de collecte de fonds (2010)
ASMAE	Education/1980/1987 fusion	5,7	Projet associatif (2013), Fonds de dotation (2014)
GRET	Développement solidaire et durable/1976	18,8	Stratégie de développement (2007), Organisation et métier (2011), Mise en œuvre (2012)
ID	Satisfaction besoins de base/1994	4	Recherche de fonds privés et implication des bénévoles (2008), Stratégie partenariale (2010), Stratégie de développement (2013)
Santé Sud	Santé/1984	10	Stratégie de communication (2008), GRH internationale (2009)
AVSF	2004/fusion	14	Base associative et développer un ancrage territorial (2008), Stratégie interne (2009), Communication/collecte de fonds et plaidoyer (2011)
CCL	Soutien au Laos/1980	0,9	Renforcement des capacités locales (2008)
DSF	Prise en charge de la douleur/1996	3,8	Renforcement des capacités (2011), Projet associatif (2012)
ECPM	Lutte contre la peine de mort/2000	0,9	Organisation et stratégie d'actions (2008), Gouvernance et fonctionnement (2013)
17 PFP	Soutien à la Palestine/1993	0,6	Organisation interne (2009), Communication (2013)

Les projets de renforcement : une démarche collective

- **Une réflexion qui pousse dans les retranchements et permet :**
 - ✓ Un **décentrement** sur des modes de fonctionnement et des pratiques.
 - ✓ Un processus de partage d' « **intelligence collective** » qui implique d' « **apprendre en marchant** » : la prise de conscience de s'inscrire dans un processus de changement à long terme qui dépasse largement les premiers objectifs fixés.

- **Un processus long, qui nécessite souvent un temps de maturation (de plusieurs années),** et souvent plus de temps pour être intégré par les équipes locales (régions en France ou pays du Sud) et ceux n'ayant pas ou peu participé à la démarche.
 - ✓ Un cheminement parfois douloureux (démissions/scissions).
 - ✓ Un engagement à long terme qui doit être partagé.
 - ✓ Un engagement durable : un dynamique qui devient naturelle.

Le dispositif FRIO : un outil d'aide au changement

- **Un outil d'aide à la décision** : l'accompagnement dans le choix d'orientations stratégiques, la prise de décisions, stimulateur et/ou révélateur d'une dynamique parfois tacitement engagée,...
- **Un outil d'aide à la conduite de changement** : la concrétisation d'une stratégie (déclinaison de plans d'actions, mise en place d'une nouvelle organisation, formation des équipes, création de nouveaux outils et procédures,...)
- **Un outil de médiation** : la gestion de conflits, la consolidation de la cohésion interne et la création de nouvelles relations entre les équipes, le renforcement de la communication (descendante et ascendante) :
 - ✓ **Une nouvelle dynamique de travail**, une confiance et sentiment d'appartenance à une structure originale et unique.
 - ✓ **Une distanciation dans la relation affective des équipes du Nord vis-à-vis des partenaires du Sud** : nouvelle approche partenariale (moins familiale ou paternaliste), renforcement des liens entre le Siège et les équipes locales.
 - ✓ **Une plus grande responsabilisation et autonomie des équipes locales.**
 - ✓ **L'émergence d'une identité collective « Pays »**, mise en réseau, échanges de pratiques.

Un renforcement des organisations « ici et là-bas »

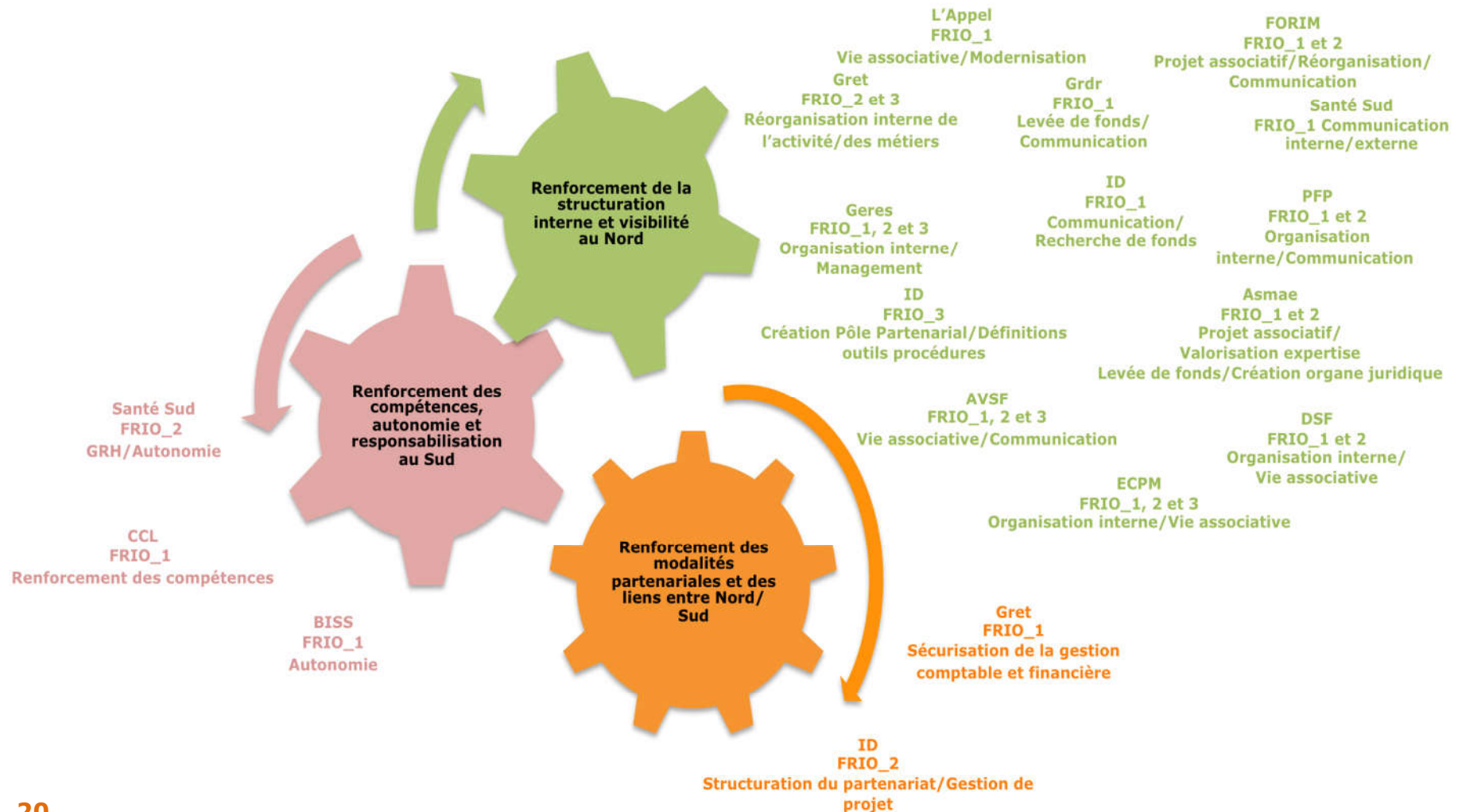
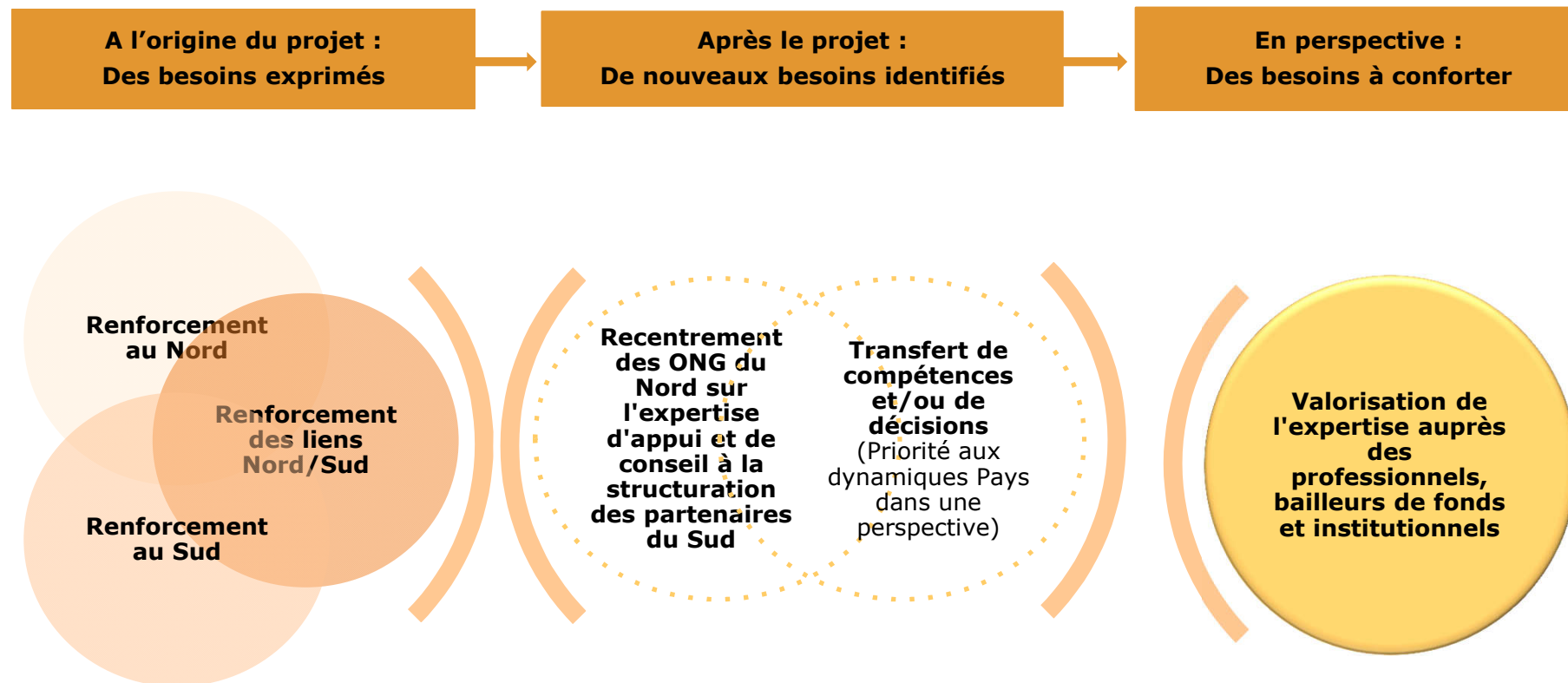


Schéma du processus global des besoins en renforcement des ONG bénéficiaires

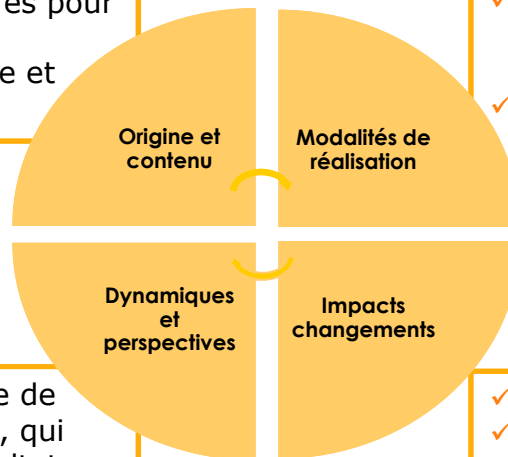


Revue de Projets

Un « cercle vertueux »

- ✓ Une problématique bien identifiée
- ✓ Une première réflexion des instances de gouvernance sur la stratégie à mener
- ✓ Des besoins exprimés par les acteurs de terrain, et soutenus par les Directions
- ✓ Un cahier des charges précis sur les enjeux, objectifs et attentes
- ✓ La création d'outils et de procédures pour la sélection du prestataire
- ✓ La sélection d'un consultant neutre et expérimenté

- ✓ La mise en place de modalités de suivi de la mission (création d'un comité de pilotage, identification d'une personne référente)
- ✓ Une réactivité dans les réajustements
- ✓ Une méthodologie participative qui implique toutes les parties prenantes
- ✓ La capacité à remettre en question ses modes de fonctionnement et ses pratiques
- ✓ Une communication interne continue sur le déroulement des actions



- ✓ La prise de conscience progressive de s'engager dans un processus long, qui dépasse souvent les premiers résultats de l'action
- ✓ La succession de plusieurs projets de renforcement qui viennent concrétiser la démarche engagée
- ✓ Un questionnaire sur l'expertise et la visibilité

- ✓ Des résultats opérationnels
- ✓ La validation des résultats en Conseil d'administration
- ✓ La présentation des résultats lors d'événements clés (séminaires, anniversaires, Assemblée Générale,...).
- ✓ La traduction des rapports et synthèses pour un partage avec les partenaires locaux

3 types de renforcement

Le positionnement de l'ONG, son projet, sa vision

- Partage d'une vision et/ou d'une identité commune.
- Clarification d'un projet fédérateur qui donne sens aux pratiques.
- Plus grande projection dans l'avenir.
- Création d'une dynamique collective.
- Plus grande implication des équipes locales dans un projet global.
- Nouveaux questionnements sur l'expertise et les métiers.
- Nouveaux questionnements sur la visibilité.

Le fonctionnement et l'organisation interne « ici et/ou là-bas »

- Développement des compétences (bénévoles et/ou salariés).
- Mise en place de nouvelles méthodologies de travail, nouveaux modes de pilotage, création de Pôles.
- Elaboration de nouveaux outils et procédures.
- Stabilisation des équipes.
- Clarification des rôles, responsabilisation et autonomie des équipes.
- Renforcement de la cohésion interne.
- Nouveaux questionnements sur les modalités de travail entre les équipes.

La qualité des projets et la cohérence entre les activités, l'organisation des métiers

- Harmonisation et sécurisation des pratiques.
- Meilleur pilotage et suivi des projets (notamment financier).
- Transversalité entre les projets et les activités.
- Plus grande cohérence entre les métiers et les domaines d'intervention.
- Emergence et partage de bonnes pratiques.
- Evolution des modalités de travail avec les partenaires locaux.

Niveaux d'impacts et thématiques associées

	Thématiques associés	Faibles --				Forts ++
Renforcement de la gouvernance et de l'organisation interne	Vie associative, organisation interne RH, diagnostic	●	●	●	●	●
Sécurisation des partenariats, harmonisation des pratiques	GRH, Stratégie partenariale	●	●	●	●	●
Autonomie des équipes locales	Stratégie partenariale	●	●	●	●	
Consolidation financière	Recherche de fonds privés, Fiscalité	●	●	●	●	
Visibilité auprès du grand public	Communication	●	●	●		
Requestionnement du cœur de métier et de l'expertise	Stratégie de développement, Vie associative, Stratégie partenariale	●	●	●	●	●
Développement de la transversalité dans une approche globale (projets, métiers, organisation)	GRH, Stratégie de développement, Stratégie partenariale	●	●	●	●	
Renforcement de la qualité des projets	GRH, Stratégie de développement, Stratégie partenariale	●	●	●		
Renforcement de la visibilité et des partenariats institutionnels	Stratégie de développement, Communication	●	●			

Des changements plus profonds...

- **Une « mise en mouvement », un « second souffle »** : un « temps historique » pour :
 - ↳ Les ONG historiques, qui ont connu des changements internes importants et font face aux évolutions de leur environnement.
- **Un « changement de cap » ou une « révolution identitaire et culturelle »**, qui bouleverse les hommes et leurs pratiques pour :
 - ↳ Les ONG, historiques ou plus récentes, avec une identité forte, une action militante et des pratiques ancrées et qui s'engagent dans un processus de modernisation.
- **Une « mutation », une « métamorphose » qui nécessite un temps de maturation** car questionne le « cœur de métier » des organisations au Nord (expertise) et le positionnement des partenaires au Sud (autonomie de projets, juridique, financière), notamment pour :
 - ↳ Les ONG, historiques ou plus récentes, qui ont connu un développement rapide et qui sont très structurées.

Recommandations

Evaluation du Frio 2011-2016

Danièle Sexton – Consultante indépendante
d.sexton@laposte.net

- **Très positif, doit être maintenu**
- **Faire plus connaître le dispositif, son intérêt, les changements induits, pour avoir un appui de nouveaux partenaires financiers**
 - ↳ **Quelques marges de progrès**
 - ↳ **Des innovations possibles**

- **Renforcer les ressources financières** (communiquer mieux pour valoriser le dispositif, développer des partenariats pour des thématiques éventuelles tout en gardant une mission d'intérêt général sur une offre plurielle)
- **Renforcer les ressources humaines** (pour faire plus, il faut plus de moyens humains) **et diversifier l'accompagnement** en amont (plus léger pour des 2eme ou 3eme appuis)
- **Communiquer plus** pour inciter les ONG à évoluer (via leurs réseaux, via des blogs et Facebook) avec des fiches de capitalisation, des récits d'expériences

- **Faciliter les échanges et appuis entre pairs** (outils interactifs, animer des échanges entre pairs notamment via les groupes métiers, les formations.)
- **Renforcer la dynamique de veille et d'observation** sur les évolutions du secteur mais aussi **d'expérimentation** sur des thèmes issus des travaux collectifs (mener des études de faisabilité, animer des groupes de travail, évaluer des expérimentations)

Perspectives d'évolution du dispositif Frio au sein de Coordination SUD

2017-2022

Les axes d'amélioration repérés pour le dispositif Frio

Maintenir la qualité des accompagnements prodigués aux ONG pour des parcours adaptés

- Approfondir la mise en place de parcours d'accompagnement personnalisés
- Développer la relation avec les prestataires, clef de voûte de la réussite de l'accompagnement des ONG.
- Poursuivre le développement d'une culture commune de l'accompagnement.

Soutenir l'agilité des ONG dans un environnement complexe

- Appuyer les ONG dans le déploiement de démarches spécifiques : MADAC, transversalisation du genre
- Améliorer la gestion et la diffusion des connaissances produites.
- Développer une fonction veille, analyse et d'expérimentation

Alimenter le plaidoyer syndical

- Repenser les articulations au sein de Coordination SUD : Cofri, CA, Comité de surveillance...
- Définir une organisation adaptée.
- Poursuivre les partenariats externes : Concord, Le Mouvement Associatif ...

Vers une amplification du dispositif actuel et le développement de nouvelles fonctions

(analyse, expérimentations, alimentation du plaidoyer syndical, ...)

- Renforcer les **moyens financiers** : fondations....
- Renforcer les **ressources humaines**.
- Tester et réorganiser : *articulation au sein de Coordination SUD, ...*
- Développer de nouveaux partenariats.
- **Communiquer plus.**

Une transition à préparer au cours des 3 prochaines années

Carrefour des transformations



Merci de votre attention