

*Premières rencontres du Frio*

**« Réussir  
une démarche de renforcement  
selon une approche participative »**

Compte rendu du 27 novembre 2010

# SOMMAIRE

<b>1. Présentation des expériences d'ONG ayant bénéficié du Frio.....</b>	<b>3</b>
▪Les questions.....	3
▪Les trois intervenants.....	3
<b>2. Les groupes de travail .....</b>	<b>4</b>
▪Les enseignements issus des quatre groupes.....	4
Les moments clés .....	4
Qui participe ? .....	5
Comment avez-vous pris en compte l'approche participative dans votre démarche de renforcement.....	5
Les risques et contraintes à prendre en compte .....	5
<b>3. Débat élargi et perspectives .....</b>	<b>6</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>7</b>
<b><i>Témoignages :</i>.....</b>	<b>7</b>
<b><i>La démarche collective dans mon expérience de renforcement.....</i></b>	<b>7</b>
Témoignage de Simon Martin, directeur de Santé Sud : .....	7
COFINANCEMENT FRIO « DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ÉTHIQUE ET EFFICIENTE » .....	7
Témoignage de Vincent Dulong, Directeur de Bolivia Inti Sud Soleil :.....	10
COFINANCEMENT FRIO « APPUI ORGANISATIONNEL À L'AUTONOMISATION DES ÉQUIPES LOCALES DANS LES ANDES » .....	10
Témoignage de Hélène Nieul, Responsable de la conduite du changement, Aide et Action :.....	13
COFINANCEMENT FRIO « APPUI À LA CONSTRUCTION PARTAGÉE D'UN PROJET ASSOCIATIF SECTORIEL ET INTERNATIONAL » .....	13

## **Contexte général :** **Le partage d'expérience dans le cadre du Frio**

En amont de la matinée du 27 octobre, le secrétariat technique du Frio a travaillé avec les ONG qui ont terminé leur cofinancement Frio. Celles-ci ont rédigé des fiches d'enseignements dont certaines sont disponibles sur notre site internet<sup>1</sup>. L'implication des différentes parties prenantes dans la démarche de renforcement organisationnel ressort comme une problématique importante dans la majorité des fiches d'enseignement. L'enjeu participatif/collectif est présenté comme un gage de réussite et d'appropriation durable du changement.

C'est sur cette base que nous avons choisi d'orienter les premières rencontres du Frio sur le thème de « l'importance d'une démarche collective/participative dans le renforcement de son organisation ». Si l'intérêt d'avoir une approche participative dans la conduite du changement semble être partagé, la déclinaison opérationnelle n'est pas forcément évidente.

Ainsi, à travers les témoignages d'ONG qui ont bénéficié d'un cofinancement Frio et des travaux en groupes, ces premières rencontres avaient pour but, au-delà de la rencontre entre ONG :

- d'identifier vos pratiques quotidiennes dans la conduite du changement
- et de les partager.

### **1. Présentation des expériences d'ONG ayant bénéficié du Frio**

NB : Les témoignages de chacun des trois intervenants, accompagnés des questions des participants, sont détaillés en annexe du présent compte-rendu.

#### ▪ Les trois intervenants

La matinée a débuté par le témoignage de trois structures ayant bénéficié d'un cofinancement Frio sur des problématiques de renforcement différentes. Suivant le thème de la matinée, chacune des structures a présenté son expérience en mettant en avant les aspects collectifs/participatifs de la démarche mise en place.

Simon Martin, directeur de Santé Sud a partagé l'expérience de son ONG qui a travaillé sur le « développement d'une stratégie de communication éthique et efficiente ».

Ensuite Hélène Nieul, responsable de la conduite du changement au sein d'Aide et Action, a présenté le projet de « construction partagée d'un projet associatif sectoriel et international ». Finalement, Vincent Dulong, Directeur de Bolivia Inti Sud a témoigné de son expérience « d'appui organisationnel à l'autonomisation des équipes locales dans les Andes ».

#### ▪ Les questions

Suite à chaque présentation, les participants ont pu interroger les intervenants et leur demander des précisions sur leurs expériences. Vous retrouvez également en annexe ces échanges qui ont abordé notamment les points suivants :

- Les résistances identifiées au changement ;
- L'impact de la démarche de renforcement sur les différents aspects organisationnels de l'ONG et sur les partenaires locaux ;
- La pertinence de l'accompagnement dans le cadre du Frio.

---

<sup>1</sup> <http://www.coordinationsud.org/Fiches-d-enseignements-Frio>

## 2. Les groupes de travail

Suite aux témoignages, des travaux en sous-groupes ont permis d'échanger de manière plus poussée autour des expériences respectives de chacun et d'interroger la place du collectif dans les démarches de renforcement mises en place. Les discussions et échanges dans les quatre groupes ont été orientés autour des questions ci-dessous afin d'aider les participants à partager et interroger leurs expériences respectives :

- Quels sont, selon vous, les deux moments clés dans votre démarche de renforcement qui exigent la mise en place d'une démarche spécifiquement participative (collective) ?
- Qui : quelles sont les parties prenantes à associer ?
- Comment avez-vous pris en compte l'approche participative dans votre démarche de renforcement ?
- Les risques d'échec, comment les prévenir ? quelles contraintes avez-vous identifiées ?

Quatre sous-groupes ont été constitués en recherchant un équilibre entre ONG ayant déjà bénéficié du Frio et celles intéressées par un financement Frio (contact avec le secrétariat sans avoir déjà enclenché d'action de renforcement). Vous trouverez dans un document indépendant la liste des participants et la composition des groupes de travail.

- *Les enseignements issus des quatre groupes*

Les restitutions des groupes de travail nous montrent que certaines conditions doivent être définies car la démarche collective n'est pas une fin en soi et doit intégrer des contraintes pratiques (temps, moyens, énergies). Il est donc important d'impliquer les bonnes personnes, au bon moment et avec les bons moyens.

### LES MOMENTS CLEFS

Plusieurs moments ont été mis en avant :

- **Le temps de réflexion** permettant le diagnostic de la structure et des besoins de renforcement: si cette étape concerne essentiellement les instances dirigeantes de l'association (CA et direction) qui sont en charge de la stratégie de l'association, il est important que la prise de conscience autour du lancement d'une démarche de renforcement soit également partagée par les autres membres de la structure.
- **La phase d'accompagnement** par un consultant externe en tant que telle est un processus plus large qui peut impliquer des parties prenantes variées (dans certains cas les anciens salariés, bailleurs, partenaires extérieurs)
- **La phase de restitution et de mise en place des changements** : Elle doit viser tous les participants.

## QUI PARTICIPE ?

Sachant que dans la pratique il n'est pas possible ni opportun d'associer « tout le monde », il faut définir clairement **qui** va participer, en s'assurant que les parties-prenantes soient :

- **représentatives** (panel composé des salariés, des bénévoles, du CA, du Bureau, des bénéficiaires etc.) et également en recherchant un équilibre entre les personnes historiques de la structure et les personnes plus récentes ;
- des **relais** au sein du groupe d'acteurs qu'elles représentent et fassent bien circuler l'information, cela implique donc certaines capacités relationnelles.

S'il est important d'identifier qui va participer effectivement au départ de la démarche, la logique de souplesse s'applique également et le nombre de personnes impliquées peut augmenter en cours d'action. Il est important de ne pas sous-estimer le temps de mobilisation, généralement long et de le planifier à travers un calendrier.

## COMMENT AVEZ-VOUS PRIS EN COMPTE L'APPROCHE PARTICIPATIVE DANS VOTRE DÉMARCHE DE RENFORCEMENT ?

- **En identifiant les parties-prenantes** : une définition claire des responsabilités de chacun et de l'implication qui sera demandée est très importante. Cela rejoint les enjeux liés au portage de l'action.
- **En mandatant un comité de pilotage représentatif** : le mandat de ce comité doit permettre de suivre l'action et de faire le lien entre le travail du consultant et les différentes parties-prenantes.
- **En recherchant un leadership légitime** : au sein du comité, il est nécessaire d'avoir un leader légitime si des arbitrages s'avèrent nécessaires et de prévenir les risques d'un trop participatif qui mènerait à l'immobilisme en cas de désaccord.
- **En adaptant les modalités de participation** : celles-ci ne sont pas les mêmes pour toutes les parties-prenantes au cours des différentes phases de l'action.
- **En travaillant la communication interne** : si tout le monde ne peut pas être associé à l'ensemble de l'action, l'importance d'une communication interne transparente et adaptée en fonction des publics est primordiale pour permettre le suivi de la démarche et garantir l'adhésion au processus de changement.

## LES RISQUES / CONTRAINTES À PRENDRE EN COMPTE

Une démarche de renforcement peut :

- **Etre chronophage** si un cadrage préalable n'est pas clairement défini et engendrer un essoufflement des équipes
- **Etre bloquée** si elle est menée dans une démarche de « tout collectif » sans pilotage clair
- **Etre rejetée**
  - si l'adhésion des parties-prenantes n'est pas recherchée,

- si elle évolue de manière importante sans qu'une communication interne permette de la comprendre
- si les changements sont trop brusques : il s'agit de définir les phases/étapes du changement afin de permettre de dérouler le processus petit à petit pour éviter les changements trop importants
- **Ebranler l'ensemble** de la structure et la remettre en cause :
  - si le périmètre de la démarche n'est pas bien précisé au départ
  - cela signifie donc qu'il faut prendre le temps au départ de cadrer les objectifs de la démarche de renforcement par rapport au projet associatif
- **Ne pas être appropriée** sur le long terme :
  - si la phase de suivi du renforcement en tant que telle n'a pas été anticipée
  - si l'action de renforcement est uniquement portée par le consultant externe

Le **choix du consultant influe également grandement sur la mission**. Le choix est important (ne pas se précipiter). La **place et le rôle du consultant doivent être clairement définis** : la démarche de renforcement ne doit pas reposer sur lui au risque de ne pas avoir d'appropriation par la structure. Il est présent en tant qu'expert et facilitateur mais non comme pilote et porteur.

S'il est primordial d'avoir bien défini la démarche de renforcement (cadre et objectifs), il est également nécessaire **d'avoir une souplesse dans la conduite de l'action** afin de pouvoir adapter le déroulé de la mission si de nouveaux enjeux apparaissent.

### 3. Débat élargi et perspectives

L'ensemble des groupes de travail a fait ressortir la difficulté à trouver l'équilibre entre la recherche d'efficacité (décision rapide, rapidité d'exécution, capacité à trancher, etc.) et la participation des différentes parties prenantes pour garantir l'adhésion aux changements souhaités. Cet équilibre renvoie aux questions plus larges de la gouvernance de la structure.

D'autres sujets d'échanges ont été mis en avant et touchent des problématiques de renforcement plus pointues et spécifiques :

- L'évolution des relations de partenariat nord-sud et les implications en termes d'organisation
- La rareté et diversification des financements et les implications en termes d'organisation
- Les indicateurs de suivi dans la mise en place d'une action de renforcement
- Les indicateurs d'impact d'un projet de renforcement

Par ailleurs, certains participants ont avancé l'idée d'un échange direct entre pairs, en permettant à des ONG qui ont déjà bénéficié d'un Frio de se rendre directement auprès d'ONG envisageant de déposer un dossier de cofinancement.

Concernant le format de la matinée, le temps imparti est apparu finalement trop court pour permettre d'avoir des échanges approfondis. Une journée complète semblerait plus appropriée. Par ailleurs, s'il est intéressant d'avoir lors de la matinée des ONG de taille et profil divers, il faut également être vigilant car l'échange d'expériences est assez rapidement limité si les structures ne sont pas du tout similaires (différence organisationnelle importante entre association et collectif par exemple).

Le secrétariat technique du Frio remercie l'ensemble des participants. Un bilan de cette première année test, 2010, va être fait avec le comité de surveillance suite aux retours de vos évaluations. La dynamique d'échanges qui s'est confirmée lors de cette première matinée apparaît comme un élément très positif pour envisager de futurs ateliers ou groupes d'échanges d'expériences en 2011.

# ANNEXE

## **Témoignages :**

### **La démarche collective dans mon expérience de renforcement**

**Témoignage de Simon Martin, directeur de Santé Sud :**

**COFINANCEMENT FRIO « DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ÉTHIQUE ET EFFICIENTE »**

#### ▪ Notre mission :

##### **Au début :**

Notre objectif de base lors du dépôt du dossier de cofinancement au Frio était de travailler sur la structuration de notre service communication (existant depuis fin 2005 et formé de salariés ayant évolué en interne mais n'ayant pas forcément de compétences professionnelles reconnues dans ce domaine) et de définir la communication institutionnelle de notre ONG.

De fortes attentes étaient exprimées de la part des administrateurs vis-à-vis du service communication. Il était donc nécessaire de trouver le temps et un accompagnement externe pour faire le point sur ce que l'on pouvait en attendre et prendre la mesure de nos moyens.

Les enjeux identifiés étaient donc au point de départ :

- Répondre aux attentes du CA et des adhérents
- Renforcer les compétences de notre service communication et de notre CA dans le domaine
- Elaborer un plan de communication

**Au final :** la mission a évolué vers la recherche d'un consensus sur la définition de nos objectifs en matière de communication et la synchronisation de ces objectifs avec les objectifs globaux de l'association.

#### ▪ Le collectif

Trois temps collectifs forts et identifiés :

##### **1. Formation des administrateurs et équipe :**

Un collectif de gouvernance/décideur qui a permis de recadrer ce qu'est le champ et ce que n'est pas le champ de la communication.

##### **Leçon :**

*Collectif de décideurs : c'est le moment où les décideurs se sont accordés sur la nature et le champ de la communication → création d'une communauté de vue cad **d'un langage commun** qui permet meilleure entente au niveau des décideurs*

##### **2. La journée des adhérents :**

Préparation importante de cette journée en amont :

- un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des adhérents, c'est sur cette base que la matinée a été structurée en 3 ateliers (avec chacun une liste de questions précises auxquelles il fallait répondre),

- l'après-midi une restitution permet de trouver un consensus cad de travailler de manière collective et structurée pour définir nos priorités (résultats : l'ONG souhaite se focaliser sur sa communication interne (cad lien avec délégations pays notamment) et sur une communication institutionnelle ciblée)
- les personnes qui ont co-animé les ateliers sont les administrateurs qui ont bénéficié ensemble de la formation à « ce qu'est la communication »

**NB :** les rapporteurs, par exemple étaient des adhérents qui n'avaient pas bénéficié de la formation préalable ; ce qui a garanti une part d'authenticité à la parole exprimée

### **Leçon :**

*La recherche de consensus au niveau de la base militante, d'une **vision commune** structure le collectif.*

*Cette structuration du collectif permet de :*

- hiérarchiser les priorités et de passer d'une logique de moyens à une logique d'objectifs*
- calibrer l'efficacité*
- rapidité dans la prise de décision*

→ Ici grande différence avec les moments de collectifs non structurés (cf CA et idées des autocollants) qui ne permettent pas de prise de décision et ne sont que des idées juxtaposées. Le collectif dans une logique de moyens est simplement une somme d'individus.

→ Le consensus a permis par la suite de prendre de manière plus efficace :

- des décisions importantes concernant directement la communication (1 an de formation NTIC pour notre chargée de comm ; recrutement de l'ex chargée de comm° du CESH ; reprise de la Journée Provençale de la Santé Humanitaire...)
- des décisions indirectement liées à la Comm° (investissement de fonds propres pour renforcer les délégations locales ; intégration en 2009 dans notre CA de 4 personnalités du sud ; renforcement de la Comm° interne et des systèmes d'information Siège - Terrain...)

### **3. Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des décisions prises collectivement**

Explication de la difficulté rencontrée :

- alors que les priorités et donc les objectifs avaient été clairement fixés suite à la journée des adhérents, des résistances sont apparues 4 mois plus tard, quand il a fallu prendre certaines décisions budgétaires et arbitrer la mise en place des décisions
- résistance liée très fortement à l'aspect émotionnel et individuel

### **Leçons :**

*On ne peut pas gérer du collectif qu'avec du collectif et son objet (sa production) doit prendre en compte les dimensions individuelles dans le processus de mise en œuvre du changement. Ce qui implique un mode de management spécifique qui est en capacité de déplacer le curseur assez finement entre les relations individuelles à sauvegarder (notamment avec des personnalités emblématiques de l'Association) et l'objectif (production) à poursuivre.*

## **Leçon générale :**

Les effets de ce 1<sup>er</sup> dossier Frio se font encore ressentir dans le temps, cela a enclenché un ensemble de réflexion, plus large que l'unique stratégie de communication.

En 2010, ce que nous avons retenu principalement de cette 1<sup>ère</sup> action Frio est de réfléchir nos actions en privilégiant une logique d'objectifs en 1<sup>er</sup> lieu avant de revenir ensuite vers une logique de moyens (qui décline la 1<sup>ère</sup> et non l'inverse).

**Leçon principale : On peut construire du collectif si on passe d'une logique de moyens à une logique d'objectifs**

- **Échanges avec la salle**

**Question :** À quoi les résistances citées étaient-elles dues ?

Ces résistantes étaient liées aux changements dans l'affectation des dons sur un programme. Ce n'est pas cela qui est en cause mais bien une résistance à une évolution plus globale.

**Question :** Comment faire travailler ensemble les parties prenantes ?

Celles-ci ont été mises ensemble autour des activités en recherchant une cohérence, unité entre les personnes.

**Question :** Quel est l'impact de la redéfinition de stratégie ? Quelle différence constatez-vous aujourd'hui ?

La différence est énorme sur la communication (Santé Sud ne subit plus sa communication) mais surtout sur les objectifs généraux de l'ONG. Notre démarche de renforcement a aussi changé le lien avec les délégations locales et « révolutionné » notre mode de pensée, jusqu'aux programmes et terrains.

**Question :** Quel est le lien avec les comités régionaux en France. C'est venu dans le cadre du Frio ou vous y pensiez auparavant déjà ?

On y pensait mais on a décidé de l'abandonner, car nous n'avons pas les moyens et surtout nous avons compris que ce n'était pas un objectif de Santé Sud.

**Question :** Fin 2010, comment approchez vous 2012 ? Qu'en est-il aujourd'hui, avez-vous un plan de communication ?

Nous n'avons pas de plan formalisé mais on anticipe mieux, et actuellement on a anticipé jusqu'à fin 2011.

**Témoignage de Vincent Dulong, Directeur de Bolivia Inti Sud Soleil :**

**COFINANCEMENT FRIO « APPUI ORGANISATIONNEL À L'AUTONOMISATION DES ÉQUIPES LOCALES DANS LES ANDES »**

▪ **Notre mission :**

BISS, créée en 1999, a dès l'origine eu comme objectif l'autonomisation des programmes qu'elle développait en visant le partenariat avec les groupes locaux : c'est dans « l'ADN » de notre structure.

A partir de 2005, nous avons commencé à travailler sur l'autonomisation de nos groupes locaux dans les Andes. Nous avons agi de manière empirique tout en comprenant les difficultés de l'autonomisation liées à aux différences de culture notamment et nous avons également pris conscience de l'impact du processus sur notre structure en France. Le besoin d'un retour sur cette approche empirique nous apparaissait nécessaire.

De plus, si la prise de conscience de l'intérêt de la recherche d'autonomisation était présente à la fois dans les équipes locales, chez nos salariés et nos administrateurs, des peurs étaient également perceptibles.

Trois enjeux, nécessitant le recours à un prestataire externe, ont ainsi été identifiés autour de ce processus d'autonomisation :

- Evaluation de notre méthodologie empirique ;
- Implication du processus sur notre structure en France ;
- Réponse aux peurs miroirs d'une partie des équipes locales et d'une partie du CA.

**Deux types de collectifs à des moments différents se sont mis en place :**

**1. Le collectif de changement**

Construit pendant la mission d'accompagnement, ce collectif n'est pas amené à durer dans le temps. Il a permis d'identifier et de créer trois grappes/groupes de collectifs (cad trois espaces, groupes de personnes) qui subsistent aujourd'hui :

1. Le collectif andin
2. Les administrateurs en France
3. L'équipe salariée en France

Les « conditions »/caractéristiques de ce collectif de changement :

1. Agir par différents collectifs : on ne mélange pas les grappes, travail au sein de chacune
2. Dans chaque grappe, chacun est invité à participer (du technicien au coordinateur)
3. Chacun peut s'exprimer de manière adaptée à sa culture, son niveau de compétences : des temps et espaces de débat sont mis en place
4. Rechercher la levée des craintes
5. Un temps de préparation long est nécessaire (3 ans de travail en amont de la tenue du séminaire par exemple)
6. On recherche la transformation du réel cad pas de rupture mais une « politique » des petits pas
7. Volonté de décloisonner les activités et les visions de chacun : échange et croisement des regards entre salariés, administrateurs et groupes locaux
8. Lors de la réunion des équipes locales, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, on ne les réunit pas seulement, il faut rechercher des interactions entre elles
9. Oser brasser et faire des allers-retours dans notre réflexion (par exemple on a pensé une « architecture organisationnelle » avant le séminaire qui a été affinée et adaptée aux apports et réflexions émergeant du séminaire. L'ensemble s'est fait dans le mouvement)

L'enjeu est de faire interagir de manière durable mes trois grappes de collectifs

## **2. Le collectif d'organisation cad le collectif pérenne qui ressort de la mission d'accompagnement**

Il existe aujourd'hui deux espaces géographiques collectifs autonomes dans lesquels prennent place mes 3 grappes/groupes.

### **Le collectif andin :**

- Qui a un coordinateur régional (appui aux organisations locales et dynamisme dans le processus d'autonomisation) accepté et reconnu : le séminaire a permis de clarifier les responsabilités de chacun et de désamorcer les réticences par rapport à la structuration de l'équipe salariée en France (notamment rôle du directeur) et du coordinateur régional sur place
- Qui prend des initiatives (cf alimentation site internet et discussion autour des enjeux de communication + 1ère réunion des techniciens en janvier 2011) alors qu'il y a 3 ans on était plus dans des relations de concurrence il y a aujourd'hui un travail en réseau qui n'est plus pyramidal avec la base française.

### **Leçons :**

- *Nécessité d'un leadership local fort au niveau stratégique et technique pour que le processus d'autonomisation soit impulsé et ancré localement*
- *Nécessité d'une coordination régionale*

### **Le collectif en France :**

- Les administrateurs :
  - o L'accompagnement a permis de réinterroger les valeurs de BISS, de redonner du souffle et du sens à nos actions dans les Andes mais aussi en France : on passe d'une dynamique de la vie associative qui a toujours existée à une véritable dynamique politique.
  - o Le débat a permis un nouveau consensus.
  - o Nouvelles orientations politiques du CA qui mettent en place effectivement le principe d'autonomisation et atténuent les aspects très émotionnels (traduit notamment dans ancienne organisation du CA par des vice-présidences géographiques) : on passe d'un CA très « andin » avec sous-groupe Afrique à un rééquilibrage politique et symbolique des différentes zones géographiques (Afrique, France, Andes) au sein de l'organisation du CA qui est la traduction d'une approche plus transversale des orientations de BISS (réorganisation en groupes de travail transversaux).
- L'équipe salariée :
  - o Tendance à répondre aux demandes/sollicitations ponctuelles ce qui à terme a mené à une équipe étant la somme d'activités indépendantes mais ne formant pas forcément un tout → l'accompagnement (et notamment le temps de séminaire dans les Andes) a permis de décloisonner les activités des salariés et de redonner une vue d'ensemble.
  - o La nouvelle approche de transversalité au sein de l'organisation de l'équipe est également la déclinaison des orientations prises par le CA.

### **Leçons :**

*Réorganiser les orientations politiques du CA et l'organisation de la structure (groupe de travail des administrateurs et de l'équipe) autour d'une transversalité des activités et des actions pour créer un collectif durable et surmonter les attachements émotionnels liés aux projets géographiques.*

**Enjeu autour du lien entre ces deux collectifs autonomes** : travail avec des conventions bipartites entre BIIS et l'entité administrative autonome locale (convention trisannuelle pour un projet d'ensemble avec des conventions opérationnelles annuelles).

▪ **Échanges avec la salle**

**Question** : Pourquoi n'avez-vous pas mis en place le même processus en Afrique ? Quel a été l'apport de la consultante ? Quel est l'impact de l'autonomisation sur le budget des équipes locales ?

En Afrique, nous n'avons pas d'équipes mais directement des partenaires locaux. Il est certain que l'impact financier est réel, mais nos équipes andines ont accès aux financements locaux en s'autonomisant. La dépendance à BISS existe toujours, mais diminue et dépend fortement des régions.

**Question** : Gouvernance. Pourquoi ne pas changer votre nom ?

On en parle. On l'a déjà changé de BI à BISS.

**Question** : Quel est le nom des structures locales ? Leurs statuts ? Degré d'autonomie ?

Le nom est choisi par les équipes locales mais elles ont toutes « inti » dedans. Le processus a été cadré juridiquement (conseil juridique local afin de répondre aux exigences de chacun des réglementations nationales). Déclaration des structures : demande un avis au CA du BISS mais celui-ci est consultatif.

**Témoignage de Hélène Nieul, Responsable de la conduite du changement, Aide et Action :**

**COFINANCEMENT FRIO « APPUI À LA CONSTRUCTION PARTAGÉE D'UN PROJET ASSOCIATIF SECTORIEL ET INTERNATIONAL »**

**Contexte :** Internationalisation

**Démarche globale :** Etats Généraux et vie associative internationale

**Objectif :** Diagnostic partagé autour de 4 axes d'analyse :

- Qu'est-ce qui a changé ?
- Avons-nous changé ?
- Qu'avons-nous changé ?
- Quelle expertise pour quel changement ?

▪ **Approche collective**

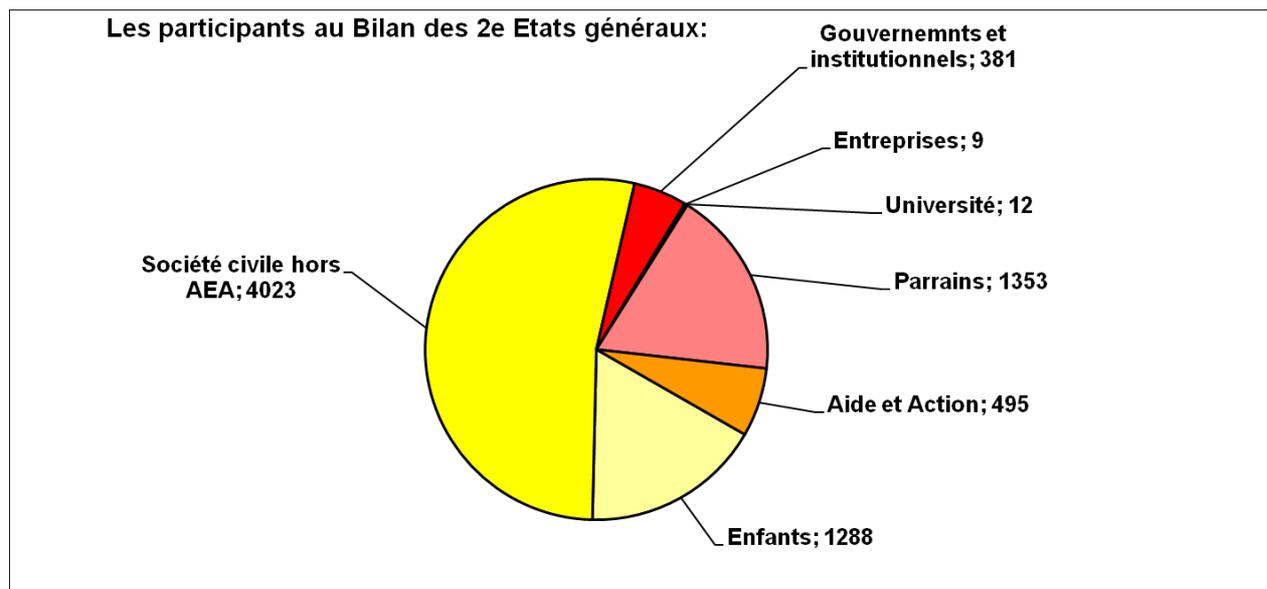
**Le collectif :**

- Un objectif en soi
- Un facteur clé de réussite

**Les étapes du projet :**

- Bilan dans les régions > **focus**
- Analyse transversale
- Consolidation internationale
- Publication
- Approfondissement

▪ **Quelques chiffres**



- **Les principaux enseignements**

Coordination / autonomie

→ renforcer la transversalité

Règles communes / flexibilité

→ adapter les modalités d'appui

Phases participatives / consolidation

→ anticipation et communication

Expertise / participatif

→ s'adapter aux différents publics

- **Impact de l'approche collective**

- Une vie associative mobilisée
- Une gouvernance renforcée
- Un diagnostic partagé

→ Poursuite de cette démarche à travers les 3es Etats Généraux, en s'appuyant sur les enseignements du Bilan.

- **Échanges avec la salle**

**Question :** Combien de temps le processus de consultation a-t-il pris ?

Le lancement était effectif fin juin 2008 et nous avons demandé un retour mi novembre. 2/3 mois donc, suffisant car planifié d'avance, donc important d'anticiper.

**Question :** À quel moment le Frio est intervenu ? Est-ce pertinent que le Frio intervienne sur ce type d'actions ?

Dans les phases d'analyse et de consolidation des retours régionaux et également lors du forum des bénévoles.