

# ExPost

Synthèse

Évaluation  
de l'AFD

DÉCEMBRE  
2020  
N° 85

Auteurs Aude Defasy, Benoît Giffard et  
Marie-Alice Torre (Cabinet Pluricité)



## Évaluation de l'instrument FISONG

**Sous la coordination de**

Camille Laporte, Marine Marmorat, Corinne de Peretti,  
Bruno de Reviers, Sophie Salomon (AFD)

L'évaluation a été pilotée par un comité interne à l'AFD,  
en dialogue avec Coordination SUD.

Le rapport complet de l'évaluation est téléchargeable  
à l'adresse : <https://www.afd.fr/fr/ressources/rapport-complet-de-levaluation-de-linstrument-fisong>

**Avertissement**

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

**Photos de couverture**

(de gauche à droite et de haut en bas)

Club de visionnage-débat autour de la série TV d'éducation Wara, Espace Jeune de la ville de Saint-Louis (Quartier de Ndiolofène, Saint-Louis, Sénégal), © Pape Diam Diop, novembre 2020.

Club d'écoute-débat autour du feuilleton radio d'éducation Dianké, Antenne locale de l'ONG 3D (partenaire de RAES dans le cadre du projet BDT – Quartier de Ndiolofène, Saint-Louis, Sénégal), © Pape Diam Diop, octobre 2020.

Tournage de la série TV d'éducation Wara, Centre culturel Le Château (Saint-Louis, Sénégal), © Djibril Dans, novembre 2019 (pour les deux photos du bas).

# Sommaire

<b>1.</b>	<b>Périmètre, objectifs et méthodologie de l'évaluation</b>	<b>p. 2</b>	<b>4.</b>	<b>Les leviers du changement... les préconisations stratégiques</b>	<b>p. 20</b>
1.1	L'instrument FISONG	p. 2	4.1	Positionnement stratégique de la FISONG	p. 20
1.2	Périmètre, objectifs et méthode d'évaluation	p. 3	4.2	Périmètre et public cible de l'instrument	p. 21
<b>2.</b>	<b>État des lieux: dix ans d'expérimentation et de soutien à l'innovation</b>	<b>p. 6</b>	4.3	Pilotage/gouvernance de l'instrument	p. 22
2.1	Les chiffres clés de l'instrument FISONG	p. 6	<b>5.</b>	<b>Les leviers du changement... Les préconisations opérationnelles</b>	<b>p. 23</b>
<b>3.</b>	<b>Principaux enseignements de l'évaluation</b>	<b>p. 9</b>	5.1	L'allègement et la refonte des procédures	p. 23
3.1	Un instrument qui fait écho aux objectifs de l'Agence et qui se révèle en valeur ajoutée dans le paysage de l'APD	p. 9	5.2	Le dialogue AFD/OSC au fil de la mise en œuvre des projets FISONG	p. 24
3.2	Un instrument qui incite à innover	p. 12	5.3	La capitalisation transversale des FISONG	p. 24
3.3	Capitaliser, fertiliser et accompagner la mise à l'échelle des innovations: un défi à (continuer de) relever	p. 15	5.4	Le dialogue des porteurs de projets à l'échelle d'une facilité	p. 25
3.4	Des modalités de mise en œuvre de la FISONG qui favorisent la capacité à innover	p. 18	5.5	La diffusion des bonnes pratiques/enseignements des FISONG	p. 26
			5.6	Encourager la mise à l'échelle des projets et garantir la possibilité de fertiliser	p. 26
				Liste des sigles et abréviations	p. 28

# 1. Périmètre, objectifs et méthodologie de l'évaluation

---

## 1.1 L'instrument FISONG

---

### 1.1.1 – Repères sur les moteurs de la FISONG

#### Un instrument en soutien à l'innovation

Instrument spécifique de financement et d'accompagnement de projets tournés vers l'innovation, la Facilité d'innovation sectorielle pour les organisations non gouvernementales (FISONG) est déployée par l'Agence française de développement (AFD) depuis 2008. Laboratoire d'expérimentation au sein duquel des modes de faire renouvelés sont testés, la FISONG s'attache à soutenir de nouveaux procédés techniques innovants et de nouveaux modes de faire (partenariats, organisations...). Les projets sont soutenus dans une démarche apprenante, avec un important volet suivi-évaluation-capitalisation des projets mis en œuvre, et un effet démultiplicateur des actions soutenues est attendu.

La contribution de l'instrument FISONG réside également dans le partenariat et le dialogue entre les organisations non gouvernementales (ONG) et l'AFD que ledit instrument vient soutenir. En effet, outil d'amélioration de la coordination des politiques publiques, la FISONG nourrit la recherche de solutions à des situations dans lesquelles la capacité de réponses des maîtrises d'ouvrage publiques (MOP) est jugée insuffisante.

#### Une prise en compte des enjeux relatifs à l'égalité femmes-hommes dans les projets FISONG

L'accent est également mis sur la prise en compte de l'égalité femmes-hommes dans les projets. Tous les appels à projets (AAP) FISONG intègrent ainsi une prise en compte des enjeux relatifs au genre. En outre, depuis 2016, le réseau multi-acteurs F3E<sup>[1]</sup> soutient la prise en

compte de la dimension genre dans les projets FISONG sélectionnés. Ce dispositif comprend généralement:

1. Une formation-sensibilisation collective des ONG à l'intégration d'une dimension genre dans leurs projets;
2. Un échange individuel avec chaque ONG retenue, afin d'élaborer un plan d'action concret voire, dans le cadre de certains projets, entreprendre un accompagnement plus poussé.

### 1.1.2 – Logique d'intervention de l'instrument

La FISONG fonctionne sur la base d'AAP thématiques annuels (deux AAP par an), dont les thèmes sont définis en concertation entre les départements techniques de l'AFD et les ONG, pour permettre l'émergence de thématiques à forts enjeux et impacts.

Au cours des dix premières années de mise en œuvre de l'instrument, les AAP de la FISONG ont porté sur des thématiques diversifiées (de la prévention de la malnutrition à la formation professionnelle, en passant par la participation citoyenne des groupes exclus de la vie publique ou encore l'usage des TIC – technologies de l'information et de la communication – au service de la santé maternelle et infantile).

Le tableau 1 donne davantage d'informations sur le fonctionnement du dispositif.

En outre, l'instrument affiche plusieurs spécificités:

- la FISONG n'apporte pas seulement un soutien financier aux ONG pour la conduite de projets innovants, mais positionne également l'Agence dans une posture d'accompagnement et d'assistance technique, de l'instruction à la capitalisation des projets;
- il s'agit du seul instrument à destination des ONG permettant à celles-ci de travailler conjointement avec la Division Organisations de la société civile (OSC)<sup>[2]</sup> et la Direction des Opérations (DOE) de l'AFD;

[1] Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation.

[2] Division rattachée au Département des Partenariats (DPA) de la Direction Stratégie, Partenariats et Communication (SPC).

Tableau 1 – fonctionnement du dispositif

<b>Modalités de financement</b>	L'instrument FISONG se concrétise à travers le lancement de deux AAP thématiques par an, et entre deux et cinq projets soutenus par AAP en moyenne.
<b>Acteurs éligibles</b>	Il s'agit d'un dispositif ouvert aux ONG françaises et étrangères.
<b>Taux de cofinancement</b>	90 % maximum.
<b>Géographies prioritaires</b>	Tous les pays en développement (PED) sont éligibles, certains AAP ciblent toutefois certaines zones en particulier.
<b>Montant de l'enveloppe</b>	Enveloppe annuelle de 5 MEUR (avec donc deux thématiques par an, soit 2,5 MEUR par thématique).
<b>Origine des fonds</b>	Programme budgétaire 209 « Solidarité avec les pays en développement » du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE).

- enfin, l'instrument est ouvert aux ONG étrangères, enrichissant ainsi les partenariats de l'Agence (depuis le lancement de l'instrument en 2008, 26 % des ONG ayant bénéficié d'un financement FISONG sont étrangères).

## 1.2 Périmètre, objectifs et méthode d'évaluation

Après dix ans de mise en œuvre, l'AFD a décidé de lancer une seconde évaluation de l'instrument FISONG. La démarche s'inscrit dans la suite d'une première évaluation réalisée en 2011, avec – entre autres objectifs – l'appréciation des évolutions apportées à l'instrument sur la période 2012-2018.

### 1.2.1 – Les finalités de la présente évaluation

L'évaluation revêt trois principales finalités:

1. S'inscrire dans la continuité de la première évaluation de 2011, en tenant compte des évolutions apportées sur la période 2012-2018, et analyser leurs conséquences sur le fonctionnement et les résultats du dispositif;

2. Élaborer un jugement évaluatif complet avec les différents registres des questions évaluatives:
  - efficacité des modalités et des procédures de mise en œuvre de la FISONG (concertation, sélection et suivi des projets, pilotage, capitalisation, etc.);
  - efficacité en termes (i) de capture des innovations des ONG et de promotion de leur capacité de capitalisation, (ii) de création de synergies entre l'AFD et les ONG, et (iii) de renforcement des partenariats avec ces dernières dans des situations d'absence ou de défaillance des MOP;
  - pertinence du périmètre et des objectifs de la FISONG, et cohérence de la FISONG avec les autres instruments de financement internes à l'AFD et avec ceux portés par la politique d'aide publique au développement (APD) et par la coopération non gouvernementale.
3. Construire des recommandations opérationnelles réalistes, concises et ciblées par acteur pour l'évolution future de la FISONG et proposer des pistes d'amélioration et d'optimisation des procédures de mise en œuvre de la FISONG expérimentées en 2018.
  - Le rapport d'évaluation est structuré selon les trois axes thématiques, mis en avant dans le schéma 1.

Schéma 1 – En détail, le périmètre de l'évaluation

Axes	Sous-thèmes	Enjeux repérés
1. <b>Les modalités de mise en œuvre de la FISONG renouvelées</b> <i>(efficacité)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gouvernance (RH et coordination), l'animation de l'instrument et les ressources</li> <li>• La concertation avec les ONG et la sélection des thématiques des appels à projets</li> <li>• Les procédures et critères de sélection et de suivi des projets financés</li> <li>• Le montant des enveloppes des appels à propositions et des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un besoin identifié d'offrir plus d'agilité/de simplification et une évaluation qui a vocation à intégrer la vision des partenaires ONG sur les améliorations à apporter</li> <li>• Une réorganisation du pilotage du dispositif en cours, qui invite à questionner le rôle de chacun aux différentes étapes</li> </ul>
2. <b>L'évolution de l'appropriation de l'innovation par la FISONG</b> <i>(efficacité en matière d'innovation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et soutien aux initiatives innovantes</li> <li>• Essaimage et changement d'échelle des expérimentations innovantes</li> <li>• Suivi et capitalisation des pratiques innovantes pour une diffusion des bonnes pratiques</li> <li>• Fertilisation du portefeuille de l'AFD au-delà de la FISONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des acceptions encore différentes, de l'innovation dans le cadre de la FISONG</li> <li>• Comprendre si le dispositif, tel qu'il est mis en œuvre aujourd'hui, permet de susciter, capter et soutenir l'innovation</li> <li>• Déterminer comment l'innovation est capitalisée et valorisée ensuite (en interne comme en externe)</li> </ul>
3. <b>La plus-value de l'instrument FISONG, et de la valeur ajoutée créée</b> <i>(pertinence et cohérence)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des relations partenariales entre les ONG, aux synergies internes à l'AFD et externes avec la société civile internationale</li> <li>• Des autres outils de financement de l'AFD vers les ONG</li> <li>• Des autres dispositifs de financement des projets non gouvernementaux et de la politique d'aide publique au développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réinterroger/requestionner les fondements et processus, à l'aune de la stratégie AFD</li> <li>• Un enjeu à s'assurer que la complémentarité et l'objectif de continuité entre les expérimentations soutenues au titre des FISONG et les autres outils financiers de l'AFD, est effectif</li> </ul>

Source: Pluricité.

### 1.2.2 – Les travaux engagés dans le cadre de l'évaluation

L'évaluation, confiée au groupe Pluricité, s'est déployée entre les mois de septembre 2019 et octobre 2020, au fil des trois grandes séquences suivantes :

L'évaluation a reposé sur la conduite de 40 entretiens auprès des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de l'instrument en interne à l'AFD, de représentants d'ONG bénéficiaires et de partenaires. Plusieurs AAP thématiques ont été choisis pour faire l'objet d'études de cas :

1. TIC au service de la santé maternelle et infantile (2014)
2. Accompagnement social et économique de la restructuration des quartiers précaires (2016)
3. Participation citoyenne des groupes exclus et/ou discriminés à la vie publique (2017)
4. Gestion intégrée du risque inondation (2018)
5. Alphabétisation des jeunes et des femmes au Sahel (2018)

L'évaluation a également déployé une enquête réalisée auprès d'un panel d'ONG bénéficiaires et non bénéficiaires de l'instrument, qui a permis de recueillir la parole de 55 organisations.

À noter que les analyses présentées dans la présente synthèse portent principalement sur la période 2011-2018.

Tableau 2 – Trois grandes séquences

Phase 1. Structuration de la démarche évaluative	Phase 2. Collecte et premières analyses	Phase 3. Finalisation des conclusions et élaboration des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyse documentaire:</b> documentation interne à l'AFD, documents de contexte et premiers traitements issus de la base projets FISONG</li> <li>• <b>Entretiens de cadrage</b> avec les équipes internes et Coordination SUD</li> <li>• <b>Sélection d'un échantillon de FISONG</b> et de projets en vue de la conduite d'études de cas approfondies</li> </ul> <p>&gt; Définition de la logique d'intervention et du référentiel d'évaluation et des outils méthodologiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conduite de 5 études de cas</b> « Facilités » (analyse documentaire approfondie, entretiens, rédaction de monographies)</li> <li>• <b>Entretiens complémentaires</b> auprès des parties prenantes de l'instrument (directions et supports transversaux en infra AFD, Coordination SUD, F3E...)</li> <li>• Conduite d'une <b>enquête flash</b> auprès d'une cinquantaine d'ONG soutenues ou non dans le cadre de la FISONG</li> <li>• Analyse documentaire complémentaire</li> <li>• 1 journée de <b>séminaire avec les parties prenantes de l'instrument</b> (AFD et ONG)</li> </ul> <p>&gt; Élaboration des premiers constats et conclusions intermédiaires</p>	<p>&gt; Élaboration d'un cahier de préconisations et de scénarios d'évolution de l'instrument</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restitution au groupe technique</b> de l'évaluation (enseignements et pistes de recommandations)</li> </ul> <p>&gt; Rédaction du rapport final de l'évaluation et de la synthèse de l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restitution de l'évaluation</b></li> </ul>
Note de cadrage	Rapport provisoire d'évaluation	Rapport final avec une synthèse en anglais et français
Septembre – octobre 2019	Octobre 2019 – mars 2020	Mars – octobre 2020

## 2. État des lieux: dix ans d'expérimentation et de soutien à l'innovation

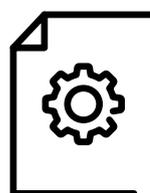
---

### 2.1 Les chiffres clés de l'instrument FISONG

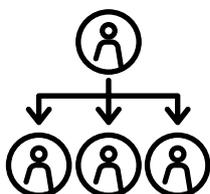
---



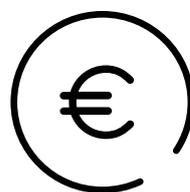
**28**  
FISONG



**83**  
Projets soutenus



**53**  
OSC bénéficiaires



**55,5**<sup>M</sup>  
de financement total  
Incluant pour la capitalisa-  
tion des projets:  
**1,7**<sup>M</sup>

Source: documentation ressource de l'instrument - AFD.

Retrouvez l'ensemble des cahiers de capitalisation et documents relatifs aux précédentes FISONG [ici](#).

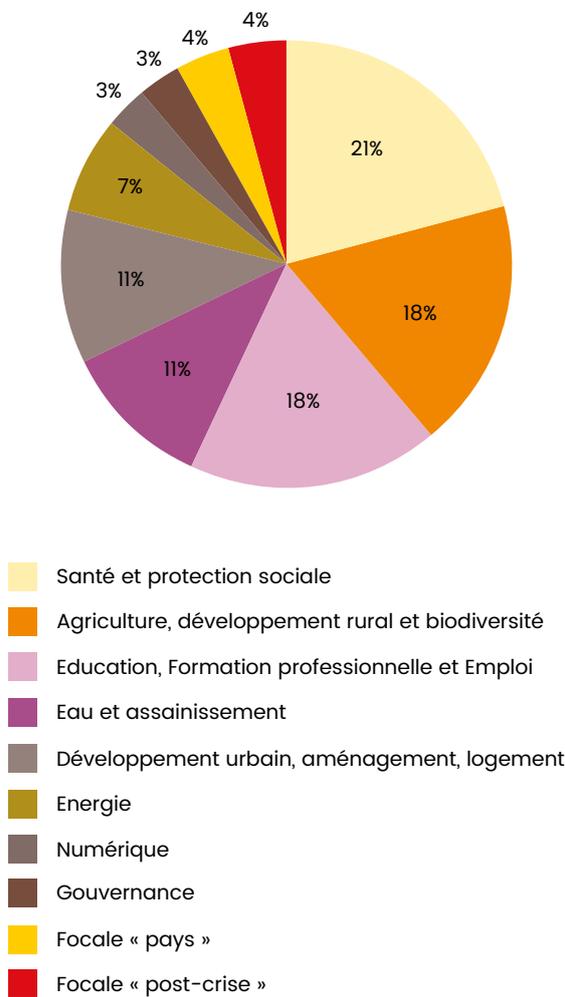
Après dix ans d'existence, l'évaluation a permis de dresser en quelques chiffres clés un bilan de l'instrument FISONG sur trois axes :

1. Le poids des thématiques dans les appels à projets FISONG
2. La couverture géographique
3. Le profil des ONG soutenues dans le cadre de la FISONG

#### 2.1.1 – Thématiques d'intervention : le triptyque développement rural/ éducation/santé, au cœur des appels à projets FISONG

Le développement rural, l'éducation et la santé constituent des thématiques récurrentes et les plus anciennes soutenues par l'instrument FISONG. Elles représentent plus de la moitié des appels à propositions et des secteurs des projets mis en œuvre.

Graphique 1 – Champs thématiques considérés par les appels à projets FISONG 2008-2018

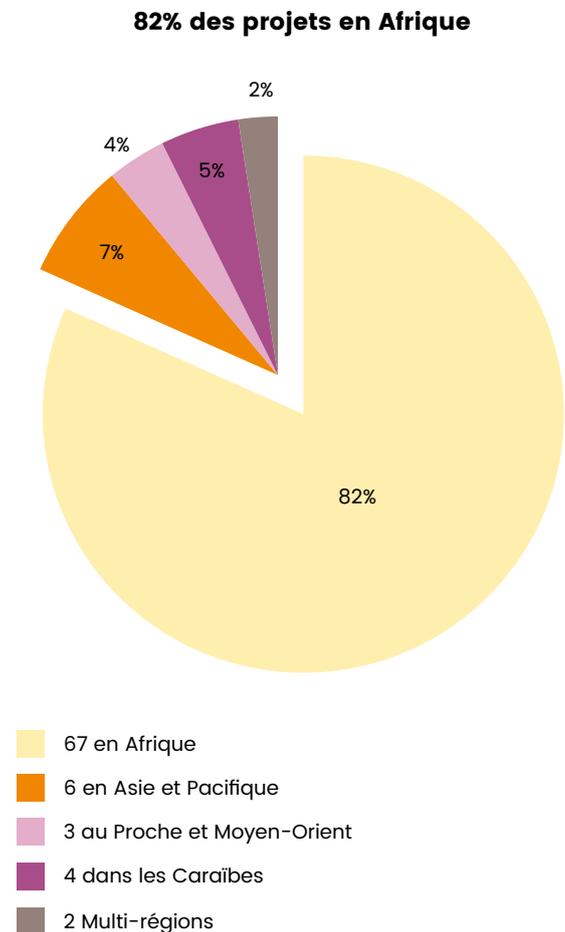


Source: AFD – bilan FISONG global, traitements Pluricité.

### 2.1.2 – Géographie des projets soutenus : 82 % des projets sont mis en œuvre sur le continent africain

Hormis quelques exceptions, les projets soutenus sont mis en œuvre dans les pays pauvres prioritaires (PPP) de l'aide publique au développement (APD) française, tels que listés par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) ; 67 projets sur 82 ont été mis en œuvre sur le continent africain, représentant ainsi 82 % des projets FISONG.

Graphique 2 – Répartition géographique des projets soutenus

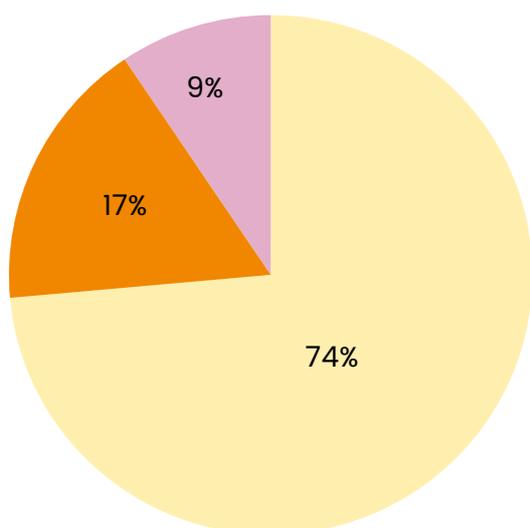


Source: AFD – bilan FISONG global, traitements Pluricité.

### 2.1.3 – Profil des ONG lauréates : 74 % des ONG lauréates sont françaises, et une ouverture à des ONG du Nord et du Sud

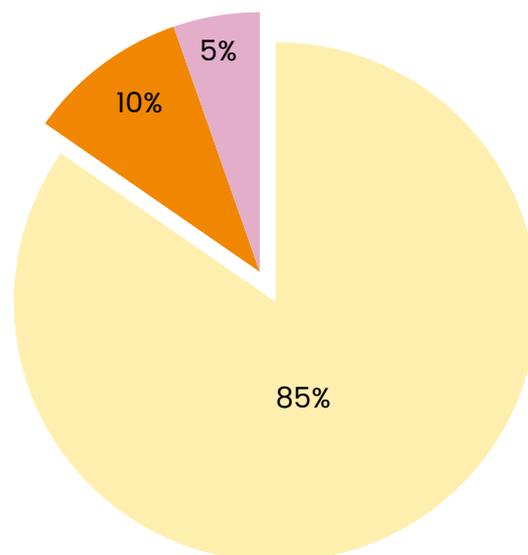
Dans le contexte d'un instrument ouvert aux ONG étrangères, 14 d'entre elles ont accédé à un financement sur la période 2008-2018 (dont 9 ONG européennes et 5 ONG africaines) : ce qui représente 26 % des ONG lauréates sur la période étudiée. Les ONG françaises – premières bénéficiaires du dispositif – ont perçu 85 % du budget global FISONG entre 2008 et 2018.

### 74% d'ONG françaises



- 39 ONG françaises
- 9 ONG européennes (hors France)
- 5 ONG du Sud (africaines)

### 85% du budget FISONG aux ONG françaises



- ONG françaises
- ONG européennes (hors France)
- ONG du Sud (africaines)

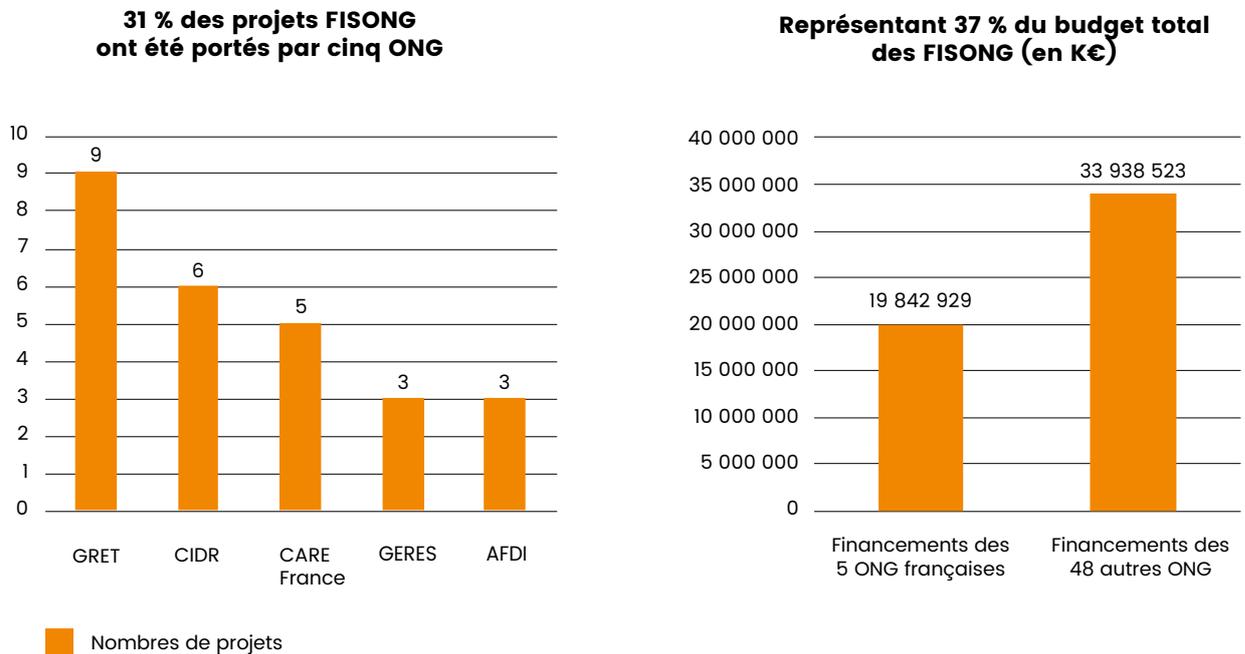
Source: AFD – bilan FISONG global, traitements Pluricité.

#### 2.1.4 – Des ONG partenaires récurrentes : 5 ONG ont perçu 37 % des fonds FISONG depuis 2008

Parmi les ONG ayant bénéficié d'un financement FISONG, cinq d'entre elles ont été financées de manière particulièrement récurrente: le GRET (Professionnels du développement, anciennement Groupe de recherche et d'échange technologique) pour neuf financements directs et trois financements comme partenaire de porteurs

de projets, le Centre international de développement et de recherche (CIDR) pour six financements directs, CARE France pour cinq financements directs, le Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités (GERES) pour trois financements directs, Agriculteurs français et développement international (AFDI) pour trois financements directs. 26 des 83 projets FISONG déployés entre 2008 et 2018, ont ainsi été portés par ces cinq ONG partenaires.

Graphique 4 – A &amp; B – Projets portés et financements directs reçus par cinq ONG françaises



Source: données de l'AFD, bilan FISONG global, traitements Pluricité.

### 3. Principaux enseignements de l'évaluation

#### 3.1 Un instrument qui fait écho aux objectifs de l'Agence et qui se révèle en valeur ajoutée dans le paysage de l'APD

##### 3.1.1 – Un instrument qui s'inscrit en miroir des priorités stratégiques de l'AFD et de l'APD

La particularité de la FISONG réside dans le fait que le dispositif associe deux composantes qui constituent aujourd'hui deux priorités stratégiques pour l'AFD : le partenariat avec la société civile et l'innovation.

- Le renforcement des partenariats avec les organisations de la société civile (OSC) est en

effet un enjeu fort du gouvernement français. Dans le contexte de l'augmentation de l'APD pour atteindre 0,55 % du revenu national brut d'ici 2022 (contre 0,43 % en 2017), la France s'est fixée à l'occasion du CICID du 8 février 2018, l'ambition de doubler les fonds transitant par les OSC (actuellement 4,48 % de l'APD). L'objectif est de combler le retard français et de se rapprocher ainsi de la moyenne des pays du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (11,6 %).

En outre, l'AFD s'est dotée en 2013 d'un Cadre d'intervention transversal (CIT) avec les OSC<sup>[3]</sup> qui précisent les finalités, les objectifs et les activités soutenues par l'Agence. Ce cadre stratégique a été renouvelé en 2017 avec l'adoption de la stratégie partenariale actuelle « *L'AFD partenaire des OSC 2018-2023* »<sup>[4]</sup> qui se fonde sur le soutien aux OSC dans leur contribution aux Objectifs de développement durable (ODD),

[3] AFD (2013), Cadre d'intervention transversal avec les OSC 2013-2016: <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/CIT-OSC-2013-2016-de-IAFD.pdf>

[4] AFD (2018), L'AFD partenaire des OSC 2018-2023: <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-06-04-17-28/Strat%C3%A9gie-OSC-VF-version-finale.pdf>

définis par les Nations unies, et à la construction d'un développement juste, équitable et durable. Pour atteindre cet objectif, l'AFD favorise l'accroissement de la production et de la capitalisation de la connaissance et des bonnes pratiques ainsi que le renforcement de la dynamique partenariale entre les acteurs du développement.

---

## Encadré 1

Cette nouvelle stratégie vise trois objectifs opérationnels et huit objectifs spécifiques, détaillés dans le cadre logique de la stratégie 2018-2023 de l'AFD, présentée comme suit :

1. Amplifier les effets durables des contributions des OSC aux ODD et à la transformation économique, sociale et écologique au bénéfice des populations vulnérables, tout en améliorant l'articulation entre leurs actions et les interventions financées par l'AFD – et soutenues par le MEAE – et celles des autres acteurs du développement ;

2. Renforcer le pouvoir d'influence international et national des OSC françaises, et leur contribution active à la mobilisation citoyenne, également dans les territoires français ;

3. Diversifier les collaborations entre l'AFD et les OSC et enrichir leurs pratiques respectives du développement : afin de faire mieux et plus, l'AFD se doit d'être encore plus partenariale et innovante, en renforçant ses cadres de dialogue avec les OSC et en soutenant la recherche et l'innovation qu'elles portent pour favoriser le développement et le partage de bonnes pratiques.

La FISONG s'inscrit tout particulièrement dans l'objectif spécifique C3 « La valeur ajoutée et l'innovation portées par les OSC sont valorisées ».

- 
- L'innovation est devenue, dans le cadre du dernier Plan d'orientation stratégique (POS) de l'AFD pour la période 2018-2022, un des axes transversaux qui sous-tendent les activités de l'Agence.

---

## Extrait du Plan d'orientation stratégique de l'AFD pour 2018-2022

*Aux dimensions géographiques et thématiques, la matrice de notre action sera complétée par une troisième dimension transversale, celle de l'innovation et de la recherche, pour que les projets d'aujourd'hui soient constamment améliorés et pour inventer les modèles et trajectoires de développement durable de demain. (...)*

*Le groupe AFD mettra l'innovation au centre de son action. Il recherchera tous les nouveaux leviers, financiers, techniques et d'organisation pour mieux répondre aux besoins de ses clients et aux enjeux des transitions, qu'il s'agisse d'accompagnement de politiques publiques ou de réalisation de leurs projets. Le groupe AFD se structurera pour favoriser le partage des savoirs et l'intelligence collective. Il créera en son sein des espaces dédiés à l'innovation et développera en interne une culture de l'innovation. Il s'intégrera dans les réseaux d'acteurs nourrissant les processus d'innovation, en particulier dans ses pays d'intervention, pour faire évoluer ses pratiques.*

- 
- Pour décliner cet objectif global, le groupe AFD a adopté très récemment une stratégie « Recherche, Innovation et Savoirs »<sup>[5]</sup> et a entrepris une démarche de structuration interne des activités liées à l'innovation avec la création d'une cellule dédiée à l'innovation (INN) au sein de la Direction Innovation, Recherche et Savoirs (IRS). Il apparaît que les objectifs de la FISONG s'inscrivent pleinement dans la démarche d'innovation portée par l'AFD, qui prévoit que l'Agence remplisse notamment une fonction de « catalyseur » de l'innovation et de « plateforme pour le partage de l'innovation ».

[5] AFD (2019), Stratégie Recherche, Innovation et Savoirs 2019-2022 : <https://www.afd.fr/fr/strategie-recherche-innovation-et-savoirs-2019-2022>

### 3.1.2 – Des FISONG qui s'inscrivent pleinement en écho des priorités sectorielles de l'AFD

Globalement, les thématiques retenues au titre des FISONG s'inscrivent en cohérence avec les priorités sectorielles de l'AFD. Quand ceux-ci existent, on repère une résonance évidente avec les Cadres d'intervention sectoriels (CIS).

Il y a, dans ce cas de figure, un consensus sur la pertinence de l'outil FISONG, avec le sentiment partagé au sein des équipes projets FISONG, d'un instrument qui concourt à une feuille de route portée collectivement.

À noter que certaines FISONG occupent un positionnement différent et peuvent être positionnées au service du développement d'axes thématiques nouveaux pour l'AFD. Parmi les FISONG inscrites au panel des études de cas conduites dans le cadre de la présente démarche, deux FISONG relèvent de ce deuxième cas de figure : la FISONG « Participation citoyenne des groupes exclus et/ou discriminés à la vie publique » et la FISONG GIRI – Gestion intégrée du risque d'inondation.

---

*« L'instrument FISONG permet d'amorcer un travail sur des thématiques peu portées par les projets habituels de l'AFD avec les États. Par exemple, on peut flécher une thématique sur les droits humains, ça nous permet de commencer à travailler là-dessus et d'avoir des approches innovantes. »* (extrait d'un entretien avec un responsable équipe projet FISONG à l'AFD)

---

### 3.1.3 – Un instrument plébiscité par les OSC et résolument en valeur ajoutée pour l'AFD

Si des leviers sont identifiés pour accroître la portée de l'instrument, il est un point qui fait consensus, à savoir : l'instrument est à la fois pertinent et porteur d'une véritable valeur ajoutée, pour la pratique des OSC comme pour celle des départements opérationnels de l'AFD. La forte proportion des divisions techniques (DT) se mobilisant dans le cadre des exercices de programmation triennale comme la mobilisation des OSC aux différentes étapes du processus, sont autant d'indicateurs d'une forte attractivité, mais surtout, de l'intérêt placé dans l'instrument par chacun.

---

*« Les projets FISONG sont des projets qu'on chérit au sein de l'AFD. Un indicateur : nous n'avons pas de mal à mobiliser, car les équipes y voient un intérêt. »* (Extrait du séminaire d'évaluation – janvier 2020, intervention AFD/DOE, Direction des Opérations)

---

### 3.1.4 – Un instrument attractif

#### ... qui est un levier de renforcement du partenariat AFD/OSC

Dans ses fondements et sa méthodologie de déploiement (concertation sur le choix des thématiques, co-construction des projets, etc.), l'instrument porte l'objectif d'une contribution au dialogue et au partenariat AFD/OSC. C'est là l'une des vertus soulignées de part et d'autre dans la quasi-totalité des échanges opérés dans le cadre de la présente démarche.

---

*« Avant d'être un instrument de financement, la FISONG est un instrument de partenariat. Cette ambition est au cœur et doit être rappelée. »* (extrait du séminaire d'évaluation – janvier 2020, intervention AFD)

*« La FISONG apporte une vraie plus-value dans le partenariat avec les OSC au sein de l'AFD. Un partenariat qui se consolide et nourrit les partenariats existants. »* (extrait du séminaire d'évaluation – janvier 2020, intervention OSC)

*« En général, on intervient sur les infrastructures sans toujours pouvoir prendre en compte les enjeux partenariaux et participatifs. »* (extrait d'un entretien avec un responsable équipe projet FISONG à l'AFD)

*« Pour nous, c'est une première expérience FISONG avec ce projet [...] Un fonctionnement très nouveau. Une vraie opportunité de pouvoir expérimenter de nouvelles choses et de renforcer le partenariat [avec l'AFD]. »* (extrait d'un entretien avec un porteur de projets d'une OSC)

---

### ... ainsi qu'un levier de financement et de développement de l'innovation

L'opportunité de financement que constitue la FISONG (pour des montants importants du point de vue des OSC, avec des exigences de cofinancement plus souples que la plupart des autres instruments, et avec pour objet « l'innovation ») apparaît comme la première « valeur ajoutée » de l'instrument identifiée par les OSC.

On repère en outre un double effet de l'instrument, qui diffère selon la place accordée à l'innovation au sein des OSC.

Pour des OSC qui n'inscrivent pas directement leurs pratiques dans une stratégie d'innovation portée à l'échelle de la structure, la FISONG est perçue comme un levier de développement et de positionnement sur le sujet.

---

*« L'outil FISONG pour notre organisation est intéressant : il permet de nous placer sur l'échiquier dans les pays du Sud et d'avoir en même temps un positionnement stratégique sur l'innovation. »* (extrait d'un entretien avec un porteur de projets d'une OSC)

---

Quand les OSC sont dotées de stratégies d'innovation, la FISONG joue un rôle là encore apprécié, d'« accélérateur » des ambitions des structures. En effet, pour une proportion importante d'OSC lauréates des FISONG, l'innovation est inscrite « dans leur ADN ». Elles bénéficient pour cela de ressources dédiées. N'en reste pas moins le sentiment que l'instrument FISONG contribue à l'enrichissement des stratégies qui peinent à trouver les moyens pour soutenir leurs ambitions.

---

*« Notre ONG a été créée il y a 40 ans autour de ces enjeux d'innovation. C'est toute la structure dont l'objectif est tourné vers la recherche d'innovation. La FISONG est un guichet plus simple, souple, que le guichet DPA<sup>[6]</sup> ou ceux des autres bailleurs. On a souvent du mal à financer cette démarche d'innovation qui requiert*

[6] Il s'agit du dispositif « Initiatives OSC » piloté par DPA/OSC : <https://www.afd.fr/fr/les-financements-des-projets-des-ong>

*beaucoup de ressources et de moyens. Des ratios souvent exigeants sur l'équilibre Hard/Soft. Sauf que pour faire de l'innovation, pour la tester, la suivre et soutenir son passage à l'échelle, il faut des ressources. On est souvent obligé de penser à des cofinancements... ça prend du temps. La FISONG offre un cadre facilitant qui contribue concrètement au développement de l'innovation. »* (extrait d'un entretien avec un porteur de projets d'une OSC)

---

### 3.2 Un instrument qui incite à innover

---

**L'ambition portée par la FISONG est d'identifier, d'aller chercher et de susciter l'envie d'innover chez les OSC. Plus encore, elle poursuit l'objectif de faciliter l'intégration des innovations au niveau local, par leur mise à l'échelle voire leur réplication dans d'autres contextes.**

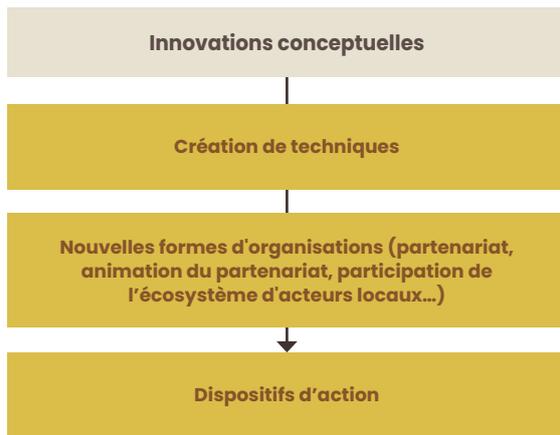
#### **Une acception large de la notion d'innovation qui nourrit l'attractivité de l'instrument**

La notion d'innovation au sein de la FISONG fait l'objet d'une définition précise, affichée systématiquement dans les différents documents cadres de l'instrument. Elle est définie comme suit :

Par « innovation », l'AFD entend la recherche de nouveaux modes d'intervention apportant une réelle plus-value dans les procédés techniques, méthodologiques, organisationnels et/ou de partenariat mis en œuvre, susceptibles de créer de nouvelles dynamiques et de jouer un rôle moteur dans un secteur précis du développement.

Ces processus novateurs peuvent correspondre soit à l'expérimentation d'un changement d'échelle, à partir d'innovations localisées préexistantes, soit au repérage, à la conception et/ou la mise au point d'innovations à petite échelle, susceptibles d'alimenter une réflexion sur des politiques sectorielles, voire de les influencer [...]

Cette définition – qui reste relativement large – a néanmoins évolué depuis 2011, en écho à l'une des recommandations de l'évaluation qui appelait à la clarifier et proposait une typologie de l'innovation. Cette évolution a permis d'aboutir



à une classification des innovations portées en deux grandes catégories: (i) les innovations conceptuelles (techniques, organisationnelles et institutionnelles), et (ii) les innovations contextuelles (qui invitent à l'expérimentation d'éléments déjà connus, mais nouveaux dans un contexte donné), elles-mêmes déclinées en sous-catégories.

**... mais une acception de l'innovation qui continue de faire débat au sein de l'AFD (cf. préconisation n° 6)**

Du côté des équipes projets FISONG à l'AFD, cette acception « élargie » de la notion d'innovation est partagée et portée par les référents FISONG dans le cadre des facilités engagées. Mais, l'évaluation a identifié un certain « tropisme » quant à l'enjeu de soutenir de manière assez systématique des projets porteurs d'innovations techniques ou technologiques (contextuelles ou non donc). Côté OSC, le point de vue est défendu d'un entendement « large » de la notion d'innovation qui est (et doit rester) un principe fondateur de l'instrument. Les OSC partenaires le soulignent d'une seule voix, c'est en particulier cette acception « large » de l'innovation qui offre sa richesse à l'instrument.

---

*« Il y a un enjeu à garder l'entendement large de l'innovation, et à ne pas trop normer ni à tout prix vouloir la cerner, sous peine d'être trop restrictif. C'est aussi ça la richesse de la FISONG ! » (extrait d'échanges – atelier participatif AFD/OSC – séminaire d'évaluation AFD/OSC)*

---

Un débat récurrent porte également sur la valeur de l'innovation « procédé »<sup>[7]</sup> (organisationnelle, institutionnelle et méthodologique) *versus* celle de l'innovation technique et souligne ainsi la nécessité de continuer à « convaincre » et à réaffirmer les principes fondateurs de l'instrument, et ce d'autant plus dans le contexte où certains responsables équipe projet fondent leur qualification de l'innovation sur cette dichotomie entre le « technique » et les autres types d'innovation.

**Un instrument relativement inédit qui favorise le développement de l'innovation au sein des OSC**

Par les conditions qu'il offre – niveau de financement élevé, nature des projets soutenus –, l'instrument FISONG facilite également l'émergence de projets innovants, d'autant qu'il existe peu de guichets en soutien à l'innovation par ailleurs. En effet, la FISONG est une quasi-exclusivité dans le paysage français et européen de l'aide au développement. Quand ils existent, les instruments de financement sont souvent circonscrits aux innovations techniques, sans toujours permettre de tester des innovations de procédés (organisationnelles, institutionnelles ou méthodologiques). Ces instruments sont également très concurrentiels, n'offrant que très peu d'opportunités de financement. La FISONG est ainsi décrite comme un véritable « catalyseur » qui favorise l'envie d'expérimenter, d'innover, et invite à sortir de sa zone de confort y compris pour des OSC partenaires réguliers de l'AFD.

[7] AFD 2013. Étude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG), Série Évaluation et Capitalisation n° 48 – Ex-post, p. 52.

L'enquête, conduite auprès de 55 OSC françaises dans le cadre de la présente évaluation, éclaire d'ailleurs sur la motivation du recours à la FISONG pour les OSC. Avant tout, le recours à la FISONG est motivé par la perspective du développement de la place de l'innovation au sein des structures ; une opportunité qui résonne vis-à-vis de l'envie des OSC de donner une place plus importante à la dimension innovation et de disposer de moyens pour ce faire.

*« La FISONG fait partie des rares fenêtres au travers desquelles les ONG peuvent exprimer leur droit d'initiative et d'innovation ! »*

*« La FISONG devrait nous permettre d'aller dans le prolongement de notre stratégie [...] vers davantage d'innovation et nous forcer à progresser. »*

*« [La valeur ajoutée de la FISONG] c'est cette capacité d'innovation qui est donnée aux OSC, et la prise de risque liée à cela. »*

Extraits de l'enquête menée auprès des OSC

Accompagner l'innovation : une posture d'assistance technique plébiscitée. Au fil de la mise en œuvre d'une FISONG, les responsables équipe projet au sein des DT de l'AFD font montre d'une bonne capacité d'ajustement vis-à-vis des contraintes vécues par les ONG. Cette écoute et cet accompagnement constituent l'une des forces de l'instrument. Ce positionnement qualifié par tous comme une réelle posture d'assistance technique, offre un cadre adapté pour guider la construction des projets, dans le respect des ambitions de l'instrument. De leur côté, les OSC reconnaissent unanimement une écoute réelle et une disponibilité « autant que faire se peut » des responsables équipe projet, mais appellent globalement à une présence plus marquée au fil de la mise en œuvre. Il s'agit là d'un enjeu pointé globalement par les OSC, dans le cadre de l'évaluation (cf. préconisation n° 10).

### **3.2.1 – Des marges d'ajustement, pour donner sa pleine envergure à l'instrument**

#### **Un cadre d'analyse de l'innovation à ajuster (cf. préconisations n° 6 et 10)**

Des outils existent pour guider l'analyse des projets et pour qualifier l'innovation au stade de la présélection des projets. Néanmoins, des leviers sont identifiés par l'évaluation pour caractériser et qualifier plus finement l'innovation, avec au centre l'enjeu de construire un référentiel de qualification des innovations

plus fin, en lien avec les experts sectoriels et les acteurs locaux. L'objectif : orienter le travail de sélection et d'instruction des projets, et au fil de la mise en œuvre favoriser le suivi-évaluation.

#### **Un processus de sélection à « déverrouiller » (cf. préconisation n° 4)**

L'instrument pourrait également prendre plus d'ampleur si, au stade de la sélection, certains partis pris étaient repensés.

- La diffusion certes large, mais très franco-française des appels à projets FISONG, freine l'ambition d'un instrument pourtant ouvert sur l'international, au-delà d'un cercle d'acteurs connus.
- Et il en va de même pour les exigences administratives au stade de la présélection, qui limitent la capacité de l'instrument à offrir une place aux OSC du Sud, alors qu'elles portent pourtant des ambitions en termes d'innovation qui mériteraient attention. (cf. § 3.4).

#### **Innover dans les procédures**

D'aucuns militent au sein de l'AFD comme parmi les OSC, pour que le processus et les procédures de la FISONG soient eux-mêmes régis par une forme d'« innovation ». Parce qu'il est innovant dans ses ambitions, l'instrument doit ainsi revendiquer (et assumer) un caractère *ad hoc*. Et cela passe par deux leviers, qui sont mentionnés de manière quasi systématique dans les échanges réalisés :

- une adaptation du processus de suivi des projets au fil de leur mise en œuvre : avec au cœur le re-questionnement du dispositif et des outils ressources existants en termes de reporting/suivi, souvent inadéquats (l'innovation intégrant dans son processus même la réinterrogation des modes de faire en continu) (cf. préconisation n° 9) ;

---

*« La FISONG doit s'adapter aux projets. C'est le principe même de l'innovation, de l'expérimentation. Cela sous-entend de prendre des paris et d'accepter d'être innovant dans les méthodes, dans la capacité à faire bouger le cadre. Cela implique une confiance en l'OSC, et cette confiance est la colonne vertébrale de la FISONG. » (atelier participatif AFD/OSC – extraits du séminaire d'évaluation)*

---

- Le portage plus fort de l'instrument au sein de la DOE pour faire de la FISONG un instrument stratégique, et favoriser la mise à disposition de ressources en conséquence (au sein des départements géographiques, des agences locales de l'AFD, mais aussi au sein des DT), avec un enjeu d'offrir les moyens aux responsables équipe projet de l'AFD en charge du suivi des projets FISONG, de s'assurer qu'un suivi de proximité des projets est garanti (cf. préconisation n° 11).

---

### 3.3 Capitaliser, fertiliser et accompagner la mise à l'échelle des innovations: un défi à (continuer de) relever

---

#### 3.3.1 – Capitaliser pour innover – Une intégration renforcée de la capitalisation, qui demande à s'inscrire dans une stratégie d'apprentissage globale à l'échelle de l'instrument FISONG

##### Une capitalisation progressivement mieux intégrée dans les cycles de projet, garante d'un processus apprenant

Parmi les préconisations de l'évaluation de 2011 figurait l'enjeu de garantir et systématiser une capitalisation des projets soutenus au titre de la FISONG. Un double mécanisme existe aujourd'hui: une dimension évaluation-capitalisation à l'échelle de chaque projet, conduite par les ONG porteuses et couplée à une démarche de capitalisation transversale à l'échelle de la facilité. Ce double mécanisme permet de tirer des enseignements croisés des projets mis en œuvre sur une même thématique. Toutefois, les démarches de capitalisation transversale restent assez hétérogènes dans leurs modalités de mise en œuvre.

Un modèle de capitalisation « en continu » tel que développé à l'échelle de certaines facilités, affiche une forte valeur ajoutée, et ce à toutes les étapes du processus. Reposant sur le recours à une expertise externe dédiée, il offre la vertu d'une remontée d'informations régulière aux chefs de projet FISONG et un cadre de dialogue en continu entre l'AFD et les ONG (mais également entre ONG); des ingrédients pour un droit à l'expérimentation et la possibilité d'ajuster, de réorienter, si le besoin est identifié.

---

## Encadré 2 – Zoom sur la FISONG « Gestion intégrée du risque d'inondation » (GIRI) – Un système de suivi-évaluation-capitalisation en continu, adossé à un comité scientifique

La FISONG GIRI est perçue par toutes les parties prenantes comme participant d'une véritable dynamique de recherche-action à l'échelle de la FISONG. Anticipé très tôt dans le processus, le recours à une expertise externe répond à un double objectif:

- (i) accompagner la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation-capitalisation en continu des projets, qui repose entre autres sur un mécanisme de qualification et de suivi des innovations portées par les projets;
- (ii) challenger et mettre en perspective les résultats des projets à travers l'animation d'un Comité scientifique, installé dès la mise en œuvre des projets.

Pour ce faire, l'équipe projet FISONG s'est adjointe les services d'un consortium de consultants pour animer la démarche tout au long du projet. La FISONG GIRI s'est dotée d'un dispositif robuste, qui permet de passer le cap de la qualification et du suivi des innovations engagées.

La démarche a notamment compris la construction d'outils de suivi spécifiques – référentiel de qualification des innovations, fiches innovation –, l'animation de temps de travail avec les porteurs de projets et la création d'une plateforme web permettant les échanges entre porteurs de projets et la valorisation des résultats des projets (partie ouverte au grand public).

---

Pour être pleinement intégré dans tous les appels à projets FISONG, cet effort de capitalisation appelle aujourd'hui le développement d'un outillage interne à l'AFD – sanctuarisation d'une partie du budget de chaque FISONG pour financer les travaux de capitalisation, identification d'une fonction support interne à la conduite

des capitalisations, leçons tirées des démarches de capitalisation probantes et jugées efficaces –, et à s’inscrire dans une stratégie de capitalisation intégrée à l’échelle de l’Agence autour de l’instrument FISONG – redevabilité sur les résultats de la FISONG en termes de capitalisation et d’enseignements, identification de passerelles entre les FISONG et les priorités d’intervention de l’Agence (cf. préconisation n° 12).

**Vers une diffusion systématique des enseignements des FISONG et la recherche d’une fertilisation du portefeuille de l’AFD (cf. préconisations n° 14 et 15)**

L’instrument FISONG intègre un objectif de diffusion et de réinvestissement des enseignements des projets, à la fois en interne à l’AFD (« fertilisation du portefeuille »), et en externe, à savoir auprès des acteurs du développement. Les enjeux de capitalisation sont directement liés à cet objectif, et il est attendu que les démarches engagées servent directement cet objectif.

---

*« L’accent est également mis sur la capitalisation dans les FISONG afin d’assurer une diffusion des méthodes et des résultats auprès des autres acteurs du développement, de créer des synergies entre l’AFD et les organisations de solidarité internationale (OSI) sur des thèmes, des secteurs et des géographies d’intérêt commun et d’améliorer la coordination des politiques publiques avec les initiatives de la coopération non gouvernementale. »*

---

Force est aujourd’hui de constater que, si l’instrument a été un levier pour le développement de solutions, réinvesties ou transposées dans les stratégies d’intervention de quelques OSC porteuses, la dimension « fertilisation » est encore peu intégrée au processus global de l’instrument. Or, l’expérimentation ne constitue que la première étape d’un processus plus global, et les passerelles potentielles pour préparer l’après-FISONG ne sont pas garanties dans ce processus.

---

*« Il semble manquer une phase intermédiaire entre les projets FISONG et les projets qui permettrait le passage à*

*l’échelle ou bien des durées de projets FISONG plus longues qui permettraient de consolider les innovations testées. »*

---

En effet, si les pratiques ont de plus en plus tendance à se diffuser en interne, la fertilisation des projets FISONG dans le portefeuille « classique » des projets AFD reste globalement peu garantie. Très précisément, aucun projet FISONG sur les dix dernières années n’a fait l’objet d’une poursuite soutenue ou accompagnée par la DOE. Quand elle existe, la mise à l’échelle est le fait des OSC et souvent financée par d’autres bailleurs de fonds ou dans le cadre du dispositif « Initiatives OSC », toutefois sans qu’une continuité ne soit systématiquement interrogée. Cette mise à l’échelle ne dépend évidemment pas que de l’AFD. Néanmoins, la systématisation d’une réflexion sur les stratégies de poursuite des projets (mise à l’échelle, essaimage sur d’autres contextes voire abandon) pourrait être envisagée, en associant les principales parties prenantes (autorités compétentes notamment) de manière anticipée, et ce avant la fin des projets (cf. préconisation n° 15).

**Offrir des opportunités de continuité pour inciter à innover**

Or, la demande est récurrente côté OSC (mais aussi assumée au sein de l’AFD comme un enjeu, parmi les équipes projets FISONG) : celle de laisser entrevoir (et surtout de créer) les opportunités de continuité pour inciter à innover. Cette lisibilité, et surtout cette visibilité à moyen et long terme, est un facteur favorisant la prise de risque côté OSC et les moteurs d’engagement et de soumission de projets au titre de l’instrument. Car si l’attractivité de la FISONG est réelle, certaines typologies d’OSC hésitent à s’engager sur des projets si elles ne perçoivent pas de perspectives pour la suite, comme cela a été rappelé par des OSC lors du séminaire d’évaluation mobilisé dans le cadre de la présente démarche.

Les OSC l’ont rappelé : l’enjeu n’est pas de garantir une continuité « à tout prix », mais bien d’offrir la possibilité d’accompagner dans la durée, au-delà de l’expérimentation, les projets par l’activation d’autres leviers identifiés et lisibles (cf. préconisations n° 14 et 15).

---

*« Ça favoriserait l’engagement de projets robustes. Les OSC se donneront plus la*

*chance d'innover et d'investir le temps nécessaire si elles perçoivent des opportunités pour les suites (pas des certitudes). La prise de risque sur fonds propres est quasi impossible pour de petites ONG. L'AFD a un vrai rôle à jouer dans l'accompagnement ! » (extrait d'un entretien avec un porteur de projet d'une OSC)*

---

### Des projets qui présentent des capacités de mise à l'échelle inégales

L'instrument FISONG s'inscrit dans les objectifs de la stratégie de partenariat du MEAE avec les OSC françaises, soulignant le rôle de ces dernières dans « leur potentiel d'invention, vecteur d'expérimentation et d'innovation au niveau local, valorisable ensuite à une plus grande échelle avec les partenaires institutionnels ». La mise à l'échelle des solutions innovantes expérimentées fait partie intégrante des objectifs poursuivis par la FISONG.

Pour certains projets FISONG, il est indéniable que l'instrument a été un levier pour le développement de solutions, mises à l'échelle. Mais globalement, cette dimension continue de représenter un défi. En effet, la « marche d'après » n'est pas si évidente à passer pour les OSC. Cela tient notamment à :

1. La faible anticipation de l'« après-projet » au fil du cycle de projet FISONG ;
2. La durée de l'expérimentation dans le cadre de l'instrument (3 ans) jugée trop courte par rapport à la temporalité de l'innovation qui invite à penser des étapes progressives et parfois plus longues, de la conception d'une réponse à un problème à sa diffusion/changement d'échelle (cf. § 3.4) ;
3. L'absence de moyens dédiés pour accompagner et financer cette mise à l'échelle/essaimage des projets, en interne à l'AFD et en externe dans le paysage de l'APD française ;
4. Une difficile implication des pouvoirs publics dans l'appropriation des innovations développées en fin de cycle de projet.

---

### Encadré 3 – Exemples de mises à l'échelle et de projets

Certains projets soutenus au titre de l'instrument FISONG ont connu des suites, selon des

modalités diverses (poursuite de l'expérimentation complète/partielle ; à la même échelle/ mise à l'échelle) et le plus souvent dans les pays de mise en œuvre de l'expérimentation.

Les facteurs de réussite identifiés portent sur (i) l'intégration des solutions développées dans les priorités d'intervention des ministères sectoriels concernés – ce qui passe par une bonne connaissance de ces priorités et par la mobilisation de relais au sein de l'administration, (ii) la mobilisation de financements complémentaires auprès de bailleurs sur la phase de mise à l'échelle, et (iii) la transposition des solutions développées dans la stratégie d'intervention des OSC porteuses – sur d'autres zones et d'autres secteurs d'activités.

Zoom sur la FISONG « TIC et Santé maternelle et infantile » : Le service AlloLaafia, développé par le GRET dans le cadre du projet Mobisan (Burkina Faso), consistant au déploiement de campagnes d'information *via* SMS portant sur la planification familiale, le suivi de la grossesse, l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant, s'est étendu au-delà du projet, notamment à travers les développements d'une plateforme technique de portage du service, de nouveaux contenus en langues locales et de nouveaux partenariats.

Alors que deux des trois services expérimentés dans le cadre du projet ont connu leur terme en l'absence de relais financier (service Djantoli et PCIMA<sup>[8]</sup> électronique), l'OSC a réussi à faire perdurer le service AlloLaafia. Aussi, un projet avec la coopération belge est actuellement en cours de négociation pour copier une plateforme AlloLaafia à l'usage du ministère de la Santé burkinabé, pour relayer des messages à destination des agents de santé communautaires au Burkina Faso.

---

Toutes les OSC ne rencontrent pas ces difficultés, et toutes ne sont pas égales dans leur capacité à les lever : les plus aguerries et outillées parviennent à mobiliser leurs partenaires et à trouver des financements rendant possible une phase de mise à l'échelle. Plusieurs leviers sont ainsi identifiés pour préparer et accompagner la fertilisation et la mise à l'échelle des projets soutenus par la FISONG :

[8] Protocole national de prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë.

1. L'accompagnement des OSC dans la recherche de scénarios de mise à l'échelle (dialogue avec les maîtrises d'ouvrage locales, mise en réseau, plaidoyer, etc.) au fil du cycle de projet, et ce depuis la conception des projets ;
2. L'accompagnement à la recherche de financements complémentaires (intra-AFD ou auprès d'autres bailleurs sur la phase de mise à l'échelle).

---

### 3.4 Des modalités de mise en œuvre de la FISONG qui favorisent la capacité à innover

---

#### La FISONG : instrument de dialogue entre l'AFD et les OSC

La FISONG est un outil qui intègre dans ses objectifs et fondements, l'enjeu du dialogue entre les OSC et l'AFD (cf. § 3.1.4). Pour cela, l'instrument a pensé des mécanismes et des espaces d'échanges aux différentes étapes du processus : de la concertation accompagnant le choix des thématiques des futurs AAP FISONG à la mise en œuvre des projets. Ce dialogue est notamment fortement présent :

1. Au stade de la concertation initiale (partage de la liste des thèmes prioritaires de l'AFD et réunion de concertation AFD/OSC) – moment fortement plébiscité par les OSC, qui y voient une réelle opportunité de coconstruire les futurs AAP FISONG ;
  - Exercice de programmation triennal : tous les trois ans, les divisions techniques (DT) de l'AFD mènent un exercice de consultation associant Coordination SUD et ses OSC membres afin d'éditer une liste de thèmes prioritaires pour les appels à projets FISONG ;
  - Concertation sur l'élaboration des termes de référence (TdR) : à l'issue de la concertation pour le choix des thèmes, un second travail de concertation est mené annuellement entre l'AFD, Coordination SUD et les OSC pour établir le cahier des charges de l'AAP. L'AFD transmet une note de pré-cadrage de la thématique qu'elle soumet à Coordination SUD qui la diffuse auprès de ses membres, avant de convier ces derniers à une ou plusieurs réunions de concertation ;
2. Au stade de l'instruction où se construit et se révise le projet, par le biais d'une assistance technique portée par les responsables équipe projet FISONG de la DOE, moment également fortement valorisé par les OSC ;
3. Dans certains cas, à diverses étapes de la mise en œuvre, par le biais des démarches de

suivi-évaluation-capitalisation qui invitent à un dialogue inter-porteurs de projets, plébiscité là encore, quand celui-ci existe.

**Cependant, le changement de méthodologie opéré à partir de 2019 et héritée de la rationalisation de la procédure FISONG – KITE a réduit les marges de manœuvre des OSC dans cette phase de dialogue initiale. L'évaluation ouvre la réflexion sur une possible évolution des modalités liées à l'exercice de programmation triennale, pour mieux répondre aux attentes des OSC et gagner en cohérence avec les attentes de l'Agence vis-à-vis de l'instrument. La démarche de concertation triennale sur les thèmes prioritaires a été révisée en 2018, pour répondre au souhait de l'AFD de trouver davantage de cohérence entre les thématiques traitées et les priorités d'intervention de l'Agence, et ainsi de faciliter le soutien et la mise à l'échelle des projets.**

**La concertation s'ouvre aujourd'hui à partir d'une liste de thématiques définie par l'AFD et partagée avec les OSC par l'intermédiaire de Coordination SUD. Dans ce cadre précis, les OSC sont quelque peu moins force de proposition qu'elles n'ont pu l'être par le passé (bien qu'elles gardent une marge de manœuvre, dans la remontée de thématiques à enjeux et dans le dialogue qui s'opère ensuite avec l'AFD).**

Si l'importance du dialogue AFD/Coordination SUD/OSC n'est aujourd'hui pas remise en question, l'évaluation appelle à en repenser les modalités (objet, temporalité, logistique), afin de continuer à servir les objectifs poursuivis par l'instrument (cf. préconisation n° 2).

**Une phase d'instruction des projets reconnue comme fertile par les OSC, mais dont les modalités administratives pourraient encore gagner en simplicité**

**Des procédures de contractualisation dont la simplification et la durée peuvent être révisées (cf. préconisations n° 8 et 9)**

En 2018, l'AFD a travaillé à la simplification des modalités de contractualisation de la FISONG. Ce travail a permis un allègement des procédures administratives et une réduction significative de la durée entre la publication de l'AAP et la contractualisation entre les OSC et l'AFD.

Bien que raccourcie grâce à la simplification des procédures, la durée entre la publication de l'AAP et la contractualisation reste parfois jugée comme encore longue par les OSC (15 mois en moyenne). Celles-ci doivent maintenir la mobilisation des partenaires et engager des travaux préparatoires à la mise en œuvre des actions, lesquels ne font pas l'objet d'un financement.

En revanche, l'évaluation fait ressortir une appréciation globalement très positive du dialogue entre les OSC et l'AFD pendant cette phase, porteuse d'une véritable co-construction, contribuant au renforcement du partenariat avec l'AFD et permettant de challenger les projets.

#### **Un instrument qui pourrait renforcer sa volonté d'ouverture à des OSC non françaises (cf. préconisation n° 4)**

Par ailleurs, si la FISONG affiche aujourd'hui une volonté d'ouverture à des OSC non françaises et sans condition de taille, l'évaluation montre que l'instrument est globalement plus facile d'accès pour les OSC françaises, de taille importante et souvent déjà partenaires de l'AFD, que pour les OSC du Sud, *a fortiori* de petite taille.

Des ajustements restent encore nécessaires sur plusieurs sujets, afin de lever les freins suivants :

1. La maîtrise de la langue française, rendue nécessaire par la publication des TdR et par la rédaction des notes projet en français ;
2. L'impossibilité d'un dépôt numérique des dossiers de candidature – envoi par voie postale obligatoire ;
3. La difficulté à répondre aux critères d'éligibilité administratifs – bilans et comptes d'exploitation des trois derniers exercices notamment à fournir ;
4. Le fait que les OSC étrangères participent très peu aux réunions de concertation sur l'élaboration des TdR, qui permettent aux OSC participantes de s'appropriier les demandes de l'AFD ;
5. Les seuils d'appel d'offres (AO), de mise en concurrence des partenaires locaux, de demande d'ouverture de compte dédié au projet ;
6. L'instrument encourage la constitution de consortiums entre OSC du Nord et OSC du Sud, mais ne donne pas de définition claire de la forme qu'ils doivent prendre, ce qui ne facilite pas leur constitution.

#### **Un cadre d'intervention souple mais un suivi de proximité à renforcer**

##### **Une souplesse de l'instrument qui permet une adaptation des projets aux réalités locales, mais des modalités de suivi qui appellent à être redéfinies (cf. préconisation n° 9)**

Les OSC saluent la souplesse accordée concernant la réorientation d'activités en cours de mise en œuvre, ou la fongibilité entre les lignes budgétaires des projets. Le cadre d'intervention de la FISONG est jugé plus souple que les projets soutenus par le guichet « Initiatives OSC ». Cette souplesse – en plus d'être adaptée au soutien d'expérimentations qui, par nature, appellent une forme d'agilité – souligne la capacité des équipes AFD en charge du suivi à ajuster leurs postures.

Toutefois, alors que la FISONG offre une certaine souplesse dans l'évolution des projets en cours de mise en œuvre, l'évaluation illustre la nécessité d'une adaptation des modalités de suivi, afin de mieux répondre au rythme et aux spécificités des innovations.

Cette adaptation pourrait être garantie par une implication plus systématique des agences locales de l'AFD à différentes étapes du cycle de projet (instruction notamment) – en particulier sur les aspects administratifs et dans la relation avec les maîtrises d'ouvrage locales – là où le suivi des projets est aujourd'hui largement assuré à distance par les chefs de projets FISONG. Il s'agirait également de clarifier les rôles respectifs des agences locales et des chefs de projets FISONG dans le suivi, afin de conserver un niveau de fluidité et de proximité dans les échanges, tout en conservant l'approche sectorielle assurée par les DT.

##### **Une durée de soutien jugée globalement courte par les OSC, ne permettant pas d'intégrer une véritable phase de réflexion sur l'essaimage et la mise à l'échelle des projets (cf. préconisation n° 15)**

Enfin, les projets soutenus par la FISONG disposent d'une période de trois ans, qui est très souvent jugée trop courte pour garantir de sortir de la phase de prototypage et de travailler sur un passage à l'échelle des innovations développées. Les OSC interrogées appellent à ouvrir la réflexion à l'extension de la durée des projets, afin de mieux préparer l'avenir des solutions expérimentées.

## 4. Les leviers du changement... les préconisations stratégiques

Plusieurs axes de préconisations d'ordre stratégique et opérationnel sont à considérer à l'issue de la démarche évaluative. Les préconisations précédées d'un point d'exclamation orange sont prioritaires.

### 4.1 Positionnement stratégique de la FISONG

#### ! 1. Repositionner la FISONG dans la stratégie « innovation » de l'agence, accroître sa redevabilité

##### Pourquoi ?

- Il s'agit là de l'un des leviers identifiés pour permettre à la FISONG de prendre sa pleine envergure, et pour que l'instrument soit mieux intégré aux stratégies de développement transversales de l'Agence (avec de fait un intérêt renforcé et des moyens plus importants pour les responsables équipe projet FISONG à s'en saisir).
- Des opportunités d'articulation avec la stratégie portée au sein de la Cellule INN (Direction IRS) sont également identifiées, avec des objectifs visés proches et un instrument FISONG qui pourrait constituer un levier supplémentaire pour répondre aux objectifs stratégiques fixés par l'Agence en matière d'innovation.

##### Comment ?

- En créant des liens plus systématiques avec la Cellule INN aux moments clés (programmation triennale, élaboration des TdR, capitalisation et communication, etc.) et en s'intéressant à ce que peut apporter la Cellule INN au processus FISONG.
- En bâtissant une redevabilité et un apprentissage à l'échelle de l'instrument qui dépassent la seule exigence de suivi à l'échelle de chaque projet et de chaque FISONG. L'évaluation l'a démontré, malgré les exercices d'évaluation et de capitalisation, il reste difficile de rendre compte des résultats obtenus en termes d'innovation et de fertilisation, ne serait-ce

qu'à l'échelle des facilités. Surtout, il manque peut-être un exercice d'apprentissage au terme de chaque FISONG, pour prendre du recul sur les enseignements tirés des projets conduits, et pour réfléchir à ce que la DOE pourrait en tirer pour son action propre. À cet effet, le dispositif de suivi-évaluation-capitalisation pourrait inclure l'animation d'un exercice d'apprentissage final de cet ordre (cf. préconisation n° 12).

#### 2. Assumer le fait que la FISONG est un instrument qui sert une stratégie de développement de l'Agence et qui, de facto, privilégie des thématiques sectorielles prioritaires pour l'AFD

##### Pourquoi ?

- L'importance du dialogue avec les OSC est largement décrite (AFD, OSC) comme l'un des fondements et des fondamentaux de la FISONG. Toutefois, la démarche de concertation avec les OSC mobilisées dans le cadre de l'exercice de programmation triennale a été révisée depuis 2018 (démarche de rationalisation KITE). Cette étape clé qui définit les orientations thématiques des FISONG, est aujourd'hui perçue par les OSC comme « bridée », avec un dialogue qui se construit à partir d'un choix de thèmes préétabli par l'AFD (là où les OSC disposaient d'une force de proposition complète dans les exercices précédents).
- Si le dialogue continue de s'opérer à d'autres étapes – notamment au stade de la construction des AAP et la co-construction des projets lors de l'instruction –, ce changement d'orientation a été mal reçu par les principaux partenaires de la FISONG que sont les OSC, lesquelles invitent à le questionner ou *a minima* à le justifier.

##### Comment ?

- En explicitant la démarche de l'AFD, à savoir identifier des thématiques sectorielles qui résonnent vis-à-vis des priorités stratégiques de l'AFD de manière à permettre d'envisager une continuité et un soutien à ces projets post-FISONG. Il s'agit là d'un prérequis pour (i) une adhésion renforcée des équipes projets et des départements/divisions de la DOE et des agences locales de l'AFD, et (ii) une fertilisation/mise à l'échelle des projets au-delà de l'expérimentation « FISONG ».
- En questionnant l'articulation des différents instruments à destination des OSC, pour penser quand cela apparaît opportun, une continuité

des projets, et donner corps à l'ambition de fertilisation du portefeuille de l'AFD.

- Toutefois, l'instrument pourrait conserver l'opportunité de choisir des thématiques identifiées par les OSC, de manière à continuer de garantir cet espace de dialogue avec les OSC et confronter l'Agence à des enjeux nouveaux. Pour ce faire, en parallèle de la pré-programmation proposée par l'AFD, une liste complémentaire pourrait continuer à être élaborée par les OSC.

### 3. Se donner la possibilité de réviser la programmation triennale dans les trois années suivant l'exercice (faire évoluer, supprimer ou ajouter une thématique)

#### Pourquoi ?

- Pour garantir la pertinence et l'agilité de l'instrument au regard des changements rapides de certains contextes et/ou de nouvelles perspectives de valorisation des innovations dans le cadre d'interventions de l'AFD.

#### Comment ?

- En inscrivant dans la procédure de programmation triennale la possibilité de révision.

---

## 4.2 Périmètre et public cible de l'instrument

---

### ! 4. Réaffirmer le type d'OSC ciblé par l'instrument et adapter les procédures en conséquence

#### Pourquoi ?

- Il n'y a pas eu jusqu'ici d'arbitrage clair concernant le public cible de l'instrument, alors que cette préconisation était formulée comme un enjeu dès l'évaluation de 2011. Aujourd'hui encore, deux postures s'opposent : (i) « assumer un élitisme stimulant, en privilégiant des ONG capables de porter un processus d'innovation, ce qui suppose que ceci entre dans leurs compétences, stratégies et objectifs » ; (ii) « assumer une ouverture de l'instrument à tous (OSC de petite taille et ayant peu de moyens, OSC du Sud, OSC internationales du Nord) ».
- Dans les faits, l'instrument est « ouvert à tous », mais plutôt favorable (accessible) à une même typologie d'OSC : françaises, de taille importante et souvent partenaires historiques de l'AFD.

- Le cadre (en termes de méthodologie de concertation, de langue de publication des AAP, de critères d'éligibilité et de dépôt des dossiers, de sélection, de procédures d'exécution des projets, etc.) limite en effet l'accès à l'instrument à tout une catégorie d'OSC (de petite taille, non francophones, du Sud).

#### Comment ?

- Il s'agit de redéfinir des procédures d'éligibilité et de présélection adaptées aux OSC cibles.

Si l'option d'une ouverture de l'instrument à une cible large d'OSC était maintenue, les procédures d'accès au financement devraient être allégées, notamment lors de la phase de présélection ; à titre d'exemples : possibilité de présenter une proposition de projet en anglais et de l'envoyer en version électronique ; en matière de critères d'éligibilité (bilans et comptes d'exploitation des trois derniers exercices, liste des financeurs privés et publics, etc.).

### ! 5. Encourager les partenariats entre OSC du Nord et OSC du Sud

#### Pourquoi ?

- C'est l'une des vocations de l'instrument et une priorité de développement pour l'Agence, et dans la mesure où persiste un enjeu à rééquilibrer le pilotage des projets entre Nord et Sud.
- Les OSC du Sud jouent majoritairement le rôle de « bras opérationnel » des OSC du Nord et assument souvent un rôle de porteur de projet, sans que ce rôle ne soit immédiatement lisible au stade de la sélection des projets.
- En tant qu'OSC nationale, jouissant d'un fort ancrage local et d'un important réseau sur le territoire, leur implication est l'un des prérequis pour favoriser la continuité/la mise à l'échelle des projets.

#### Comment ?

- En réaffirmant l'un des objectifs de l'instrument : renforcer le partenariat de l'AFD avec les ONG comme vecteurs d'aide adaptés à des situations d'absence ou de défaillance des MOP, notamment à travers des partenariats avec des OSC du Nord et du Sud.
- En encourageant le pilotage des projets partagé entre OSC Nord et du Sud dans les TdR des AAP et en précisant le critère « partenariat pour l'innovation » dans la grille de sélection des projets. Cela pourrait notamment passer par une meilleure lisibilité de la nature des partenariats (notamment ceux associant des

OSC du Sud, ceux mobilisant le concours d'un organisme de recherche) pour lire la contribution des OSC du Sud au projet.

- En requestionnant les modalités d'accompagnement et de suivi des projets, qui devront nécessairement évoluer et prendre en compte les besoins spécifiques des OSC du Sud.
- En assumant « une prise de risque » au stade de la sélection des projets et en diminuant le nombre de documents demandés pour les OSC du Sud dans le cadre de la soumission du dossier administratif.

#### **6. Réaffirmer l'acceptation large de la notion d'innovation dans le cadre de l'instrument, veiller à un meilleur équilibre dans la nature des innovations soutenues**

##### **Pourquoi?**

- Un consensus AFD/OSC sur l'intérêt pour une définition de l'innovation restant large, mais le besoin persiste de le réaffirmer avec un tropisme repéré chez certaines équipes projets qui accordent davantage de crédit et de valeur ajoutée aux innovations techniques.
- S'il y a consensus sur le fait qu'elles sont clés, les innovations de procédés sont également plus complexes à répliquer voire à pérenniser, et plus difficiles à promouvoir au niveau des autorités et des acteurs compétents dans les géographies concernées. Une recherche d'équilibre (sans tomber dans le travers du « tout technique ») permettrait de soutenir plus que ce n'est le cas aujourd'hui des innovations techniques/technologiques, et pourrait permettre de favoriser la continuité/mise à l'échelle des projets FISONG. D'autant qu'il est rare que les projets porteurs d'innovations techniques ne combinent pas également une voire plusieurs innovations de procédés (nouvelles formes d'organisations ou de dispositifs d'actions).

##### **Comment?**

- Rechercher un équilibre hard/soft dans la nature des innovations soutenues, pour permettre de garantir la double vocation à l'instrument (soutien à tout type d'innovation, mais aussi mise à l'échelle/fertilisation).
- S'appuyer sur les démarches de capitalisation conduites dans le cadre des FISONG, pour sensibiliser les équipes projets de la DOE quant à l'entendement polysémique de la notion d'innovation, en donnant à voir les effets des projets soutenus.

---

### **4.3 Pilotage/gouvernance de l'instrument**

---

#### **7. Une place à prendre pour les directions géographiques et les agences locales dans la mise en œuvre de l'instrument sur le terrain**

##### **Pourquoi?**

- Pour un choix éclairé des projets qui constitue la garantie par une meilleure contextualisation (les responsables thématiques ne connaissant pas toujours le contexte des pays où les projets proposés doivent être mis en œuvre).
- Pour un suivi en proximité des projets.
- Pour une intégration favorisée des innovations au niveau local et des projets en lien avec les maîtrises d'ouvrage et/ou les autorités locales.
- Pour favoriser la mise à l'échelle/poursuite des projets au-delà de l'expérimentation.

##### **Comment?**

- Engager une réflexion intra-AFD pour une meilleure répartition des rôles, et sur la manière réaliste d'opérationnaliser cette préconisation.

## 5. Les leviers du changement... les préconisations opérationnelles

### 5.1 L'allègement et la refonte des procédures

#### 8. Un besoin d'aligner les procédures avec les objectifs de l'instrument, et d'alléger les procédures de contractualisation

##### Pourquoi ?

- Des premiers jalons ont été posés (expérimentation KITE), mais des marges de progression existent pour poursuivre son adaptation aux contraintes et au cadre de travail des OSC (notamment en matière de passation de marchés – montant minimum d'AO –, de mise en concurrence des partenaires locaux, de demande d'ouverture d'un compte dédié au projet, etc.) et pour autoriser une certaine hétérogénéité dans les pratiques.
- Un temps d'instruction encore long, quoique déjà réduit. Celui-ci reste difficilement finançable pour les OSC.
- Un enjeu à fluidifier le dialogue entre les OSC et les différents services de l'AFD (administratif, conformité, juridique, communication, etc.), notamment au stade de la contractualisation afin de faciliter le travail des responsables équipe projet sur cette dimension, lesquels se retrouvent être l'interface entre les OSC et ces différents services.

##### Comment ?

- En faisant évoluer le cadre/les procédures FISONG vers le modèle du guichet « Initiatives OSC » de DPA/OSC, notamment en matière de passation de marchés – montant minimum d'AO –, de mise en concurrence des partenaires locaux, de demande d'ouverture d'un compte dédié au projet.
- En pensant en transversalité le dialogue au sein de l'Agence entre les OSC et les différents services (administratif, conformité, juridique, etc.) sur le modèle organisationnel DPA/OSC avec un support « administratif » lors de

l'élaboration des conventions de financement « Initiatives OSC ».

- En positionnant le référent FISONG à la DOE comme personne contact des différents services de la DOE.

#### ! 9. ... mais aussi dans le suivi de la mise en œuvre des projets : « innover dans les méthodes », garantir l'agilité de l'instrument

##### Pourquoi ?

- Les outils de suivi et d'évaluation mobilisés dans le cadre des projets FISONG sont peu adaptés aux expérimentations (outils classiques de suivi de projets ne prenant pas en compte les objectifs et spécificités d'une expérimentation avec un certain « droit à l'erreur » typique des démarches de recherche-action où le processus est aussi important que le résultat).
- Qui plus est, les outils ne sont pas harmonisés et/ou sont appropriés de façon hétérogène d'une FISONG à l'autre.

##### Comment ?

- En généralisant les dispositifs de suivi-évaluation-capitalisation en continu expérimentés (exemple : FISONG GIRI) permettant à la fois d'offrir les ressources suffisantes pour caractériser les innovations et de spécifier un système de suivi *ad hoc* pour chaque projet.
- En envisageant des méthodes de suivi-évaluation-capitalisation propres aux processus d'innovation (approche orientée changement, *outcome harvesting*, méthode Impress développée par le CIRAD, *adaptive management*, etc.).
- En s'assurant que les responsables thématiques des FISONG puissent solliciter le référent FISONG à la DOE pour questionner les différents modes de faire et les supports nécessaires en interne.

#### 10. Un processus de présélection à repenser, pour permettre une meilleure qualification de l'innovation et garantir la pertinence des innovations soutenues

##### Pourquoi ?

- Une note projet qui ne permet pas de caractériser en finesse l'innovation proposée, la capacité et les ambitions des porteurs de projet : pas assez d'emphase sur l'innovation, lourde pour les candidats et demandant des informations administratives peu utiles à ce stade de la procédure (liste des membres du conseil d'administration, organigramme, comptes

rendus d'assemblée générale, intégralité des documents comptables, liste des financeurs privés contribuant à hauteur de plus de 15 % du dernier budget annuel, etc.).

- Une commission de sélection qui ne mobilise pas suffisamment (non-intégration systématique des directions géographiques de l'Agence notamment) et ne permet pas toujours de garantir une contextualisation des innovations.
- Un dialogue avec les OSC trop tardif au stade de l'instruction.
- Des exemples récents d'expertises externes mobilisées dans la phase préparatoire au lancement de FISONG (exemples: « *One Health* », « Participation citoyenne eau et assainissement ») en vue de la production de la note de cadrage. Le recours à des expertises a permis une production de connaissances de nature à enrichir la contextualisation des innovations et à nourrir le positionnement de l'AAP.

#### Comment ?

- En retravaillant un format de note projet permettant de mieux qualifier les innovations portées, et les expertises qui seront mobilisées pour la mise en œuvre des innovations.
- En recherchant au maximum la participation des directions géographiques et des agences locales de l'AFD lors de la phase de sélection des projets (quand cela semble nécessaire pour contextualiser l'innovation et croiser avec les stratégies régionales de l'Agence).
- En envisageant au cours de la phase de sélection (si le besoin s'en fait sentir) un dialogue avec certaines OSC présélectionnées, de manière à encourager dans certains cas la prise de risque (et en s'assurant que celles-ci ont les moyens de leurs ambitions, notamment pour de petites structures n'affichant pas de partenariat éprouvé avec l'AFD).
- En questionnant l'opportunité de systématiser (ou *a minima* d'interroger systématiquement l'opportunité) le recours à des experts thématiques externes en vue de la production de connaissances et de favoriser la sélection de projets réellement innovants.

---

## 5.2 Le dialogue AFD/OSC au fil de la mise en œuvre des projets FISONG

---

**11. Au stade de l'instruction, une posture d'assistance technique auprès des OSC portées par les DT, à poursuivre et à renforcer lors de la mise en œuvre des projets**

#### Pourquoi ?

- Parce que c'est l'une des plus-values de l'instrument mise en avant par les OSC qui y voient un gain réel en qualité de leurs projets et parce que cela participe d'un processus de recherche-action.
- Parce que, sur la dimension genre, on repère un effet levier important de l'appui technique porté par le F3E et offert aux porteurs de projets FISONG.
- Mais aussi parce que, malgré l'importance portée à cette dimension d'assistance technique, il reste aujourd'hui complexe de garantir cet accompagnement au-delà de la phase d'instruction, pour des équipes projets pour qui les FISONG représentent un « à-côté » sur lequel les équipes ne sont pas ou peu « attendues ».

#### Comment ?

- En légitimant l'investissement des responsables équipe projet des DT sur cette dimension d'assistance technique (qui constitue le « cœur » de l'instrument) en leur donnant les moyens de s'y investir également en phase d'exécution.
- En questionnant l'opportunité de généraliser le dispositif de suivi-évaluation-capitalisation de la FISONG GIRI, qui permet la mobilisation de ressources additionnelles au fil de la mise en œuvre (cf. préconisation n° 12) ; en réinterrogeant la place des agences locales de l'AFD pour renforcer leur suivi et leur accompagnement au stade de la mise en œuvre.

---

## 5.3 La capitalisation transversale des FISONG

---

**! 12. Une dimension capitalisation à normer notamment en termes de ressources et d'outils**

#### Pourquoi ?

- Une hétérogénéité dans les pratiques d'une FISONG à l'autre, due à l'absence de repères communs (dans les ambitions, les budgets, les modes de faire).
- Globalement, les équipes projets font état d'un manque d'outils nécessaires pour pouvoir garantir une capitalisation de qualité, et qui puisse enrichir les objectifs de l'instrument. Le point de départ est surtout la définition des besoins et, en écho, la construction d'une démarche de capitalisation et des moyens associés.

- S'il existe des ressources techniques au sein du Département Évaluation et Apprentissage (EVA) de l'Agence ayant été mobilisées en appui de certaines démarches de capitalisation, celles-ci ne sont pas suffisamment identifiées par les équipes projets FISONG.
- Certaines démarches récentes ayant pensé la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation-capitalisation (à l'image de la FISONG GIRI), constituent des modèles pertinents et invitent à être capitalisés (pour, pourquoi pas, être généralisés). Ces dispositifs offrent en effet des ressources supplémentaires qui permettent d'investir plus fortement le volet « capitalisation », à ressources internes constantes.
- À plus long terme, l'opportunité de mener des démarches de capitalisation transversales (en grappe, par thématique ou géographie) pourrait être questionnée afin de favoriser la co-construction d'innovations expérimentées sur plusieurs terrains de façon comparable, d'ajouter les expériences et ainsi de nourrir une réflexion partagée sur les pistes possibles pour innover dans un secteur donné.

#### Comment ?

- En systématisant l'animation en continu des démarches de capitalisation qui doivent être pensées tôt dans le processus pour servir la mise en œuvre. Cela invite à systématiser la définition des besoins dès le démarrage des FISONG (au stade de l'instruction) et à anticiper des modalités concrètes de travail qui viendront nourrir la démarche (notamment par un dialogue en continu des porteurs de projets à l'échelle d'une facilité – cf. préconisation n° 13).
- En positionnant plus fortement EVA comme ressource technique des responsables thématiques FISONG sur cette dimension. À moyens constants, cela invite toutefois à prioriser l'accès à cette offre d'appui. Celle-ci pourrait être articulée autour de deux niveaux:
  1. Pour tous: la construction d'un guide repère et de ressources supports pour outiller les responsables thématiques FISONG (TdR types pour recruter un prestataire externe de capitalisation et penser un dispositif en continu, etc.);
  2. Pour certaines FISONG identifiées au stade de la programmation triennale (une par an, retenue pour son caractère hautement stratégique ou parce que la DT en charge de son portage est moins « outillée » pour conduire l'exercice...), la nécessité d'un appui renforcé dans

l'animation de cette dimension au fil de l'eau en lien avec le prestataire externe. Pour soutenir l'effort, un budget dédié pourrait être sanctuarisé dans l'enveloppe des FISONG concernées (en supplément de la dimension « capitalisation » en tant que telle).

---

## 5.4 Le dialogue des porteurs de projets à l'échelle d'une facilité

---

### 13. Renforcer le dialogue en continu des porteurs de projets OSC pour favoriser l'émulation et l'échange entre pairs à l'échelle d'une FISONG

#### Pourquoi ?

- Des marges de progression dans le dialogue inter-OSC qui reste relativement limité dans la majorité des FISONG et alors que l'instrument invite à ces échanges.
- L'accompagnement à l'intégration du « genre » dans les projets FISONG est souvent l'un des seuls espaces où ce dialogue est garanti (car animé en collectif), alors que le besoin dépasse la seule entrée « genre ».
- Quelques FISONG ont pensé ce dialogue comme « fondateur » de la dynamique mais cela reste encore marginal et souvent trop tardif, dans le cadre d'ateliers de travaux liés aux démarches de capitalisation en fin de projet.
- Or, les OSC reconnaissent ce besoin de confronter les approches avec des pairs et d'inscrire dans une démarche conjointe des actions aux périmètres, vocations et contextes différenciés de nature à enrichir chacune des démarches.

#### Comment ?

- En systématisant des espaces d'échanges (en présentiel, *a minima* au démarrage, à mi-parcours et en fin de mise en œuvre) qui dépassent la seule vocation d'accompagnementsurlegenre (avecunereuniondelancement de la FISONG, pourquoi pas, précédant l'atelier « genre », et deux autres temps anticipés dès les TdR). De la même manière que les volets « évaluation » et « capitalisation » à l'échelle des projets doivent être prévus, ces temps doivent être budgétés par les OSC au stade de la conception du projet.

---

## 5.5 La diffusion des bonnes pratiques/enseignements des FISONG

---

### ! 14. Réaffirmer et soutenir la vocation de l'instrument, de produire et diffuser des enseignements

#### Pourquoi?

- Il n'existe pas de cadre de référence et des pratiques homogènes concernant les modalités de diffusion des enseignements des FISONG.
- Globalement, les résultats des FISONG sont peu diffusés et alors même que les réseaux-relais existent (réseaux thématiques locaux, internationaux, réseaux partenariaux des agences locales AFD sur le terrain, etc.) et pourraient servir de courroie de diffusion dans les pays de déploiement et au-delà.

#### Comment?

- Donner des repères pour la diffusion des enseignements issus des capitalisations FISONG à la fois en interne à l'AFD et en externe.
- S'appuyer sur les réseaux innovations multi-acteurs (en France et dans les pays d'intervention) et mobiliser les agences locales de l'AFD sur le terrain et leurs réseaux dans la communication sur les projets FISONG.
- S'appuyer sur les outils ressources de communication interne à l'AFD à déployer pour la FISONG (plateformes, outils de communication AFD, etc.) pour favoriser une diffusion des pratiques internes à l'AFD.

---

## 5.6 Encourager la mise à l'échelle des projets et garantir la possibilité de fertiliser

---

### ! 15. Questionner la capacité de l'instrument à consolider et à soutenir la mise à l'échelle des innovations

#### Pourquoi?

- L'instrument ne prévoit pas systématiquement de cadre de réflexion sur la mise à l'échelle, ni les passerelles pour accompagner la construction d'une stratégie de « sortie » de l'expérimentation. Si elle figure aux fondements de l'instrument, cette dimension n'est ni systématiquement questionnée, ni anticipée dans le cycle des projets FISONG bien que les OSC aient

à s'exprimer sur les perspectives/opportunités/ambitions au stade de la note projet.

- De fait, les OSC n'arrivent souvent pas à sortir du « prototypage » parce que le temps d'expérimentation n'est pas toujours suffisant, et parce que les passerelles au sein de l'AFD ne se font pas (au sein de la DOE notamment, alors que la fertilisation du portefeuille AFD est l'un des effets souhaités de l'instrument), et plus largement car il existe peu d'instruments de soutien à l'innovation et à la mise à l'échelle dans le paysage des bailleurs institutionnels.
- Un rôle support de l'AFD fortement attendu par les OSC, pour faciliter la continuité des expérimentations (poursuite du soutien, mobilisation des réseaux de l'Agence...).

#### Comment?

- Dans les TdR des AAP FISONG, lorsque cela est possible, préciser les perspectives futures de l'AFD (et les anticiper).
- Envisager de challenger plus fortement les OSC sur cette dimension, au stade de l'instruction (moyennant une expertise dédiée en charge d'un volet combiné « suivi-évaluation/capitalisation »), avec:
  - l'élaboration d'une théorie du changement pour penser la mise à l'échelle. Cet outil stratégique et conceptuel offrirait ainsi des repères pour questionner les opportunités de continuité (mise à l'échelle du projet dès le lancement et tout au long de sa mise en œuvre). Le projet FISONG devrait alors tenir compte de cette stratégie (exemple: si l'une des hypothèses est le portage du projet par les pouvoirs publics, alors celui-ci devrait les impliquer tout au long de sa mise œuvre);
  - également, la FISONG pourrait inclure alors, dans le dispositif de suivi-évaluation/capitalisation, un volet consistant à éprouver cette théorie du changement, la compléter ou à la réviser le cas échéant (et faciliterait en outre sa mise en œuvre). À mi-projet et au plus tard un an avant la clôture du projet, une réflexion avec l'ensemble de l'équipe projet, l'agence locale de l'AFD et l'OSC pourrait être animée sur la base de cette théorie du changement.
- Réfléchir aux passerelles possibles pour favoriser la mise à l'échelle de certains projets (comité *ad hoc* pour statuer sur l'opportunité d'un soutien prolongé au projet, mise

en place d'un fonds de soutien pour la mise à l'échelle de certaines « pépites » stratégiques pour l'Agence...) et guider les OSC vers d'autres instruments. Sur ce dernier point, le recensement des instruments de financement de l'innovation porté par d'autres bailleurs, pourrait constituer une ressource clé pour soutenir la mise à l'échelle des projets FISONG.

- Questionner la durée prévue de mise en œuvre des projets : trois ans, est-ce suffisant pour garantir la mise à l'échelle des projets ?

---

# Liste des sigles et abréviations

---

AAP	Appel à projets
AFD	Agence française de développement (l'Agence)
AFDI	Agriculteurs français et développement international
AO	Appel d'offres
APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CIDR	Centre international de développement et de recherche
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIS	Cadre d'intervention sectoriel (AFD)
CIT	Cadre d'intervention transversal (AFD)
DOE	Direction des Opérations (AFD)
DPA	Département des Partenariats (AFD)
DT	Division(s) technique(s) (AFD)
EUR	Euros(s)
EVA	Département Évaluation et Apprentissage (AFD)
F3E	Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation
FISONG	Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG
GERES	Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités
GIRI	Gestion intégrée du risque d'inondation (FISONG)
GRET	Professionnels du développement solidaire (anciennement Groupe de recherche et d'échange technologique)
INN	Cellule Innovation (AFD)
IRS	Direction Innovation, Recherche et Savoirs (AFD)
M	Million(s)
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
MOP	Maîtrise d'ouvrage publique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable (Nations unies)
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile / Division Organisations de la société civile (AFD)
OSI	Organisation de solidarité internationale
PCIMA	Protocole national de prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë
PED	Pays en développement
POS	Plan d'orientation stratégique (AFD)
PPP	Pays pauvre prioritaire
RH	Ressources humaines
SPC	Direction Stratégie, Partenariats et Communication (AFD)
TdR	Termes de référence
TIC	Technologies de l'information et de la communication



**Agence française  
de développement**  
5, rue Roland Barthes  
75012 Paris | France  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Direction Innovation,  
Recherche et Savoirs.  
Département Évaluation  
et Apprentissage (EVA)

## **Qu'est-ce que l'AFD ?**

Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.

Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable.

Pour un monde en commun.

**Directeur de la publication** Rémy Rioux  
**Directrice de la rédaction** Nathalie Le Denmat  
**Création graphique** MeMo, Juliegilles, D. Cazeils  
**Conception et réalisation** Comme un Arbre!

**Dépôt légal** 4<sup>e</sup> trimestre 2020 | © AFD

**ISSN** 2425-7087

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la collection ExPost :

[www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post](http://www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post)