

# Note n°1 Bilan d'activités 2016

## Pour information et débat

Dispositif Frio ▪ Diane VIOUJARD ▪ Janv 2017

### Le dispositif Frio depuis 2007

- ▶ 120 ONG accompagnées depuis 2007.
- ▶ Soit 40% d'ONG non membres de Coordination SUD.
- ▶ Plus de 160 projets de renforcement cofinancés.
- ▶ Une vingtaine de projets de renforcement étudiés chaque année.

## Sommaire

<b>1. Un dispositif plébiscité accessible à toutes les ONG .....</b>	<b>2</b>
1.1. Une mobilisation continue et des investissements croissants.....	2
1.2. Un dispositif utilisé prioritairement pour la réflexion stratégique et la conduite du changement ....	3
1.3. 10 ans d'expérience dans l'appui aux ONG à maintenir et de nouvelles fonctions d' »observatoire et d'expérimentation à développer .....	4
<b>2. Le renforcement du collectif au travers le dispositif Frio .....</b>	<b>5</b>
2.1. Etude « Repensons nos gouvernances pour définir les modèles d'ONG de demain » .....	5
2.2. Capitaliser pour développer de nouvelles pratiques ou acquérir de nouveaux repères méthodologiques .....	8
2.3. Des cycles de formation favorisant le partage d'expérience entre les ONG.....	8
<b>3. Pour une amélioration constante de l'accompagnement prodigué aux ONG .....</b>	<b>9</b>
3.1. Quels impacts du dispositif Frio dans le renforcement des ONG ? .....	9
3.2. Quelles évolutions et adaptations du dispositif FRIO en 2016 et à venir ? .....	10
ANNEXE 1 : Profil des ONG en 2016.....	12
ANNEXE 2 : Profil des ONG et des demandes depuis 2007 .....	13
ANNEXE 3 : Instances de gouvernances .....	15
ANNEXE 4 : Projets subventionnés en 2016 .....	16
ANNEXE 5 : ONG soutenues par le FRIO depuis 2007 .....	17

## 1. Un dispositif plébiscité accessible à toutes les ONG

### 1-1 Une mobilisation continue du dispositif et des investissements croissants

La mobilisation soutenue du dispositif Frio par les ONG et l'augmentation des montants de cofinancement demandés et octroyés ont conduit Coordination SUD à déposer une demande de financement complémentaire auprès de l'AFD, début 2016, afin d'abonder l'enveloppe dédiée à l'accompagnement individuel des ONG et permettre le maintien des activités prévues.

Les projets soutenus en 2016 ont donc été financés par 3 enveloppes distinctes et complémentaires :

- Enveloppe du triennal 2014-2016.
- Enveloppe Frio++ 2016-2017.
- Enveloppe Frio Genre.

En 2016, ce sont à la fois les petites-très petites ONG ainsi que les très grandes ONG qui ont pu en bénéficier. **De même, plus d'une ONG sur deux reste primo-accédant.**

Ainsi le dispositif Frio a rétrocédé en 2016, 284 726 € aux ONG. Parmi les actions soutenues, **un premier projet de renforcement en faveur de la transversalisation du genre mené par CARE France et un accompagnement MADAC réalisé au sein d'Initiative développement. Une première demande en consortium a également été déposée, portée par 4 ONG urgentistes** : Handicap International, Médecins du Monde, Solidarités International et Première Urgence International en faveur de la création d'un dispositif de réponse aux urgences inter-organisations, reposant sur la mutualisation des moyens.

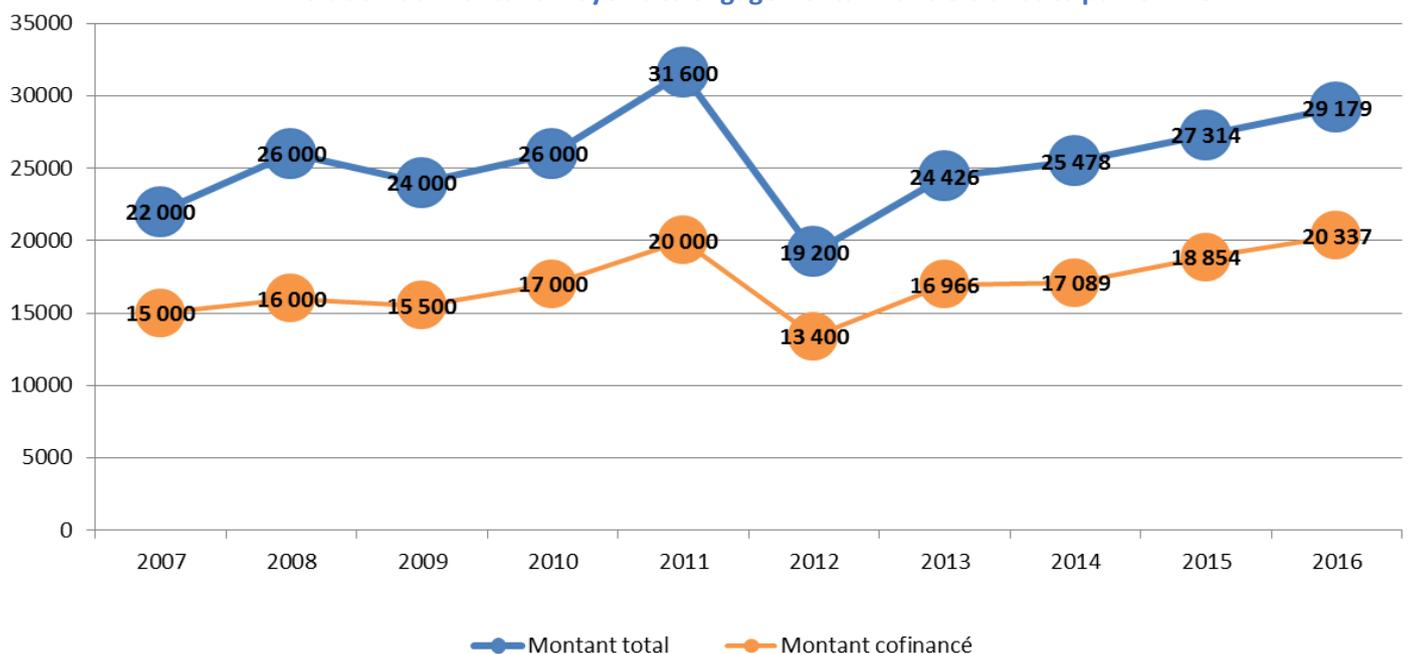
Dans la continuité des 3 précédentes années, **les ONG continuent d'investir largement le champ du renforcement organisationnel et institutionnel, et ce, quelle que soit leur taille.** Sans gonfler démesurément le montant total des projets de renforcement, l'initiative adoptée en 2014 par le comité de surveillance en faveur de la valorisation du chef de projet pour la coordination et le suivi de l'action ; facilite la conduite de projets de plus grande envergure.

Les montants moyens de cofinancement des projets n'ont cessé effectivement de croître, **passant de 17 096 € en moyenne en 2014 à 20 337 € en 2016, soit près de 20% sur la période.**

#### Le dispositif Frio en 2016 – chiffres clés

- ▶ Près de 40 sollicitations.
- ▶ 17 ONG accompagnées et cofinancées, soit 15 actions de renforcement soutenues.
- ▶ Lancement du dispositif « Frio-Genre » et un premier projet cofinancé.
- ▶ 4 comités de décision organisés.
- ▶ 14 ONG conseillées, hors soutien financier.
- ▶ 284 726 € engagés dans le cofinancement des projets de renforcement des ONG (toutes enveloppes confondues)

Evolution du montant moyen des engagements financiers alloués par le FRIO



## Evolution des montants des projets soumis au CD et des engagements financiers du FRIO

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Montant total des projets de renforcement présentés pour validation de cofinancement <sup>1</sup>	454 223	516 304	407 054	443 697	331 209	608 872	408 510
Engagements financiers Frio	305 127	299 894	268 486	322 348	229 572	358 222	284 726
Nombre de projets complets examinés en CD <sup>2</sup>	22	18	30	24	15	24	17
Dossiers financés	18	15	20	19	13	19	14

<sup>1</sup> Les dossiers ajournés n'ont pas été comptabilisés

<sup>2</sup> Les dossiers ajournés et représentés en comité de décision, puisqu'ils ont évolué ont été comptabilisés.

Sur l'ensemble des dossiers étudiés au cours de l'année, seuls 3 dossiers ont été ajournés, 2 d'entre eux ont été représentés au comité de décision suivant, une fois retravaillés et finalement acceptés.

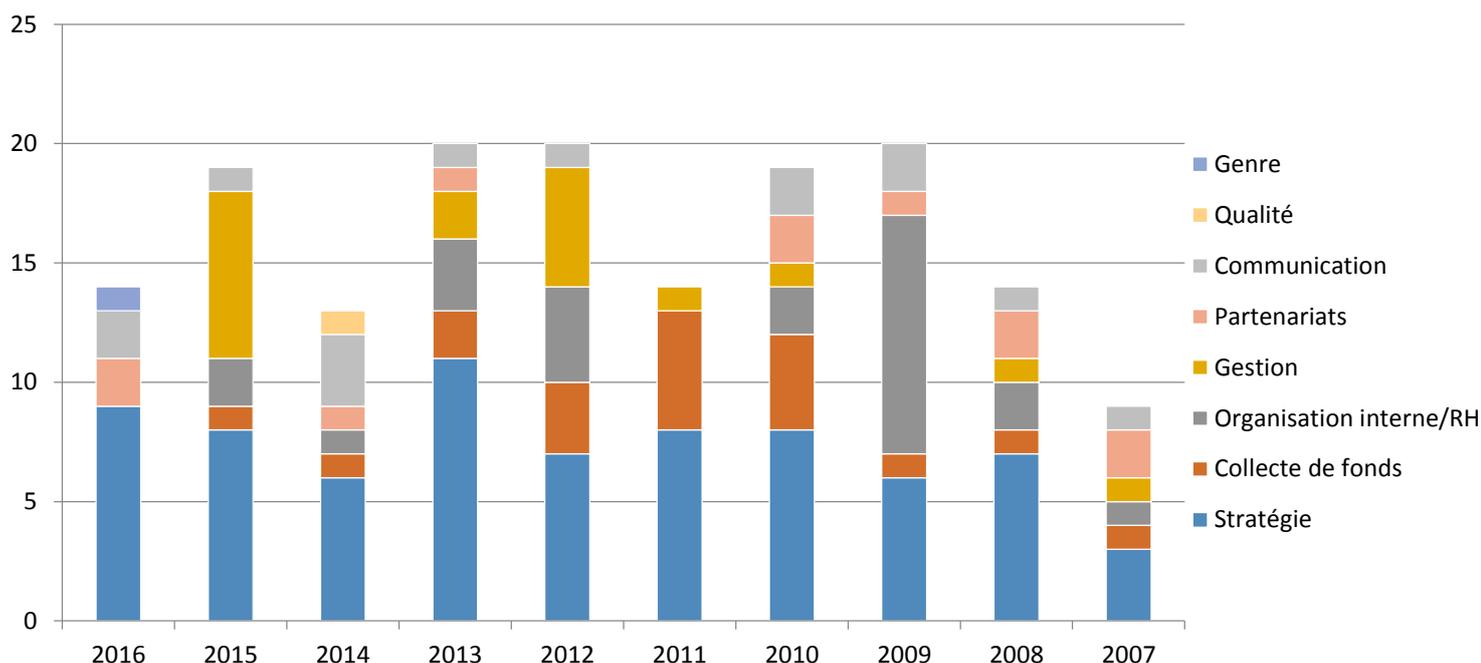
Pour autant, les chargées de mission FRIO ont conseillé et ré-orienté, le cas échéant, au total 20 ONG au cours de l'année. Parmi elles, 11 ont déposé une demande complète en 2016 et 4 prévoient de le faire en 2017. Par ailleurs, **depuis le lancement d'un fonds dédié spécifiquement au genre, 5 ONG se sont déjà renseignées sur les conditions d'éligibilité.**

### 1-2 Un dispositif utilisé prioritairement pour la réflexion stratégique et la conduite du changement

A l'image des années précédentes les besoins de renforcement des ONG en 2016 demeurent sur l'appui à la réflexion stratégique et dans certain cas son opérationnalisation, que ce soit pour la définition ou la révision de projets associatifs, la construction de stratégies de développement associée à la révision des modèles économiques. Ainsi, 70 % des accompagnements ont porté sur ces sujets en 2016.

A noter la création d'un fonds spécifique dédié à l'appui des ONG dans leur démarche de transversalisation du genre.

### Evolution des besoins de renforcement des ONG depuis 2007



Par ailleurs, si les conventions s'étalent sur une année il est intéressant de constater **qu'environ un tiers des ONG demandent chaque année un avenant de 6 mois pour mieux accompagner les transformations issues de leur réflexion stratégique et les mettre en œuvre au sein de leur organisation.**

### **1-3 10 ans d'expérience dans l'appui aux ONG à maintenir et de nouvelles fonctions d'« observatoire » et d'expérimentation à développer**

En 2016, Coordination SUD a commandité une évaluation externe, réalisée par Danièle Sexton, concernant les activités menées dans le cadre du dispositif FRIO sur **la période 2011-2016**, (accompagnements individuels d'ONG, formations, études d'intérêt général, capitalisations..). Il s'agissait de dresser un **bilan rétrospectif** et réfléchir aux **priorités futures**.

L'évaluation s'est déroulée à partir d'une analyse documentaire et d'entretiens individuels avec diverses parties prenantes. Plus de 60 personnes ont donné leur avis sur ce que le FRIO a pu apporter, sur la qualité des actions et les points d'améliorations, et sur les changements auxquels il contribue pour le renforcement des ONG.

Cette évaluation a **montré un bilan très positif**, avec un niveau élevé de satisfaction de la part des ONG bénéficiaires. Le dispositif FRIO doit être **maintenu**, même renforcé.

#### **Principaux enseignements tirés de l'évaluation 2011-2016**

- ▶ Le FRIO apparait, ainsi comme un **dispositif pertinent au sein de Coordination SUD et indispensable**, plébiscité par de nombreuses organisations qui y ont eu recours, mais aussi par les prestataires et les pouvoirs publics. Son **offre est pertinente** car **complémentaire** aux autres dispositifs d'appui comme le DLA (dispositif peu accessible aux organisations de solidarité internationale car trop de demandes), avec un **accompagnement plus dans la durée**, et un appui pendant **toutes les phases** d'un processus de changement (flexibilité).
- ▶ Le Frio apparait également comme un **dispositif efficient accessible à toutes les ONG, notamment aux petites structures**. Les **procédures sont claires** et ont **su évoluer** pour simplifier les rendus et **pour faciliter l'apport de 30% de co-financement** (en valorisant le temps de travail de la personne en charge du suivi du dossier FRIO), ce qui rend le dispositif plus accessible aux petites structures même si elles doivent de toute façon **pouvoir y consacrer du temps**. Ces évolutions positives ne sont en revanche pas toujours connues.
- ▶ **Des travaux collectifs de qualité** : Certaines études ont permis **d'initier des chantiers collectifs** pour avancer sur des propositions et expérimentations. Le dispositif avec ses travaux collectifs, permet aussi **d'observer et étudier le secteur**, d'anticiper ses grandes évolutions qui doit permettre à Coordination SUD d'alimenter son plaidoyer syndical en faveur d'un environnement favorable.
- ▶ La revue des projets menée sur un échantillon d'ONG au cours des 3 dernières années révèle que le FRIO **contribue à engager et accentuer divers changements** au sein des organisations, changements très variables suivant les processus de chacun et les dynamiques collectives qui ont pu être enclenchées au sein des structures
- ▶ Le dispositif FRIO **renforce la légitimité et la plus-value de Coordination SUD**, et pour ses membres, leur satisfaction des services rendus par leur collectif.
- ▶ Le FRIO contribue également à un **dialogue plus riche** avec les pouvoirs publics, auxquels il apporte des éléments d'analyse sur les contraintes des contextes et les innovations que portent les ONG.

L'évaluation a également révélé quelques **marges de progrès, et des pistes d'innovation.**

### Principales recommandations issues de l'évaluation

- ▶ Renforcer les articulations du dispositif :
  - ↳ entre les différents acteurs du dispositif : ONG, chargées de mission, prestataires.
  - ↳ au sein de Coordination SUD, entre les activités du Frio et celles de Coordination SUD.
  - ↳ avec d'autres partenaires (pour des capitalisations communes avec les Centres de Ressources DLA ; l'ADASI, et avec le F3E pour réfléchir ensemble aux stratégies de diffusion des apprentissages...)
- ▶ Renforcer les stratégies de diffusion des productions réalisées dans le cadre du dispositif et diversifier les outils : relai avec les réseaux membres, résumé des études, compte rendu diffusables des journées de restitution d'étude, fiches de capitalisation.
- ▶ Renforcer les ressources financières (communiquer mieux, développer des partenariats)
- ▶ Renforcer les ressources humaines et diversifier l'appui prodigué par les chargées de mission.
- ▶ Communiquer plus pour inciter les ONG à évoluer (via leurs réseaux, via des blogs et Facebook)
- ▶ Faciliter les échanges et appuis entre pairs (outils interactifs, animer des échanges entre pairs notamment via les groupes métiers, les formations.
- ▶ Contribuer à la fonction d' « observatoire » que Coordination SUD souhaite mettre en place et développer à plus long terme, une fonction d'expérimentation.

- ▶ **Restitution à venir : 26 janvier 2017**

## 2. Le renforcement du collectif au travers le dispositif Frio

### 2.1. Etude : « Repensons nos gouvernances, pour définir les modèles d'ONG de demain »

Le dispositif FRIIO prévoit le financement chaque année, d'une étude d'intérêt général sur le secteur de la solidarité internationale et sur un sujet en lien avec le renforcement institutionnel et organisationnel des ONG. Ces études d'intérêt général s'inscrivent dans une démarche de prospective et visent l'accroissement des capacités d'innovation des ONG.

#### ▶ Une étude partant d'un constat :

Au fil du temps, les ONG ont structuré leurs actions sur le terrain et se sont engagées dans des démarches de professionnalisation des acteurs du siège. Ces évolutions ont entraîné des mutations dans l'organisation de leur appareil productif et fait émerger de nouveaux enjeux : redistribution des compétences, équilibre des rapports entre salariés et acteurs bénévoles.

Derrière la capacité stratégique à se transformer ou à faire face aux difficultés se cachent souvent des formes de gouvernance efficaces et alternatives, mais aussi la volonté des dirigeants de faire évoluer leur structure. Les ONG les plus agiles sont alors celles en mesure d'anticiper des réponses stratégiques appropriées et capables d'imaginer de nouveaux équilibres internes pour conduire le changement en continu.

Au sein du dispositif Frio, les enjeux de gouvernance sont généralement abordés par le biais de la réflexion stratégique, de la mise en place de politique de ressources humaines, ou encore de la vie associative. En effet, questionner sa gouvernance de manière isolée s'avérerait trop limitée car cette dernière demeure au service du projet associatif et touche à de multiples dimensions: stratégie, management, ressources humaines, via associative, partenariats.

Dès lors, comment articuler et rendre cohérent sa gouvernance avec ses valeurs, ses missions sociales, sa stratégie, son organisation interne, ses partenariats dans un environnement complexe ? Telles sont les interrogations auxquelles doivent répondre les ONG, tout en sachant qu'il n'existe pas de modèle unique vers lequel les associations devrait converger.

### ► Objectifs de l'étude

- Identifier des formes de gouvernance garantissant l'agilité des ONG.
- Préfigurer les caractéristiques des modèles associatifs de demain dans le champ de la solidarité internationale.

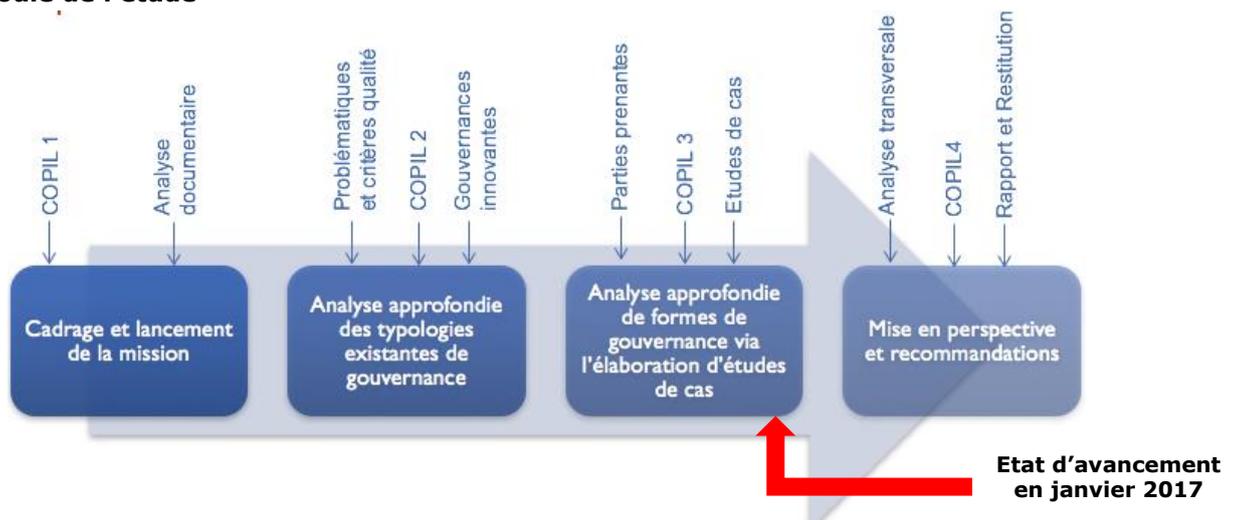
### ► Prestataires retenus pour conduire l'étude

Suite à un appel d'offre publié sur le site de Coordination SUD ; 3 prestataires ont manifesté leur intérêt. Les propositions ont été analysées selon une grille et les 3 candidats ont été auditionnés. Les prestataires sélectionnés par le Copil sont : Isabelle HOYAUX et Stéphane MONTIER.

#### Comité de pilotage

- **CE BALLANGER** (Directeur France et Europe) – Aide et Action
- **Jérémy CASTEUBLE** (Coordinateur) – Groupe Initiatives
- **MA de VILLEPIN** (Adjointe au Directeur –Pôle SI) – Groupe SOS
- **Robert DIEZ** (Secrétaire) – Consultant sans Frontières
- **Francine EVRARD** (Secrétaire) - FONDA
- **Claire FEHRENBACH** (Directrice) – OXFAM France
- **BX LORRIDON** (Directeur) – Initiatives Développement
- **Emmanuel POILANE** (Directeur) – Fondation France Liberté – Danièle Mitterrand

### ► Déroulé de l'étude



### ► Restitution prévue : mars – avril 2017

## Principaux enjeux rencontrés par les gouvernances et organisations à étudier

L'étude a cherché à identifier les principaux enjeux auxquels se confrontent les gouvernances des organisations agissant sur le secteur de la solidarité et qui vont les amener à moduler la forme de leur gouvernance. Pour cela, les consultants se sont appuyés sur la conduite de plusieurs entretiens auprès des collectifs membres de Coordination SUD. Puis, à partir des enjeux retenus, des organisations ayant mis en place des gouvernances remarquables ont pu être identifiées pour les études de cas.

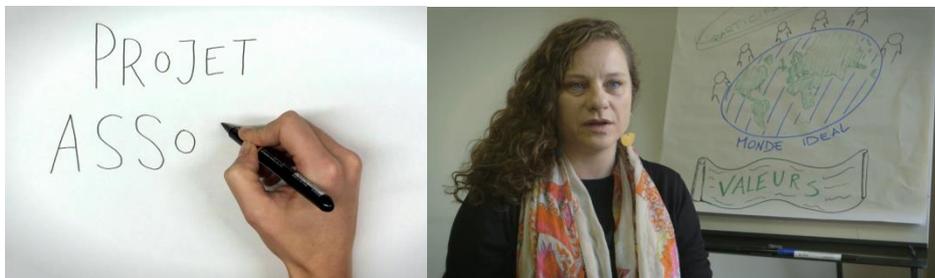
### Les principaux enjeux retenus pour l'étude sont les suivants :

- ▶ Recherche d'une cohérence entre la **forme de gouvernance, les missions et le modèle économique de l'organisation**. Le choix de la forme de la gouvernance va également dépendre de facteurs tels que :
  - ↳ **Le modèle économique** : la recherche de taille critique (efficacité financière) ainsi que les types de financement (subventions, prestations, dons, Social Bonds, etc.) vont influencer le choix du modèle de gouvernance.
  - ↳ **Les missions** (humanitaire, plaidoyer, expertise ou transformation sociale) et la manière de les réaliser sur le terrain exigent des formes de gouvernances différentes.
  - ↳ **L'implantation géographique** : la multiplication des zones d'intervention et le fait d'agir au Nord ou/et au Sud impacteront la gouvernance.
  - ↳ **La taille de l'organisation** : une taille importante conduira l'organisation à développer une gouvernance employeur et des formes de gouvernance permettant de gérer la diversité des acteurs et le nombre de salariés.
  - ↳ **Les alliances** : certaines structures ont des alliances fortes qui exigent une ouverture de leur gouvernance.
  - ↳ **La culture de l'organisation** (démocratique, entrepreneuriale, coopérative, etc.) impacte également le choix de la forme de la gouvernance.
  
- ▶ Constitution et renouvellement et **vie d'une base sociale forte**  
Organisations à étudier sur cet enjeu : **MDM**
  
- ▶ **Décentralisation et déconcentration** des gouvernances  
Organisations à étudier sur cet enjeu : **Alima, ENDA, ENERCOOP, Afrique Verte Internationale, GRDR**
  
- ▶ **Fonctionnement interne** des gouvernances  
Organisations à étudier sur cet enjeu : **MDM, Terre et Humanisme, GRET**
  
- ▶ **Capacités des gouvernances** en termes d'innovation, stratégie, pilotage, vision et leadership  
Organisations à étudier sur cet enjeu : **BRAC, MSF**

## 2.2. Capitaliser pour développer de nouvelles pratiques ou acquérir de nouveaux repères méthodologiques

- Faisant suite au guide réalisé en 2015 sur "Comment élaborer son projet associatif et plan stratégique en ONG", deux vidéos pédagogiques présentant les expériences croisées de 3 ONG ont été élaborées, en complément, sur la thématique.

Leur objectif est d'apporter un enrichissement par les témoignages des ONG contributrices à cette capitalisation, en lieu et place de l'apéro des pratiques annulé en 2016, faute de participants.



Les vidéos seront consultables sur le chaîne YouTube de Coordination SUD et valorisées à la fois dans ComSUD et sur le site internet via une diffusion large des liens.

Par ailleurs chaque nouvelle ONG souhaitant conduire une réflexion sur sa stratégie ou son projet associatif se voit diffuser le guide et le lien vers les vidéos.

**Le saviez-vous ?**

La précédente vidéo de capitalisation sur les activités lucratives est en ligne sur la Chaîne Youtube de Coordination SUD et a déjà remporté + de 400 vues.

Elle est par ailleurs diffusée chaque année lors du cycle de formation sur le modèle économique, auprès des participants.

- **Mise en ligne des vidéos : courant janvier 2017**

## 2.3. Des cycles de formation favorisant le partage d'expérience entre les ONG

Les formations dispensées dans le cadre du Frio s'adressent prioritairement aux ONG bénéficiaires d'un accompagnement. Au-delà du renforcement des compétences des acteurs, ces formations se révèlent davantage comme **des espaces d'accompagnement collectif favorisant le partage d'expérience et l'analyse des pratiques professionnelles.**

- **Le cycle organisé sur « Le modèle économique »** a été reconduit avec succès en 2016 et a rassemblé 8 participants d'organisations différentes aux profils de direction et de responsables administratif et financier.

Si les questions de modèle économique sont aujourd'hui largement reprises dans le secteur, elles peuvent être traitées de manière très selon les acteurs ou les prestataires. Certaines approches sont ainsi davantage centrées sur l'approche marketing et stratégie. La formation dispensée dans le cadre du dispositif propose plutôt une approche « économique » et « analyse des chiffres », pouvant parfois surprendre certains participants.

- **La formation «Gouvernance associative : enjeux, fonction et responsabilités des administrateurs »** a été reconduite et a rassemblé 7 participant.es (administrateurs, président.e, directeur.trice et futures administrateurs.trices). Pour 2017, cette formation évoluera avec l'intégration des résultats de l'étude d'intérêt générale menée par le dispositif Frio « Repensons nos gouvernances pour définir les modèles d'ONG de demain », réalisée en 2016. Cette formation visera à accompagner les dirigeant.es salariés et bénévoles d'ONG dans leur réflexion sur leur gouvernance.

- **Une nouvelle formation « Conduire le changement dans son organisation »** a été mise en place, réunissant 6 ONG, avec 1 à 3 participants par organisation.

Son objectif consiste à offrir aux participants une méthode et des outils concrets pour être en capacité de conduire le changement dans leur organisation à travers :

- La mesure des besoins de changement ;
- L'identification des leviers et freins au changement ;
- La définition d'une stratégie de conduite du changement (acteurs, actions et moyens) ;
- L'adoption de la bonne posture en tant que responsable d'une structure.

Cette nouvelle formation s'est révélée pertinente au regard des besoins des ONG. Les participants ont exprimé un bon niveau de satisfaction, ces derniers ayant pu travailler sur leur propre projet de changement.

Proposée sur 3 jours en 2016, la session a été dense et a dû être centrée sur la méthodologie de la démarche.

Cette formation sera proposée sur 5 jours en 2017 afin de renforcer le suivi des projets, le pilotage du changement et d'autre part la posture de l'accompagnant du changement.

### Témoignages de participants

*"La formation « Conduite du changement » correspond bien à nos attentes de réflexion collective, hors du quotidien avec un format de formation-action. Elle oblige à sortir de l'intuitif et à repérer les étapes du projet, les difficultés...Cela, grâce aux apports du formateur et aux échanges (des participants) autour de notre projet. La formation nous a permis de prendre conscience que notre projet nécessite de lancer de nombreux changements, certains aspects n'étaient pas identifiés comme tels. Il s'agit de points de vigilance.*

*Venir à cette formation en duo ou trio a été sécurisant et stimulant pour désormais accompagner le changement dans notre association"*

Laurence TOMMASINO - Déléguée Générale Adj – GERES

## 3. Pour une amélioration constante de l'accompagnement prodigué aux ONG

### 3.1. Quels impacts du dispositif Frio dans le renforcement des ONG ?

Initiée en 2014, **la revue des projets de renforcement** cofinancés par le fonds **s'est poursuivie en 2016 auprès de 5 nouvelles ONG volontaires, représentant 10 projets de renforcement.**

Pour rappel, son objectif vise à mieux appréhender les changements induits par ces projets au sein des organisations au travers, notamment, l'analyse des résultats et des effets du projet sur l'organisation, son appropriation par les équipes actuelles, les déterminants participant à la poursuite des démarches initiées ...

Cet échantillon a été déterminé en tenant compte de la diversité des situations et selon le :

- ▶ Nombre de projets de renforcement menés (1 seul ou plusieurs).
- ▶ Ancienneté des projets de renforcement.
- ▶ Thématiques abordées (développement, diversification financière, ressources humaines, communication, gestion des connaissances,...).
- ▶ Taille des organisations (petite, moyenne et grande).

ONG	Personnes rencontrées	Projets de renforcement
<b>AVSF</b>	Frédéric APOLLIN – Directeur Christophe LEBEL – Responsable communication	« Renforcer la base associative et développer un ancrage territorial » (2008) « Actualisation de la stratégie, déclinaison en plan opérationnel et accompagnement de l'équipe de direction » (2009) « Identification d'un thème majeur d'expression externe et propositions de mise en œuvre opérationnelle en actions de communication, de collecte de fonds et de plaidoyer » (2011)
<b>CCL</b>	Benoît DECAUWER – Coordinateur Gérard BATISSE – Président Christophe JACQUEMIN – Président en 2008	« Renforcer les capacités locales du CCL au Laos » (2008)
<b>Douleurs sans Frontières</b>	Michel FONTANILLE – Directeur général Anne-Gaëlle ROURE – Coordinatrice générale	« Renforcement des capacités de l'ONG DSF » (2011) « Accompagnement à l'élaboration du projet associatif » (2012)
<b>Ensemble contre la peine de morte</b>	Raphaël CHENUIL - Directeur Ariane GRESILLON - Directrice Adj Olivier DECHAUD - Président. Emmanuel MAISTRE – Secrétaire Général. Véronique MARY - Trésorière	« Diagnostic organisationnel/redéfinition de la stratégie d'actions d'ECPM pour 2011-2015 » (2008) « ECPM améliore sa gouvernance et son fonctionnement pour porter avec efficacité sa stratégie associative » (2013)
<b>Plateforme des ONG françaises pour la Palestine</b>	Aurore FAIVRE – Directrice Exécutive	« Renforcement organisationnel et amélioration de la visibilité de la Plateforme des ONG françaises pour la Palestine » (2009) « Définition de la stratégie de communication de la Plateforme des ONG pour la Palestine » (2013)

**Au total entre 2014 et 2016, 14 ONG auront contribué à cet exercice, représentant 28 projets de renforcement étudiés a posteriori.**

- ▶ **Restitution prévue le 26 janvier 2017**, croisée avec la restitution de l'évaluation du dispositif FRIO - *Cette action est en cours de finalisation.*

### 3.2. Les évolutions et adaptations du dispositif FRIO en 2016 et à venir

- ▶ **Le comité de décision se forme aux enjeux liés à la transversalisation du genre dans les ONG**

La création d'un fonds spécifique dédié à appuyer les organisations dans leur démarche de transversalisation du genre a conduit le comité de décision et les chargées de mission à se former aux enjeux liés au déploiement de telles stratégies dans les organisations. Cette formation s'est tenue le 1<sup>er</sup> décembre 2016.

Cette session a ainsi permis aux participantes d'être sensibilisées aux conditions clef de réussite d'une stratégie de transversalisation du genre ainsi qu'apporter des éléments pour l'adaptation et la construction d'outils d'appui et d'analyse des projets à venir.

### ► Rencontre des instances du Frio : comité de décisions, comité de surveillance

Organisée tous les ans depuis 2014, cette rencontre s'est tenue le 10 octobre 2016. Les administrateurs de Coordination SUD étaient également conviés et un membre du bureau a pu participer aux réflexions. Les membres des comités se sont réunis pour débattre des conclusions et recommandations de l'évaluation du dispositif et envisager les pistes de développement futures.

Souhaite-t-on maintenir le dispositif à moyen constant ?

Pour répondre A MOYENS CONSTANTS aux enjeux de :

- Lissage des demandes déposées par les ONG, plus ambitieuses
- Gestion/diffusion de la connaissance produite au sein du dispositif

- Augmentation du budget, dans la limite des plafonds autorisés par l'AFD, pour assurer le niveau d'accompagnement actuel, soit 20 ONG par an en moyenne.
- Mise en place de parcours d'accompagnement pour les ONG : mise en relation entre ONG, orientations vers des accompagnements en amont ou autodiagnostic MADAC, orientations vers les clubs métiers, formations de Coordination SUD, réalisation et diffusion des capitalisations sur les thématiques clefs,...
- Etude de critères, à partir de l'expérience développée dans le suivi des accompagnements, tels que :
  - L'urgence du besoin d'accompagnement de l'ONG,
  - Le portage en interne du projet au niveau du Conseil d'Administration ou de la Direction.
  - L'ouverture au changement (l'ONG est-elle prête à changer ?)

Souhaite-t-on amplifier le dispositif actuel et développer de nouvelles fonctions (expérimentations, alimentation du plaidoyer syndical, ... ?

Pour AMPLIFIER le dispositif et répondre aux enjeux de :

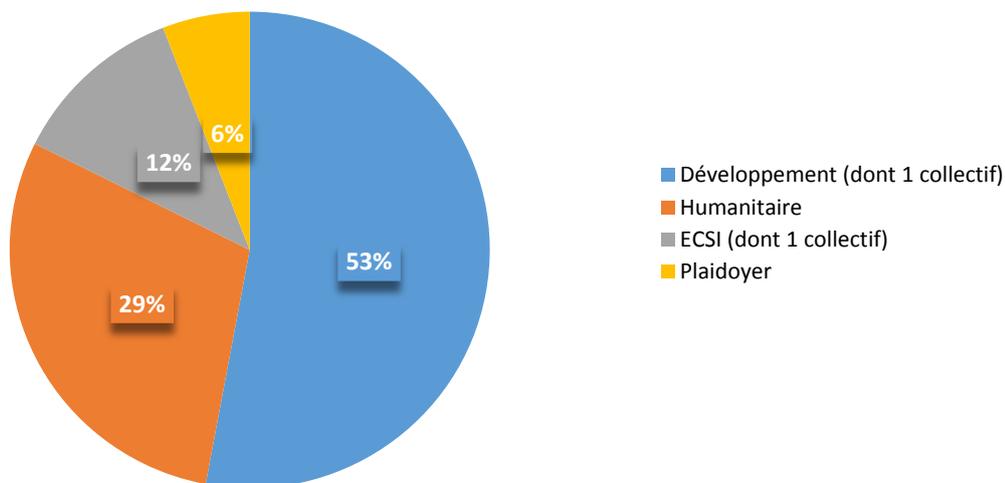
- Augmentation des demandes de renforcement de la part des ONG
- Développement de nouvelles fonctions : prospective/expérimentations, alimentation d'un plaidoyer syndical, ...

- Augmentation du budget actuel pour accompagner + de 20 ONG par an. Avec un cofinancement moyen de 17 000 € ; l'enveloppe doit pouvoir s'élever à 485 000 €/an environ (apport des ONG compris). Calculs :  $(20 \times 17000) = 340\ 000\ € \rightarrow$  montant total du cofinancement (70%),  $340\ 000 / 0,07 = 485\ 714$  (enveloppe de 100%).
- Recherche de nouveaux financeurs (fondations ou autres) pour financer soit des accompagnements soit des études sur des thématiques spécifiques
- Communiquer davantage, une fois que les ressources financières et humaines assurées, et ce, afin de pouvoir absorber de nouvelles demandes.
- Diffusion & valorisation des travaux collectifs via les collectifs associatifs en région, les collectifs membres, ...

## ANNEXE 1 : Profil des ONG bénéficiaires du Frio en 2016

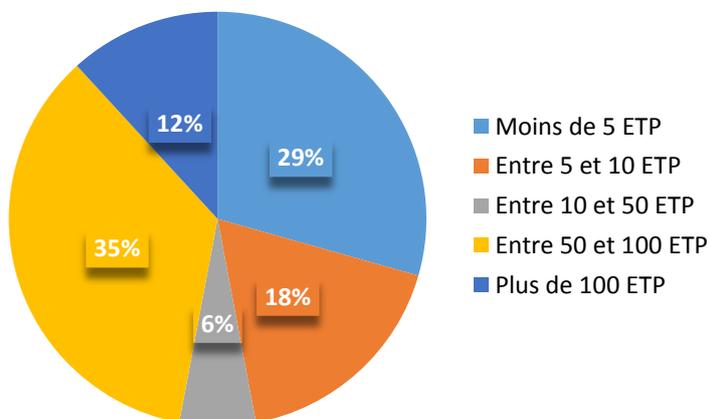
Toute association peut bénéficier du Frio quelle que soit sa taille, son domaine d'intervention, sa qualité de membre ou non de Coordination SUD. Le FRIIO est particulièrement attentif au respect de cette diversité :

- **30 % des ONG bénéficiaires du dispositif sont non membres de Coordination SUD.**
  - En 2016, 12 ONG membres et 5 ONG non membres sur 17 organisations accompagnées.
- **Une localisation géographique équilibrée**
  - En 2016, 8 ONG situées en IDF
  - 9 ONG situées en province
- **Des domaines d'intervention variés :**

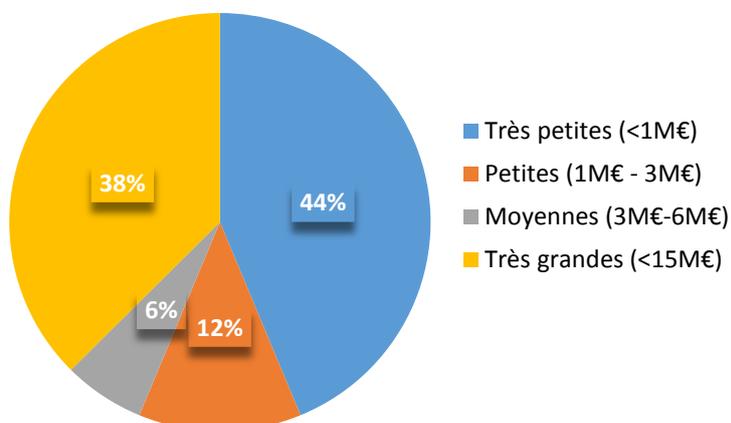


- **Un dispositif accessible quel que soit la taille de l'ONG :**
  - Graphique 1 : Analyse par effectif salarié au siège
  - Graphique 2 : Analyse par budget

### Analyse par effectif salarié au siège (ETP)



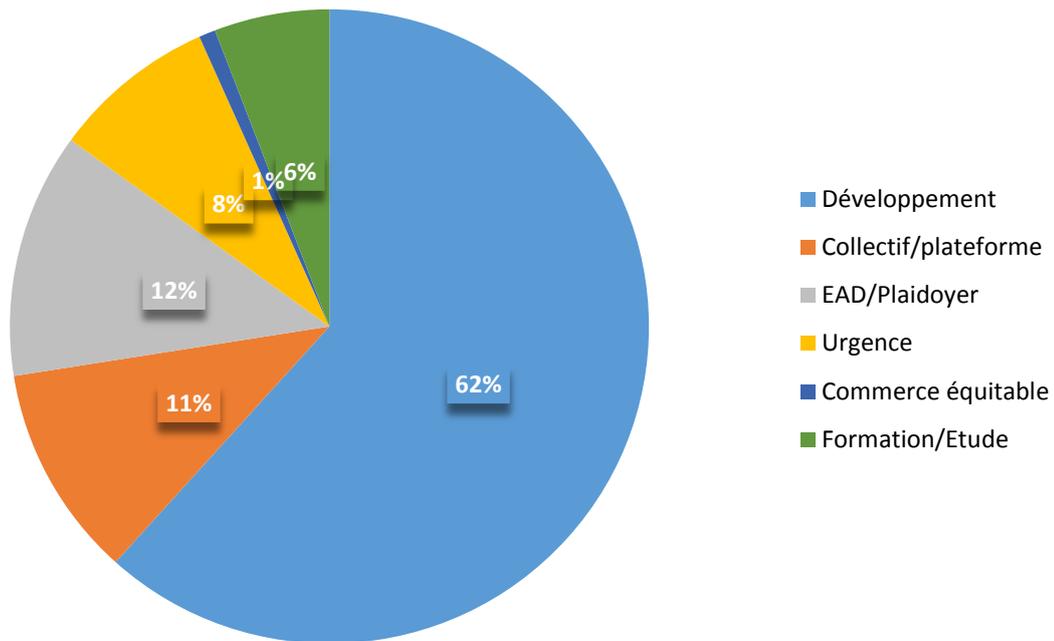
### Analyse par budget



## ANNEXE 3 : Profils des ONG bénéficiaires du Frio et de leurs besoins de renforcement depuis 2007

### Un fonds au service de toutes les ONG françaises depuis sa création...

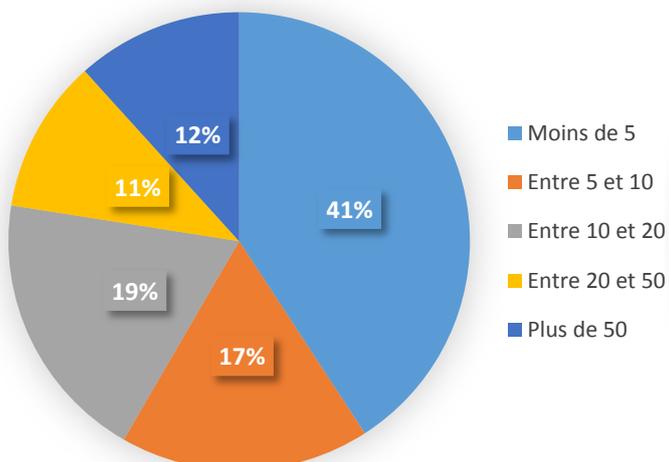
- **Membre ou non membre de Coordination SUD :**
  - Depuis 2007, ont bénéficié du Frio 48 ONG non membres, soit 40% et 72 ONG membres de Coordination SUD, soit 60 %.
- **Domaine d'intervention :**



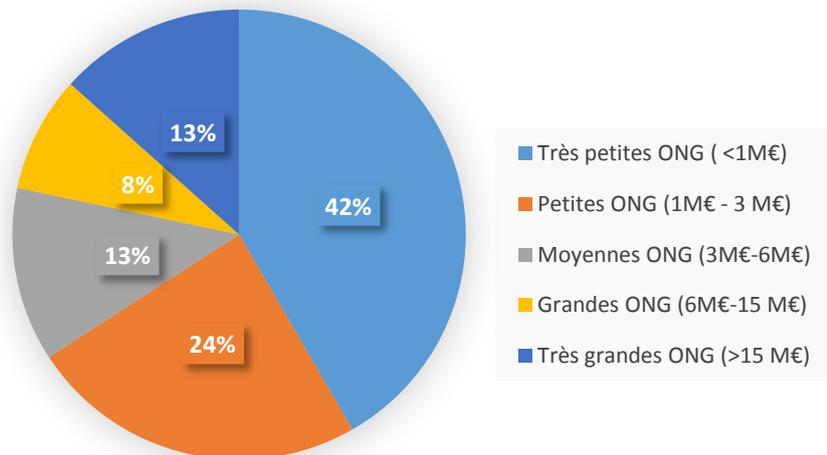
### ...Avec de forts enjeux d'appui pour les petites et très petites ONG

- **Taille des ONG bénéficiaires :**
  - Graphique 1 : Analyse par effectif salarié au siège
  - Graphique 2 : Analyse par budget

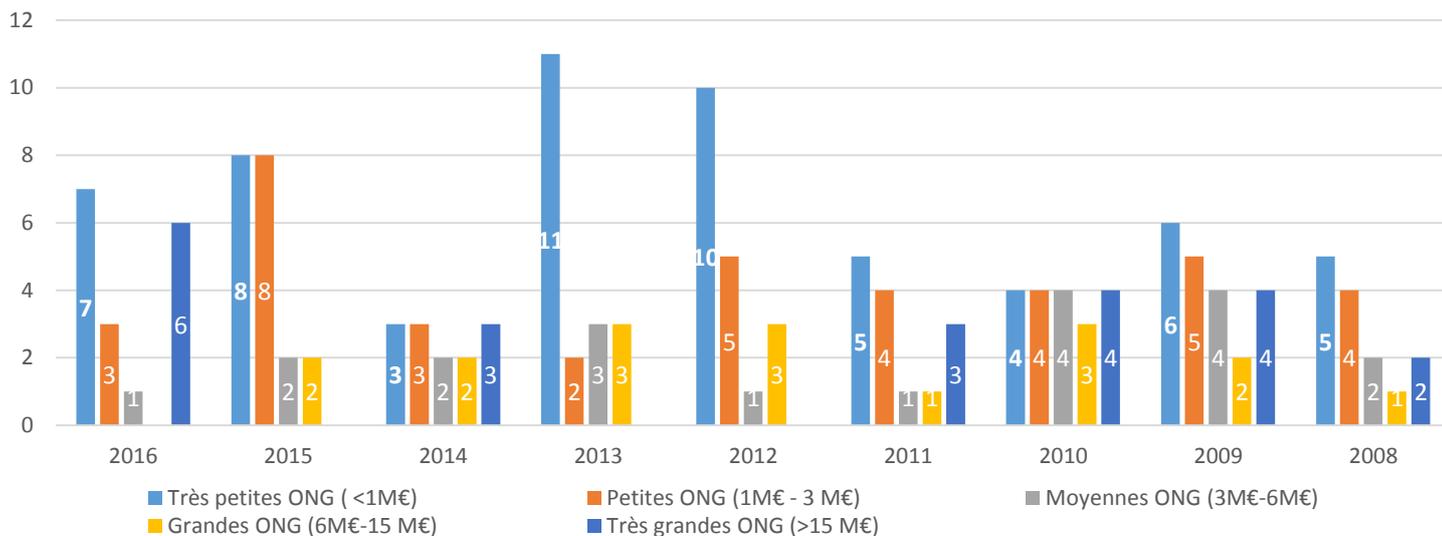
Taille des ONG bénéficiaires du Frio depuis 2007 par ETP au siège



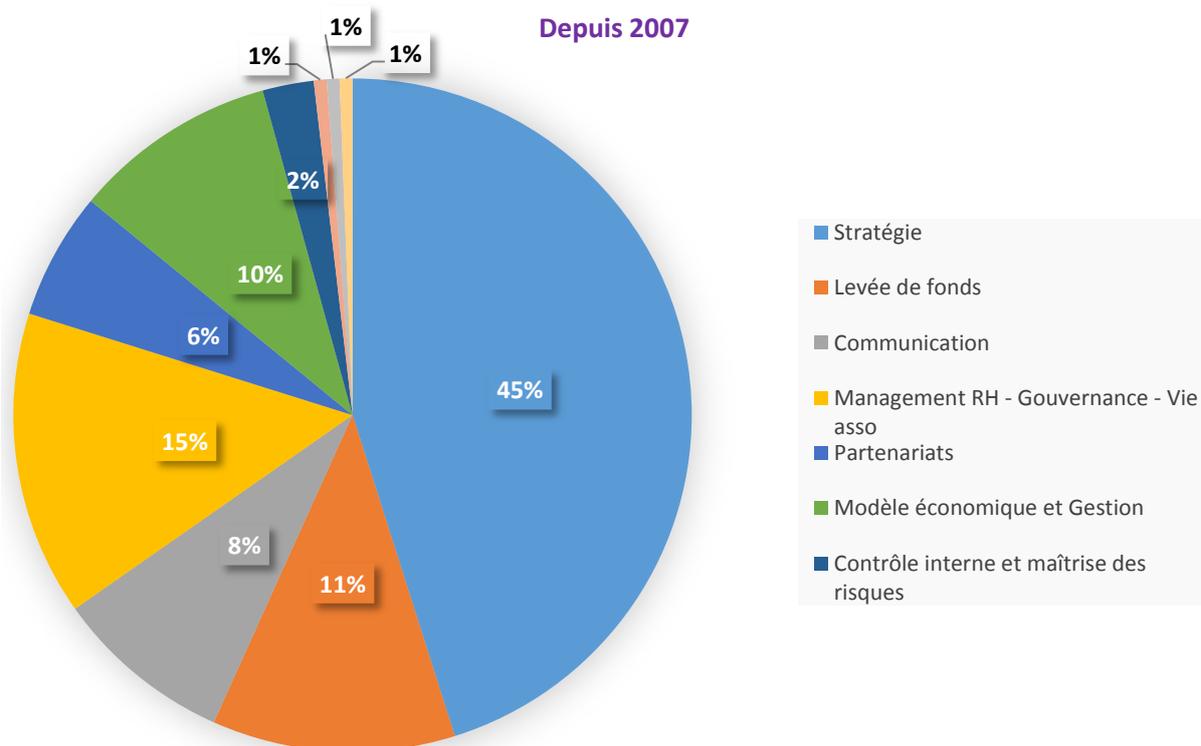
Taille des ONG bénéficiaires du Frio depuis 2007 par budget



Evolution de l'accès au dispositif depuis 2007 selon la taille des ONG



**Des besoins de renforcement portant majoritairement sur la définition de stratégies de développement**



## ANNEXE 4 : Instances de gouvernance

### ■ Liste des membres associatifs du comité de décision en 2016

Nom	ONG / Fonction	Mandat (date de début/ date de fin)	remarques
Vincent Brossel	Peuples solidaires-ActionAid /Directeur	2015-2016	Fin de mandat
Karima Bensaadi	Secours Islamique France / Coordinatrice gouvernance associative	2016-2017	En cours de mandat (2 <sup>ème</sup> )
Anne Floris	Oxfam France / DAF	2016-2017	En cours de mandat (2 <sup>ème</sup> )
Gaëlle Gandema	Initiative Développement / Responsable du pôle partenariat	2016-2017	En cours de mandat
Charles Emmanuel Ballenger	Aide et Action / Directeur	2016-2017	En cours de mandat
Clotilde Bato	SOL Alternatives Agroécologiques et Solidaires / Directrice	2016 - 2017	En cours de mandat

### ■ Liste des membres associatifs du comité de surveillance en 2016

Nom	ONG / collectif représenté
Philippe Jahshan	Président de Coordination SUD
Catherine ALVAREZ	Directrice d'Asmae
Marc GRATTON	Directeur Electricien sans Frontières
Benoît-Xavier LORIDON	Directeur d'Initiative Développement
Vincent BROSSEL	Représentant du comité de décision au comité de surveillance

### ■ Equipe salariée en 2016

Nom	Fonction : missions
Karine Meaux	Coordinatrice des activités
Diane Vioujard	Chargée de mission FRIO
Catherine Tudal	Chargée de mission FRIO et qualité
Jackeline Le Calvez-Rojas	Chargée de mission « Transversalisation Genre » - FRIO Genre
<b>En 2016 : 2 ETP</b>	

## ANNEXE 5 : Projets soutenus en 2016

ONG	Projet	Montant FRIO (€)	Montant total (€)
Un Enfant Par La Main	« Faire grandir de façon significative Un Enfant par la Main afin d'atteindre une taille critique qui permette d'optimiser, de pérenniser et de développer son action pour aider un maximum d'enfants »	22 400 €	32 000 €
Sherpa		24 150 €	34 500 €
Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI)	« Evolution du CARI »	21 000 €	30 000 €
Consortium MDM-PUI-HI-SI	« Dispositif Inter-Organisations de Réponse en Urgence (DIORU) »	Ajourné	
Batik International	Réussir le changement d'échelle de Batik International	22 260 €	31 800 €
Scouts et Guides de France (SGDF)	Diagnostic des activités de coopération internationale des SGDF	Ajourné	
Inter-réseaux développement rural	Accompagnement à la définition et à l'opérationnalisation d'une nouvelle stratégie pour Inter-réseaux développement rural	23 130 €	33 230 €
Max Havelaar France	Construction du projet associatif, définition des orientations stratégiques et renforcement de la gouvernance de Max Havelaar France	Ajourné	
Initiative Développement	Accompagnement Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue	2 100 €	3 000 €
Consortium	« Dispositif Inter-Organisations de Réponse en Urgence (DIORU) »	42 070 €	60 100 €
Scouts et Guides de France (SGDF)	Diagnostic des activités de coopération et de solidarité internationale des SGDF	22 000 €	33 000 €
Avocats sans Frontières France	Accompagnement d'ASF France pour la définition de sa stratégie	23 590 €	33 700 €
Initiative Développement	Cap sur 2022, un nouveau projet stratégique pour ID	18 900€	27 000€
APDRA	Quel futur l'APDRA construit-elle après 20 ans d'existence ?	14 700 €	21 000 €
Envol Vert	Appui à la réflexion sur le business model	12 796 €	18 280 €
RITIMO	Définition d'une stratégie globale de communication	11 340 €	16 200 €
CERISE	Elaboration d'une stratégie de communication et accompagnement à la mise en œuvre	9 870 €	14 100 €
CARE	Améliorer la stratégie genre de CARE France	16 520 €	23 600 €

## **ANNEXE 6 : ONG accompagnées par le dispositif Frio depuis 2007**

ADER – CCL – Essor – Madera - Aide et Action – BISS – Enfants et Développement – ECPM – Guilde – Ingénieurs sans Frontières – Max Havelaar France – Prisonniers Sans Frontières – Terre des Hommes France – Univers Sel – Action contre la Faim – AFDI – Ateliers Sans Frontières – Bioforce – CADR – CIDR – CIEDEL – FORIM – Handicap International – IFAID Aquitaine – IRAM – Nantes Guinée – Partage – Plateforme des ONGF pour la Palestine – Patrimoine Sans Frontières – Santé Sud – Secours Catholique – Aide Médicale Internationale – Association Primo Levi – CERISE – Clong-Volontariat – Douleurs Sans Frontières – Fédération Artisans du Monde – France Libertés – GRDR – Groupe Développement – Institut Panos Paris – Peuples Solidaires – PlaNet Finance – Réseau Euromed France – Secours Islamique France – Solidarités – Triangle Génération Humanitaire – Aide Odontologique Internationale – ASMAE – AVSF – CRID – CFSI – DCC – Equilibres et populations – GRET – Groupe Initiatives – Hydrauliques Sans Frontières – PU-AMI – Sherpa – Solthis – Sports Sans Frontières – Collectif Haïti France – SOS Sahel – Observatoire International des Prisons – L'APPEL – OPALS – La Voute Nubienne – Un enfant par la main – Transparence International France – Planète Urgence – RAFOD – IECD – Groupe URD – Frères des Hommes – Planète Enfants – Maison des Citoyens du Monde – SOS Enfants sans Frontières – Solidarité – blueEnergy – Pesinet – Habitat Cité – GERES – Initiative Développement – 1001 Fontaines – ACCIR – Cartooning for peace – Emmaüs International – Oxfam France – Toilettes du Monde – La Cimade – F3E – Inter Aide – Apprentis d'Auteuil – Fair[e] un monde – équitable – Aïna, Enfance et Avenir – Terre & Humanisme – YMCA – Bibliothèque sans Frontières – Plan France – Projets Plus Action – La Chaîne de l'espoir – ReMeD – Educasol – GREF – RONGEAD – Alima – Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI) – Consortium Médecins du Monde – Handicap International – Solidarités International – Première Urgence Internationale – Batik International – Scouts et Guides de France (SGDF) – Avocats sans Frontières France – APDRA – Envol Vert – RITIMO- CARE