Evaluation des activités menées dans le cadre de la convention AFD/Coordination SUD « AFD CFT 13301 r » - 2017-2019

SYNTHESE

KRISTEL MALEGUE ET ARNAUD LAABAN

Le présent document constitue la synthèse de l'évaluation du programme d'intérêt général (IG) de Coordination SUD cofinancé par l'AFD. Cette évaluation poursuit un triple objectif : stratégique, de redevabilité et d'apprentissage collectif. Elle porte prioritairement sur la convention 2017-19, tout en ayant un regard rétrospectif sur les programmes 2013 et 2014-2016, la dernière évaluation des programmes d'activités de Coordination SUD ayant porté sur la période 2010-2012. A noter que le FRIO, qui a fait l'objet d'une évaluation spécifique en 2016 et de revues transversales, est analysé ici sous l'angle de la cohérence globale de l'offre de renforcement de capacités et du modèle économique. FORUS (anciennement FIP) qui a pris son envol en 2017, ne rentre pas dans le périmètre de l'évaluation.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, plus encore qu'hier, Coordination SUD assure un rôle de tête de réseaux des ONG de solidarité internationale et constitue la clé de voute de la structuration du secteur. Depuis 2012, son membership s'est ouvert et diversifié (174 membres en 2019), renforçant la représentativité du collectif, avec l'adhésion, notamment, d'actrices et d'acteurs du secteur de l'humanitaire, de l'environnement ou des droits de l'enfant, tandis que de nouveaux partenariats ont été noués (Coalition Eau, Coalition Education, ONE, RAC). Toutefois la stratégie partenariale de Coordination SUD reste à être clarifiée tandis que certains partenariats pourraient être renforcés, notamment avec les RRMA.

En matière de plaidoyer syndical, plusieurs succès importants renforçant le financement et la place des ONG dans l'APD française ont jalonné la période : un dialogue qui s'est structuré et renforcé avec les pouvoirs publics (AFD, MAE), une hausse sensible de l'APD depuis 2017, une meilleure concertation lors de l'élaboration de documents stratégiques... Même si la France reste en queue de peloton au sein de l'OCDE en matière d'APD transitant par les ONG, la période a aussi vu une augmentation forte et régulière des fonds transitant par les ONG, notamment du dispositif initiatives OSC, depuis 2014. Ces succès sont à mettre au crédit de Coordination SUD qui a joué un rôle crucial de représentation et de fédération des ONG.

Dans le même temps, son rôle d'appui au renforcement organisationnel et institutionnel des organisations du secteur s'est consolidé tout en rencontrant un fort niveau d'adhésion auprès des membres. Coordination a continué à développer les formations, les appuis FRIO ou encore la production de connaissance en actualisant régulièrement leur contenu. Son organisation a aussi évolué. L'organigramme du secrétariat exécutif a été revu avec la suppression des pôles, pour gagner en transversalité, cependant le modèle organisationnel ne paraît pas encore pleinement satisfaisant tandis que la charge de travail s'accroît au détriment de la fonction vie associative notamment.

Enfin, très récemment (2019), Coordination SUD a structuré sa fonction prospective avec la création de l'ONGLAB qui ouvre des perspectives intéressantes de réflexion en s'enrichissant de l'expertise des organisations membres, des collectifs partenaires ou encore du monde de la recherche ou d'experts et expertes Sud.

Cependant, la difficulté du collectif à impacter fortement les orientations politiques de l'APD française au-delà du champ des ONG, les difficultés rencontrées récemment dans le dialogue avec l'Etat au plus haut niveau (LOB-DSI, G7), ou la dégradation du contexte pour les ONG (hors AFD et Centre de Crise du MAE) tempèrent ces constats. Plus globalement, c'est la structuration du plaidoyer au sein de Coordination SUD qui interroge. La croissance du nombre d'espaces collectifs de travail et la multiplication des sujets de plaidoyer (notamment thématiques) dépassent aujourd'hui la capacité de l'équipe du secrétariat exécutif et brouillent en outre les messages portés par le collectif. Par ailleurs, tant les axes de plaidoyer que les instruments de ce même plaidoyer ont peu évolué sur la période.

Ces constats invitent Coordination SUD à engager un processus collectif de réflexion stratégique sur son plaidoyer avec l'objectif de faire des choix forts, tant en termes de priorités que de messages ou d'instruments. A ce titre, plusieurs scénarii ont été proposés par l'équipe évaluatrice. Une fois sa stratégie de plaidoyer clarifiée, Coordination SUD pourra alors faire évoluer son organisation, sa communication, la structuration de ses espaces collectifs ou encore clarifier sa stratégie partenariale, en cohérence avec les choix définis.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Un programme qui répond globalement aux évolutions du secteur et plutôt aux attentes de ses membres

Le programme triennal 2017-2019 et les programmes précédents 2013 et 2014-2016 répondent globalement aux attentes et besoins des membres et partenaires, suivant une logique d'intervention adaptée : disposer d'un collectif central qui fédère les ONG et porte une voix commune, être un interlocuteur de référence pour les pouvoirs publics en capacité d'influencer les décisions relatives aux politiques de développement, développer une expertise forte sur les enjeux stratégiques pour le secteur et proposer des alternatives, assurer la représentation, la défense et la promotion des ONG, fournir aux ONG des services adaptés en vue de les renforcer, assurer une fonction prospective sur les enjeux du secteur. Le champ du plaidoyer, tel qu'il est exercé aujourd'hui, semble toutefois être en décalage avec les attentes des membres et partenaires qui attendent généralement des axes de plaidoyer plus clairs et un positionnement politique plus fort. Par ailleurs, il apparaît que Coordination SUD prend bien en compte les évolutions du secteur dans ses orientations stratégiques et dans les programmes d'activités qui en découlent. Ainsi, l'adoption de l'Agenda 2030 du Développement durable et des ODD, l'Accord de Paris pour le climat, les questions de financement du développement, la nouvelle politique européenne de développement, les enjeux migratoires ont tous été intégrés aux axes stratégiques de Coordination SUD et ont marqué l'évolution des positionnements et travaux du collectif. Reste que l'impact de Coordination SUD sur ces enjeux doit être renforcé et que le collectif doit continuer à veiller à intégrer au mieux les évolutions et perspectives stratégiques du secteur. A cet égard, la prise en compte de la fin de la dichotomie Nord/Sud et du rétrécissement de l'espace de la société civile aussi en France sont des enjeux pour l'avenir.

Une cohérence forte avec la stratégie du collectif et variable avec les autres programmes *ad hoc* (surtout les programmes cofinancés des commissions)

Le programme d'intérêt général est très cohérent avec la stratégie de Coordination SUD puisque ses objectifs découlent directement des axes stratégiques du collectif. Concernant les programmes *ad hoc*, le FRIO, qui ne faisait pas partie du programme d'intérêt général auparavant même s'il était couvert par la même convention (avec un taux de cofinancement différencié), est très intégré à l'offre de services de Coordination SUD en matière de renforcement des capacités et l'intégration du FRIO dans le programme d'intérêt général à partir de 2018 fait sens. Concernant les programmes spécifiques de commissions de Coordination SUD, la cohérence est variable. Lorsque ces commissions sont actives en matière de plaidoyer, elles alimentent le collectif (comme la CCD pour la COP21). Lorsqu'elles le sont moins et se concentrent en outre sur des enjeux strictement sectoriel (comme la CCD actuellement ou dans une moindre mesure la C2A), la cohérence apparaît moindre. Quant au programme Genre développé avec le F3E, il a irrigué le collectif dans la mesure où les enseignements tirés du programme ont été intégrés au mode de fonctionnement et aux activités de renforcement de Coordination SUD (FRIO, formations). Enfin, le fonctionnement de Coordination SUD repose sur un trio gouvernance – secrétariat – chef de filat de commission qui permet d'assurer la cohérence entre le travail réalisé dans les espaces collectifs et les prises de position du collectif. Cependant, cette articulation apparaît parfois lourde et peu agile, même si le dialogue gouvernance / équipe du secrétariat s'est amélioré sur la période.

Un dialogue avec les pouvoirs publics qui s'est beaucoup renforcé entre 2013 et 2018 mais qui rencontre des difficultés au plus haut niveau

Les Assises du Développement et de la Solidarité internationale (2013) ont marqué la reconnaissance des ONG, dont Coordination SUD, et la relance du dialogue entre ONG et pouvoirs publics notamment avec la mise en place du CNDSI, demande historique de Coordination SUD. Cette reconnaissance a été accentuée par la formalisation du dialogue Pouvoirs publics – ONG à travers différents textes : Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016 de l'AFD, document d'orientation politique relatif au partenariat entre le ministère des Affaires étrangères et du Développement international et la société civile (2017), « Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 » (2018), relevés de décisions des CICID, « Stratégie Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021 » de l'AFD, « Stratégie humanitaire de la République française 2018-2022 »... Ayant contribué à l'ensemble de ces processus, Coordination SUD apparaît comme un artisan du renforcement et de la formalisation du dialogue ONG-Pouvoirs publics et comme un acteur central de celui-ci, reconnu comme tel par les pouvoirs publics. En outre, ses programmes d'activités s'inscrivent parfaitement dans les cadres stratégiques de l'AFD vis-à-vis des ONG. Certains enjeux mis en exergue dans la stratégie de l'AFD pourraient cependant être mieux pris en compte par Coordination SUD (évolution actuelle de l'écosystème des ONG, mobilisation citoyenne et éducation au développement, dialogue sur les nouveaux secteurs d'intervention de l'AFD tels que gouvernance et droits humains...) en vue de continuer à renforcer les échanges et le partenariat avec l'AFD.

Toutefois, aujourd'hui, les relations pouvoirs publics – Coordination SUD sont à un tournant : si le dialogue entre l'AFD et Coordination SUD est soutenu et permanent, il reste surtout limité à la division des partenariats avec les organisations de la société civile (DPA-OSC). Quant au dialogue politique de haut niveau, celui-ci apparaît moins fluide, notamment depuis qu'il n'y a plus de

Ministre ou de Secrétaire d'Etat au développement. Par ailleurs, la multiplication des signaux contradictoires par les pouvoirs publics ne facilite pas le positionnement du collectif et peu en amoindrir la portée.

Une ambition qui se heurte à la réalité des moyens humains et pèse sur l'équipe du secrétariat

La réorganisation opérée à partir de 2015 a amélioré la transversalisation au sein de l'équipe du secrétariat sans aller jusqu'au bout de la logique puisque l'équipe chargée de mission continue d'être spécialisée par fonction de Coordination SUD (plaidoyer / renforcement). Par ailleurs, une clarification apparaît nécessaire concernant les rôles de direction et de coordination du secrétariat. Mais les moyens de Coordination SUD apparaissent limités au regard de son rôle central, des thématiques et des fonctions couvertes. Alors que Coordination SUD est la tête de réseau des ONG internationales, ses effectifs comme son budget (sans FRIO) ne sont pas plus élevés que des collectifs français de solidarité internationale spécialisés sur un secteur ou une fonction. Par rapport à ses homologues internationales, Coordination SUD couvre davantage de fonctions et de thématiques tout en ayant une équipe bien plus petite que des collectifs comparables. Même si le budget de Coordination SUD augmentait de 10 à 20% au cours du prochain triennal, le fossé restera important. Dès lors, il est important de faire des choix, parfois difficiles, pour continuer à mener à bien ses missions : réduire le nombre d'espaces collectifs suivis, faire des choix en termes de plaidoyer, ou même se poser la question de la croissance du nombre d'espaces collectifs (notamment les commissions).

Un collectif représentatif des ONG qui pourrait encore s'ouvrir à de nouvelles composantes

Aujourd'hui, Coordination SUD est le collectif le plus représentatif des ONG de solidarité internationale et la tête de réseau légitime du secteur. Cette représentativité s'est accrue au cours de la période 2013-2019 avec une croissance du nombre de membres du collectif de près de 40%. L'ensemble du secteur humanitaire est désormais représenté au sein de Coordination SUD tandis que la présence des ONG environnementales s'est renforcée depuis 2013, tout comme celle des ONG travaillant dans le domaine de la jeunesse.

Deux catégories d'ONG pourraient être davantage représentées, si ce n'est au sein du membership de Coordination SUD, au moins dans ses plaidoyers :

- Les ONG de soutien aux défenseurs et défenseuses des droits humains qui, à l'instar des ONG humanitaires, ont des problématiques spécifiques en termes de financement (surtout concernant les modalités de ces financements).
- Les ONG des territoires qui font face à des besoins spécifiques en termes de renforcement et de plaidoyer.

Concernant ce dernier point, Coordination SUD peut réfléchir à un rapprochement avec les RRMA qui sont les collectifs structurants et légitimes en région, pour identifier les besoins des ONG des territoires et définir une approche commune / concertée en s'appuyant sur les organisations déjà membres de Coordination SUD et basées en région (subsidiarité).

Agir en collectif, ciment de l'identité de Coordination SUD

L'action de Coordination SUD est fondée sur l'interaction entre ses membres puisque le « faire collectif » constitue le ciment de son identité et une caractéristique transversale de ses activités. D'ailleurs, les organisations membres considèrent que ces dernières, particulièrement les espaces collectifs de travail, contribuent à renforcer les relations entre ONG. Ces interactions pourraient néanmoins être encore plus fortes avec le développement d'une fonction « vie associative » comprenant des activités dédiées à la consolidation du collectif. Eu égard au rôle de « clé de voute » du secteur de Coordination SUD, le développement de cette fonction pourrait avoir des externalités positives sur l'ensemble du secteur des ONG. Enfin, Coordination SUD parvient à assurer un certain équilibre entre les différentes composantes de son membership. Certes, il est difficile voire impossible de satisfaire pleinement toutes les organisations membres eu égard à leur diversité et à leur nombre, mais Coordination SUD parvient à aboutir à des positionnements collectifs partagés malgré ces différences.

Une stratégie partenariale à clarifier et des collaborations à renforcer

Coordination SUD entretient des partenariats au niveau national pour articuler le travail de plaidoyer (Coalition Education, Coalition Eau, ONE, RAC) ou de renforcement méthodologique / production de connaissances (F3E, Groupe URD), la plupart du temps établis au cours de la période considérée par l'évaluation. La logique partenariale peut aussi passer par les membres (de plein droit ou associés) de Coordination SUD et s'effectuer en vertu du principe de subsidiarité.

Il apparaît en tout cas nécessaire de clarifier la stratégie partenariale de Coordination SUD en fonction des choix en termes de plaidoyer du collectif car sa stratégie partenariale apparaît aujourd'hui peu lisible. Par ailleurs, trois partenariats pourraient être renforcés pour alimenter le collectif Coordination SUD : avec le F3E (pour alimenter l'ONGLAB ou les commissions genre et jeunesse), le groupe URD (pour le volet transversalisation des enjeux environnementaux en plus d'alimenter la commission humanitaire) et les RRMA (enjeu de l'inclusion des ONG des territoires).

Un collectif attractif pour ses membres mais une visibilité limitée au-delà de ses membres et partenaires

Coordination SUD apparaît comme un collectif visible auprès des pouvoirs publics et des actrices et acteurs de la solidarité internationale et du développement en France, en tant que plateforme de référence des ONG et interlocutrice centrale pour les pouvoirs publics. Elle l'est moins auprès des ONG au niveau territorial ainsi que des actrices et acteurs au niveau européen, du fait d'enjeux différents ou de faibles relations entre Coordination SUD et ces mêmes acteurs et actrices. Quant aux médias et au grand public, la visibilité de Coordination SUD vis-à-vis de ces catégories est plus limitée du fait de la faible notoriété du collectif, de l'absence d'actions fortes envers ces publics – aussi par choix – et du manque de lisibilité des messages de Coordination SUD. La parole de Coordination SUD n'est en effet pas toujours lisible, selon ses interlocuteurs. D'une part, la multiplicité des enjeux de plaidoyers couverts par le collectif et l'absence de stratégie à ce niveau créent un sentiment de dispersion et ne permet pas aux actrices et acteurs du secteur de saisir quelles sont les priorités du collectif. D'autre part, du fait de la nécessité de trouver un consensus entre les 174 membres, les positions collectives peuvent tendre vers le plus petit dénominateur commun et être rédigée de manière plus ambiguës, pouvant les ainsi moins lisibles.

Enfin, la stratégie de communication de Coordination SUD sur la période n'est pas apparue claire. Celle-ci vient d'être redéfinie et les actions qui en découlent commencent à prendre forme (ex : site internet). Mais elle devrait être mise en adéquation avec une stratégie de plaidoyer qui reste à définir.

Toutefois, ce manque relatif de visibilité et de lisibilité ne semble pas impacter l'attractivité de Coordination SUD pour ses membres, convaincus de l'importance du collectif et de la nécessité de porter des positions communes auprès des pouvoirs publics, bien que la stratégie et le positionnement politique de Coordination SUD puissent être renforcés à cet égard.

Une fonction de renforcement des capacités pertinente, complète, lisible et satisfaisante pour les membres

La fonction de renforcement des capacités de Coordination SUD est essentielle pour les ONG de solidarité internationale. Le positionnement en la matière de Coordination SUD est à la fois clair, lisible, visible et apporte une valeur ajoutée importante au secteur puisqu'il s'agit de l'unique collectif centré sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Les activités associées à cette fonction sont appréciées voire très appréciées des organisations membres, en particulier les formations et les accompagnements réalisés dans le cadre du FRIO. Le renouvellement des sujets et thématiques (ex : intégration du genre sur la période) constitue un facteur clé de succès. Plus précisément, par type d'activités :

- ▶ Concernant les formations, la lisibilité de l'offre, son positionnement, l'éventail des sujets proposés ou encore leur renouvellement contribuent au niveau de satisfaction élevé des organisations membres,
- ▶ Concernant le FRIO, il s'agit d'un instrument essentiel du renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des ONG qui ont rarement les moyens de mener à leur compte ce type de réflexion en interne eu égard à la structuration de leurs financements (beaucoup de financements de projets, peu de fonds propres). Les sujets couverts et les modalités sont en général appréciés par les organisations membres,
- ▶ Concernant la production méthodologique, celle-ci est globalement appréciée et consultée et constitue un apport complémentaire aux formations et aux accompagnements FRIO,
- ▶ Concernant les clubs métiers, ces derniers ont un niveau d'adhésion relativement important mais toutefois inférieur aux autres types d'activités. Les échanges et l'organisation pourraient être davantage structurés pour en améliorer les effets.

A l'avenir, la logique de « parcours » pourrait être renforcée en identifiant des parcours types de renforcement autour desquels s'articulent les différentes activités relatives à ce volet. La clé d'entrée ne serait plus le type d'activité, mais l'objectif de renforcement (par exemple rendre sa structure plus agile). Les activités de formation, production méthodologique, FRIO, clubs métiers... seraient ensuite déclinées autour de cet objectif.

par exemple un parcours de renforcement de la gestion des ressources humaines comportant à la fois des formations – de différents niveaux techniques, des guides méthodologiques, la possibilité de recourir au FRIO.

Une fonction de plaidoyer essentielle mais une stratégie à clarifier et des modalités à réinterroger

Coordination SUD fait du plaidoyer l'un des axes forts de son action, en vue de peser sur les décisions majeures concernant la solidarité internationale et de défendre le secteur des ONG. Elle mène ainsi deux types de plaidoyer, dont la distinction n'est pas toujours perçue par les membres : le plaidoyer politique qui porte sur les grands enjeux de solidarité internationale, et le plaidoyer syndical qui vise à promouvoir et à défendre les ONG. Elle intervient ainsi sur de nombreuses thématiques transversales ou sectorielles : agriculture et alimentation, climat, genre, humanitaire, jeunesse, migrations, ODD, santé... Si des avancées ont pu être atteintes dans ces différents domaines, force est de constater que Coordination SUD peine aujourd'hui à véritablement impacter les politiques et décisions relatives au développement et à la solidarité internationale. Ainsi, si la fonction de plaidoyer de Coordination SUD est essentielle pour les membres, pour la plupart d'entre eux la multiplicité des plaidoyers menés par Coordination SUD entrave leur lisibilité et leur efficacité, d'autant plus en l'absence de stratégie de plaidoyer claire et reposant sur des moyens limités. En outre, si les actions de plaidoyer menées par Coordination SUD sont globalement pertinentes, elles relèvent avant tout d'un plaidoyer institutionnel traditionnel qui semble aujourd'hui avoir atteint ses limites. Dès lors, pour les membres et partenaires de Coordination SUD, le collectif doit réorienter stratégiquement son plaidoyer, d'une part en redéfinissant ses objectifs et en priorisant ses axes d'intervention, et d'autre part en revoyant ses méthodes de plaidoyer. Une réflexion collective doit être engagée pour ce faire, qui serait piloté par le CA de Coordination SUD. Cette réflexion pourrait s'appuyer sur différents scénarii tels que proposés par les évaluateurs : (i) Coordination SUD recentre son plaidoyer sur le seul plaidoyer syndical, (ii) Coordination SUD étend le périmètre de son plaidoyer pour couvrir tous les secteurs, (iii) Coordination SUD exerce un plaidoyer politique et un plaidoyer syndical, mais rationalise son activité sous forme de programmes de plaidoyer limités dans le temps. Cette réflexion devra aussi prendre en compte l'échelle d'intervention de Coordination SUD. En effet, Coordination SUD a mené jusqu'ici un plaidoyer plutôt national tandis que son plaidoyer au niveau européen, en partenariat avec CONCORD, semble avoir peu d'impact. Quant à l'échelon international, il est moins investi par Coordination SUD, ce qui peut poser question quant à la position des ONG françaises à ce niveau. Enfin, Coordination SUD faisant de la subsidiarité avec ses membres un élément phare de son action, l'articulation avec ses membres devra être renforcée en fonction du scénario de plaidoyer choisi, afin de ne pas faire de doublon, de s'appuyer sur les forces de ses membres et de valoriser leurs travaux.

Un plaidoyer syndical, qui a permis de grandes avancées ces dernières années, appelé à se renouveler

Le plaidoyer syndical de Coordination SUD est une mission historique du collectif, ce pour quoi il a été créé. Légitime dans son rôle, Coordination SUD vise ainsi à instaurer un environnement favorable aux ONG et à leur financement, en portant des analyses et positionnements sur la reconnaissance du rôle des ONG, le droit d'initiative, les montants et la répartition de l'APD, la qualité de l'APD, les instruments financiers de l'aide. Ces plaidoyers ont connu de grandes avancées (augmentation de l'APD, augmentation de la part de l'APD transitant par les ONG, financement du dispositif Initiatives-OSC...) mais sont confrontés aujourd'hui à des blocages tels que les ONG elles-mêmes n'ont pas une vision claire des impacts qu'a pu avoir le plaidoyer syndical de Coordination

SUD. Dès lors, à l'image du plaidoyer politique, le plaidoyer syndical doit revoir sa stratégie et ses modes d'action et renouveler son contenu. Une marge d'évolution serait la mise en place d'un « Observatoire de l'Aide publique au développement » qui travaille tant sur l'aspect quantitatif que qualitatif de l'aide. De nouveaux chantiers pourraient en outre être ouverts au regard des enjeux du secteur, notamment sur la défense de l'espace démocratique en France, la prise en compte de la coopération décentralisée dans le plaidoyer sur les financements...

Un impact important sur les financements des ONG via l'APD

Coordination SUD a impacté à deux niveaux le financement des ONG de solidarité internationale. D'une part, grâce à son travail de plaidoyer syndical, le collectif a obtenu ces dernières années d'importantes avancées en matière de financements transitant par les ONG. Les financements, en volume, ont plus que doublé entre 2012 et 2017 et ils devraient à nouveau doubler entre 2017 et 2022 si le gouvernement tient les engagements pris au CICID de 2018. Le dispositif « Initiatives OSC » auquel postule une grande partie des organisations membres de Coordination SUD a lui aussi vu ses dotations presque doubler entre 2012 et 2018 et le PLF 2020 montre que cette hausse devrait se poursuivre les prochaines années. D'autre part, via sa fonction de renforcement des capacités des ONG, Coordination SUD a renforcé la capacité des actrices et acteurs de solidarité internationale à accéder et à gérer des financements, y compris des financements hors AFD tels que des financements privés ou des financements européens. S'il est difficile d'établir une relation de cause à effet, on constate qu'une grande partie des ONG ont diversifié leur portefeuille de financements depuis 2013. Le financement des ONG de solidarité internationale constitue donc certainement le domaine dans lequel Coordination SUD a eu le plus d'effets au cours des dernières années.

Une fonction prospective nouvelle et encore peu connue mais qui ouvre de nombreuses perspectives de renouvellement

Depuis 2012, les activités de réflexion prospective ont pris de l'ampleur au sein de Coordination SUD, particulièrement depuis 2016. La création de l'ONGLABen 2018/2019 vient consolider cette évolution du collectif en la structurant davantage, avec un comité dédié, et en lui donnant davantage de visibilité même si celle-ci reste encore limitée du fait du caractère très récent de l'ONGLAB. Les activités de l'ONGLAB pourraient prendre de l'ampleur sans nécessairement multiplier les études, mais en les valorisant davantage (plan de diffusion) et en construisant des partenariats avec d'autres actrices et acteurs travaillant sur des questions prospectives. Les études produites, aujourd'hui rattachées à l'ONGLAB apparaissent pertinentes pour les ONG interrogées. Elles portent en revanche plus sur des sujets « actuels » qu'elles anticipent des évolutions futures du secteur. Toutefois, ce travail prospectif de long terme est difficile à engager dans un collectif disposant de moyens limités et dont les activités soutenues par l'AFD nécessitent de trouver des cofinancements relativement élevés. L'ONGLAB pourrait s'appuyer sur des partenariats avec des actrices et des acteurs réfléchissant sur des enjeux prospectifs de la solidarité internationale tels que le CFSI, le groupe URD ou le F3E. Dans une optique d'ouverture, l'ONGLAB pourrait être l'occasion de se rapprocher du monde de la recherche, d'autres actrices et acteurs de la solidarité en France, ou d'expertes et experts internationaux issus notamment des pays les moins favorisés.

Un modèle économique stable mais des ajustements nécessaires concernant le FRIO depuis son intégration dans le budget du programme d'intérêt général

Le modèle économique de Coordination SUD est resté stable sur la période si l'on neutralise l'intégration du FRIO dans le budget du programme d'intérêt général. Si la part des subventions publiques est importante (70% en 2018, 55% sans le FRIO), elle est tout à fait comparable aux autres plateformes d'ONG nationales et internationales ainsi qu'aux autres collectifs en France. Coordination SUD, comme tout autre collectif de solidarité internationale, se heurte à une difficulté à mobiliser d'autres financements, notamment privés. Des ajustements dans la structuration des activités et le recours à des expertes et experts en matière de mobilisation de fonds pourraient faciliter cette recherche de financement à terme. Par ailleurs, si les cotisations ont augmenté en volume du fait de la croissance du membership, les produits des activités de Coordination SUD ont stagné. Le développement de certaines activités nouvelles telles que des formations « sur-mesure » pourrait augmenter ce type de ressources tout en répondant à une demande de certaines organisations membres.

L'intégration du FRIO dans le programme d'intérêt général en 2017/2018, qui fait sens d'un point de vue stratégique, a pesé sur les ressources financières de Coordination SUD puisque le différentiel dans le taux de cofinancement nécessite de mobiliser des cofinancements supplémentaires (y compris monétaires) par rapport à avant. Des ajustements apparaissent nécessaires pour pérenniser cet instrument au sein du programme d'intérêt général, notamment en termes de taux et de modulation du taux de cofinancement des accompagnements. Le fait de demander une contrepartie financière, même minime, de la part des organisations bénéficiaires, permettrait aussi d'augmenter l'engagement de leur gouvernance dans les dynamiques de changement.

RECOMMANDATIONS GENERALES

Plaidoyer en général

1. **Clarifier la stratégie de plaidoyer** de Coordination SUD en faisant des choix en termes de thématiques, d'enjeux et d'instruments et d'espaces collectifs à suivre
2. **Renouveler les modes d'action et techniques de plaidoyer** de Coordination SUD, selon le scénario de plaidoyer retenu (recentrage sur le plaidoyer syndical, extension de la couverture du plaidoyer politique, ou concentration des moyens sur des actions et des messages notamment en (i) adoptant un ton politique plus engagé et (ii) en adoptant des méthodes de plaidoyer plus militantes et plus proactives.
3. **Améliorer l'organisation interne du plaidoyer**, clarifier et simplifier les processus de décision entre personnes référentes CA / cheffes de filat et chargée de mission au sein du secrétariat exécutif
4. **Reconsidérer la stratégie de plaidoyer au niveau européen et international** pour en améliorer l'impact via la recherche d'alliances
5. **Construire une stratégie de communication** clarifiant l'identité et le positionnement, renforcer les relations médias et réinterroger la place du grand public

Plaidoyer syndical

6. **Redynamiser le dialogue avec les pouvoirs publics** en mettant l'accent sur l'expertise technique et le développement d'échanges au-delà de la DPA-OSC
7. **Renouveler le plaidoyer syndical en mettant l'accent sur la qualité et l'efficacité de l'APD** (via un « observatoire de l'aide publique au développement » ?), et en investiguant de nouveaux champs (rôle des ONG dans l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales, normes anti-blanchiment d'argent, enjeux fiscaux...) grâce à des moyens humains renforcés
8. **Mieux prendre en compte les enjeux spécifiques des ONG basées en région**, qu'elles soient déjà membres de Coordination SUD ou non, en articulation avec l'action des RRMA
9. **Définir une stratégie partenariale** découlant de la stratégie de plaidoyer et d'une cartographie des acteurs et actrices clés structurantes pour chaque enjeu de plaidoyer sur lequel le collectif choisi de se positionner
10. **Mieux faire connaître le plaidoyer syndical auprès des membres** (ses activités, ses messages, ses réussites)

Renforcement des capacités

11. **Reconduire l'offre de renforcement des capacités** (formations, FRIIO, production méthodologique) en l'inscrivant dans une logique de parcours de renforcement et en poursuivant son renouvellement en fonction des besoins / évolutions du secteur
12. **Revoir l'animation des clubs métiers** avec deux scénarios : une animation assurée par les membres ou un renforcement de l'animation pour un nombre plus restreint de clubs métiers avec une durée limite

Vie associative

13. **Développer la fonction « Vie associative »**, en y associant des moyens humains et financiers pour mener des activités spécifiques permettant de consolider le collectif telles que l'organisation d'un évènement annuel ou biennuel du collectif.

Fonction prospective

14. **Poursuivre le développement de l'ONGLAB** en mettant l'accent sur l'ouverture, les partenariats, la diffusion et son articulation avec les autres activités de Coordination SUD

Fonctionnement interne

15. **Consolider le modèle économique** de Coordination SUD en structurant les activités ou grappes d'activités en mode « projet » et en poursuivant la diversification des financements
16. **Ajuster le taux de cofinancement du FRIIO** pour renforcer sa pérennité financière au sein du programme d'intérêt général de Coordination SUD sans peser sur les autres composantes
17. **Clarifier l'organigramme**, notamment les fonctions de direction et de coordination et réfléchir à une logique matricielle impliquant une montée en compétence croisée de l'équipe soit sur le plaidoyer, soit sur le renforcement de capacités.

18. **Mettre en place un système de suivi-évaluation** des activités de Coordination SUD qui permette à la fois un pilotage stratégique du programme et un pilotage opérationnel de la charge de travail.

Toutefois, l'évolution de Coordination SUD dépend aussi de l'action et de la posture d'autres actrices et acteurs et peut donc se heurter à plusieurs risques :

Le risque de sur sollicitation des pouvoirs publics : Coordination SUD est souvent sollicité par les pouvoirs publics (AFD, MEAE) pour participer à des concertations en vue de l'élaboration de documents stratégiques, organiser la présence d'ONG à des événements / sommets, intégrer de nouveaux sujets dans le travail de ses commissions (ex : biodiversité)... Afin de préserver la qualité du dialogue avec les pouvoirs publics, Coordination SUD peut être tenté de toujours répondre positivement à ces sollicitations. Mais, la charge de travail de l'équipe et des instances de gouvernance ne permet pas de répondre de manière satisfaisante à ces demandes. Par ailleurs, il est important de rappeler que le présent programme est financé au titre du dispositif « initiatives ONG » par conséquent, il ne devrait couvrir que des activités qui sont à l'initiative des ONG. Cela n'interdit pas à Coordination SUD de mener des activités pour le compte des pouvoirs publics eu égard à sa connaissance particulière du secteur, bien au contraire, mais ces activités devraient être couvertes par des contrats ou des conventions ad-hoc.

Le risque de dispersion du plaidoyer à l'initiative des membres : Chaque organisation membre dispose de ses propres priorités en termes de plaidoyer et il est normal que chacune tente de mobiliser le collectif sur ses priorités. Mais Coordination SUD n'a pas les moyens humains et financiers nécessaires pour se positionner sur l'ensemble des enjeux de la solidarité internationale ni d'animer un nombre illimité d'espaces collectifs. Par ailleurs, la multiplication des messages portés au nom du collectif peut aussi nuire à la clarté du plaidoyer en donnant une impression de dispersion. Il est donc important que Coordination SUD fasse des choix dans les positionnements élaborés ou non au niveau du collectif, en vertu des règles démocratiques définies dans ses statuts, et que ces choix puissent être acceptés par les membres.

Le manque de clarté des signaux envoyés par les pouvoirs publics : La multiplication des signaux contradictoires envoyés par les pouvoirs publics (hausse des financements mais LOP-DSI paralysée, invitations au G7 envoyées la veille, non renouvellement du mandat du Président de Coordination SUD au CA de l'AFD...) entraînent des incompréhensions du côté des membres de Coordination SUD qui peuvent aussi aboutir en retour à des réponses contradictoires (ex : boycott du déjeuner G7 mais invitation du Ministre à un déjeuner dans les mois qui suivent). Si cette situation perdure, elle aura pour conséquence de rendre plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer lisible.

Par conséquent, si Coordination SUD parvient à remplir aujourd'hui globalement son rôle de structuration des ONG de solidarité internationale, les risques évoqués peuvent amoindrir la portée de ses actions, surtout en matière de plaidoyer. Dans ce cadre, les recommandations émises constituent une possible feuille de route visant à permettre à Coordination SUD de gagner en efficience et en efficacité, notamment dans ses actions de plaidoyer, pour arriver à relever les défis qui sont les siens dans un cadre contraint en termes de ressources.