



NOTE DE BILAN

**L'ANNÉE 2023
DU DISPOSITIF FRIO :
À L'AUBE
D'UN RENOUVEAU**

Février 2024

Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 182 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Pour le secteur associatif de droit français de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses organisations membres, assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des organisations de la société civile (OSC), l'appui et le renforcement de ces mêmes OSC, la construction et la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde sur les politiques de solidarité internationale ; et enfin, la veille et la prospective sur la solidarité internationale et son secteur associatif, leurs évolutions et enjeux.

Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la Solidarité Internationale

Le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio)

Le Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) est un dispositif créé en 2007 et financé par l'Agence Française de Développement (AFD). Il appuie les associations de solidarité internationale (ASI) françaises dans leur démarche d'amélioration continue. Il cofinance l'intervention de consultances externes sur de nombreuses problématiques d'organisation (projet associatif et déclinaison stratégique, gouvernance, stratégie de partenariats, politique RH, modèle économique, stratégies de plaidoyer, d'influence et de communication, etc.).

Contact : frio@coordinationsud.org

« Déchiffrer le monde réel en le dépouillant des visions et des valeurs dont la langue, toute langue, est porteuse, c'est en déranger l'ordre institué, en bouleverser les hiérarchies. »*

C'est aussi pourquoi Coordination SUD utilise l'écriture inclusive, à tout le moins non exclusive, pour l'ensemble de ses publications, tirée des orientations et principes suggérés par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) français.

Quelques petits changements d'habitude en plus de procédés de rédaction très simples et très concrets permettent de donner à écrire, lire, voir et comprendre le monde et les sociétés dans leur pluralité. Ainsi, cette publication repose sur :

- des formulations neutres (ex. présidence plutôt que président),
- des noms et adjectifs épicènes, (ex. responsable plutôt que chef),
- le dédoublement des mots (ex. citoyennes et citoyens) en respectant l'ordre alphabétique pour leur citation,
- l'accord de proximité avec le dernier nom, qu'il soit féminin ou masculin, singulier ou pluriel,
- un recours, si besoin est, au point médian.

Les visuels utilisés par Coordination SUD complètent cette expression inclusive évitant les stéréotypes de genre et bousculant nos réalités, et surtout leurs compréhensions.

* Annie Ernaux, Prix Nobel de Littérature 2022, Discours, Stockholm, 7 décembre 2022

SOMMAIRE

Chapitre 1 : Les actions du dispositif Frio en 2023	1
L'année en synthèse	1
Budgets engagés en 2023.....	1
Profils des organisations bénéficiaires du Frio en 2023	3
Cap sur la valorisation des apprentissages.....	4
Chapitre 2 : L'organisation du dispositif en 2023	5
Le rôle et l'équipe du Frio.....	5
Le Secrétariat exécutif de Coordination SUD	5
Le comité de décision (CD).....	6
Chapitre 3 : Perspectives 2024	8
Chapitre 4 : Données générales sur le dispositif depuis 2007	10
Annexes.....	11
Annexe 1 : Évolution des engagements financiers depuis 2007	12
Annexe 2 : Présentation des nouveaux besoins de renforcement soutenus en 2023.....	14
Annexe 3 : Présentation de certains bilans menés en 2023	18
Annexe 4 : Liste des organisations soutenues depuis 2007	22
Annexe 5 : Données complémentaires sur le dispositif depuis 2007.....	23

CHAPITRE 1 : LES ACTIONS DU DISPOSITIF FRIO EN 2023

L'ANNÉE EN SYNTHÈSE



À RETENIR EN 2023

- ➔ **4 comités de décision** organisés en avril, juin, octobre et décembre 2023
- ➔ **11 dossiers** présentés
- ➔ **8 associations** nouvellement soutenues dont 50% membres de Coordination SUD
- ➔ **La moitié des associations** accède pour la première fois au dispositif
- ➔ Une subvention de **174 067,50€**, pour un volume moyen de 8 dossiers
- ➔ L'entrée en vigueur des nouveaux **taux de co-financement du Frio** (moyenne 2023 = 68%)
- ➔ **Le bilan de 12 projets** de renforcement et la clôture de **14 rapports finaux de projets**
- ➔ Un suivi continu d'une **trentaine de projets** de renforcement
- ➔ Une orientation de **66 sollicitations** d'organisations - *soit une hausse de 50% par rapport à l'année 2022*
- ➔ **Renouvellement de 4 membres** du Comité de décision Frio, pour un début de mandat en janvier 2024
- ➔ Actions de communication en lien avec la capitalisation du Frio sur l'intégration du genre dans les ONG

BUDGETS ENGAGÉS EN 2023

Tableau 1 : Budgets engagés par le Frio en 2023

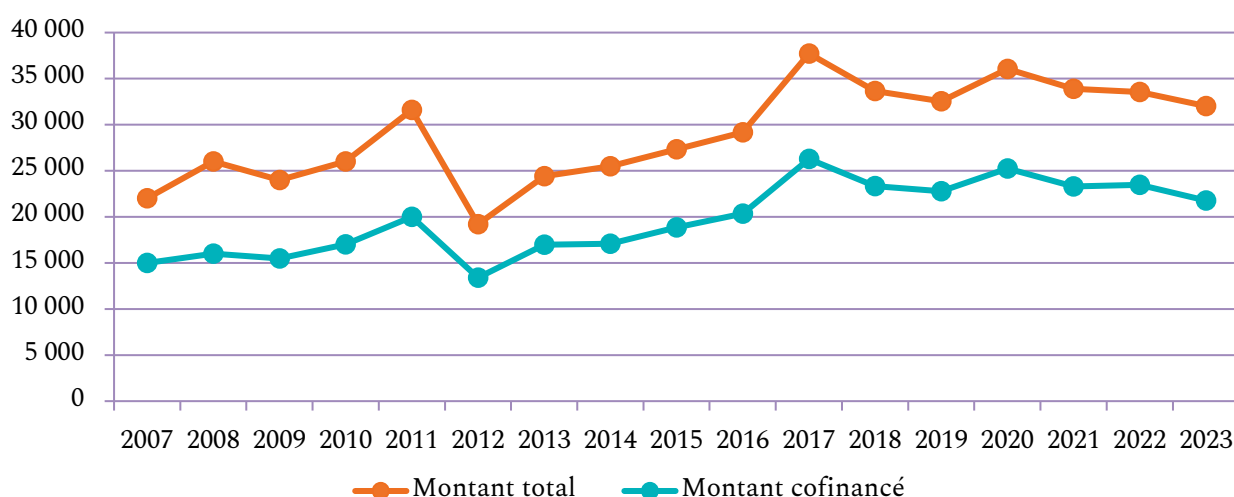
Structure	% de cofi	Co-financement FRIO	Apport des OSC	Budget total du projet	Thématique de renforcement	Mission principale
Fédération Artisans du Monde	70%	25 600 €	11 000 €	36 600 €	Vie associative - Bénévolat	ECSI
SMILO	68%	17 600 €	8 400 €	26 000 €	Stratégie	Développement
Observatoire Pharos	70%	15 190 €	6 510 €	21 700 €	Stratégie	Apprentissage-renforcement des capacités
ALDA	59%	25 600 €	17 640 €	43 240 €	Modèle socio-économique	Soutien / structuration milieu associatif
REF	70%	16 000 €	6 850 €	22 850 €	Projet associatif	Soutien / structuration milieu associatif
AEDH	70%	22 050 €	9 450 €	31 500 €	Politique RH	Plaidoyer
La Voûte Nubienne	70%	24 500 €	10 500 €	35 000 €	Plaidoyer	Développement
CAMELEON France	70%	27 528 €	11 798 €	39 325 €	Partenariats	Développement
Total	68%	174 067,50 €	82 147,50 €	256 215,00 €		
Montant moyen		21 758,44 €	10 268,44 €	32 026,88 €		

Le nombre de projets soutenus a été équivalent à l'année 2022, avec 8 projets financés sur 11 dossiers présentés. Ce total, inférieur aux moyennes annuelles précédentes (cf. Annexe 1 page 11), peut s'expliquer par :

- Un démarrage plus lent et restreint en termes budgétaires du fait d'un nouveau financement 2023-2025 du projet d'intérêt général de Coordination SUD, soutenu par l'Agence française de développement (AFD) et obtenu en avril 2023.
- Un nombre de dossiers plus contrôlé du fait d'une ressource humaine en moins.
- Le retrait tardif de deux associations avant les comités d'octobre et décembre, n'ayant pas permis de positionner d'autres associations en attente de passage, faute de temps suffisant pour compléter la [procédure de dépôt](#) au Frio sereinement.
- L'ajournement d'un dossier à l'année 2024, invitant l'association à recentrer son projet de renforcement autour du projet associatif et de la gouvernance cible pour porter les ambitions qui seront définies.
- Le refus de deux projets portant sur les financements. Un premier projet concernant une stratégie de financements privés a été refusé car les conditions de base nécessaires que sont le projet associatif et sa déclinaison stratégique n'étaient pas disponibles, le portage par l'équipe bénévole était incertain, les cibles de financements privés requéraient une meilleure compréhension et plus de précisions. Par ailleurs, cette méso-association avait un besoin d'acculturation aux enjeux de sa mission principale au préalable. Un deuxième projet a été refusé, concernant lui aussi une stratégie de financements privés. Dans ce cas, le projet a été jugé opérationnel, avec un manque de questionnement du modèle économique en amont.

Ainsi, en 2023, le dispositif Frio a rétrocédé **174 067,50€** pour 8 projets dont la contextualisation des besoins est à retrouver en Annexe 2 page 13.

Graphique 1 : Évolution des montants moyens depuis 2007



Enfin, le montant moyen de co-financement des projets est en légère baisse, avec une moyenne de soutien du Frio de **21 758,44€** (contre 23 466€ en 2022), pour un budget total moyen de 32 026,88€ (contre 33 558€ en 2022). Cette baisse est à mettre en lien avec l'évolution des taux de co-financements rendant la part Frio plus faible, le nombre de dossiers acceptés qui est en baisse par rapport à l'année précédente et un cadrage en amont plus resserré sur la question budgétaire alors que les projets présentés sont plus

ambitieux, en lien avec des écosystèmes et périmètres d’actions plus larges étudiés dans les projets. Cette évolution des enveloppes moyennes et à mettre en lien avec l’évolution du nombre de dossiers (cf. graphique 5 page 10), ces deux critères évoluant de la même manière, la baisse du nombre de dossier impactant automatiquement la moyenne des co-financements.

PROFILS DES ORGANISATIONS BÉNÉFICIAIRES DU FRIO EN 2023

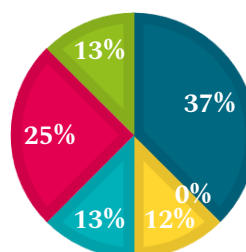
En 2023, le dispositif a été sollicité par des organisations œuvrant dans divers champs : le développement (3), la « structuration/soutien au milieu associatif » (2) et à part égale dans l’ECSI, le plaidoyer et « l’apprentissage-renforcement des capacités ». Les très petites organisations (budget inférieur à 1 million d’euros) représentent 37% des appuis (contre 50% en 2022), les petites (1M€-3M€) n’étaient pas représentées l’an passé tandis qu’elles occupent la moitié de l’échantillon accompagné cette année. Enfin, les moyennes (3M€-10M€) représentent 13% du soutien (contre 33% en 2022).

En 2023, 50% des organisations sont membres de Coordination SUD. *A contrario* des années passées, la moitié des associations bénéficiaires d’un Frio en 2023 sont localisées en dehors de l’Île-de-France (Auvergne-Rhône-Alpes, région Grand-Est, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d’Azur). Cette représentation est une donnée à suivre. Elle reflète une montée en puissance d’organisations à une phase charnière de leur développement d’un point de vue budgétaire (avec un passage de « très petites » structures à « petites », voir « moyennes » structures) et/ou de notoriété (connaissance du grand public). Cette montée en puissance remet en question une centralisation très forte des grandes organisations à Paris et sa banlieue et participe à une meilleure représentation de la solidarité internationale dans les territoires. Elle est également intéressante pour la représentation du soutien de Coordination SUD auprès des organisations de la société civile (OSC) en dehors de l’Île-de-France - se sentant parfois isolées - et régulièrement questionnées. Enfin, **quatre associations parmi celles soutenues accèdent au dispositif pour la première fois.**

Les associations accompagnées en 2023 sont l’Association Voûte nubienne, l’ALDA, l’AEDH, CAMELEON France, la Fédération Artisans du Monde, l’Observatoire Pharos, le Réseau Euromed France, et SMILO.

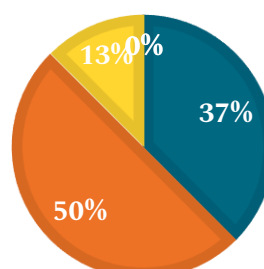
Graphique 2 : Missions des associations soutenues en 2023

- Développement
- Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
- ECSI
- Plaidoyer
- Soutien / structuration milieu associatif
- Apprentissage-renforcement des capacités



Graphique 3 : Taille des associations soutenues en 2023 (budget)

- Très petites (<1M€)
- Petites (1M€ - 3M€)
- Moyennes (3M€-10M€)
- Grandes (10-50M€)
- Très grandes (>50M€)



CAP SUR LA VALORISATION DES APPRENTISSAGES

Comme évoqué dans le [bilan Frio de l'année 2022](#), afin de partager les résultats, avancées et enjeux futurs concernant l'intégration du genre au sein des associations françaises du secteur de la solidarité internationale, le Frio a coordonné une capitalisation intitulée « **Intégrer le genre dans son organisation : Pourquoi et comment ?** », finalisée à la fin de l'année 2022 et publiée en février 2023. Les premiers mois de l'année ont donc permis de mettre en lumière ce travail :

- ✔ Communication sur les réseaux X (anciennement Twitter) et LinkedIn (plus d'une centaine de réactions) ;
- ✔ Relais dans les newsletters du Mouvement associatif (MA), de la plateforme nationale belge des associations francophones et germanophones de développement ACODEV ou encore de Forus, réseau international regroupant les plateformes nationales et régionales d'OSC ;
- ✔ Présentation de la capitalisation et échanges lors de l'atelier ComsForUs « La communication dirigée par les femmes et les jeunes pour le changement social », porté par Forus ;
- ✔ Un article dans 50-50magazine, intitulé « [Le genre, un enjeu structurel pour les associations](#) », publié en mai 2023 ;
- ✔ Un article dans le numéro du mois de mai de la revue bi-mensuelle Juris Associations.



Notons par ailleurs que cette capitalisation a validé le besoin d'un nouvel état des lieux de l'évolution de l'intégration du genre dans le secteur français de la solidarité internationale.

Enfin, cette valorisation des productions du dispositif Frio est à mettre en lien avec le plan de communication du Frio, élaboré au cours de l'année 2022, et qui occupe une place centrale dans la stratégie globale du dispositif (valorisation de l'expertise du Frio, facilitation du partage entre pairs et appropriation des enjeux par les acteurs et actrices du secteur de la solidarité internationale). Elle s'inscrit dans un accroissement des actions de communication du dispositif depuis l'année 2022, à travers notamment la communication sur le site web de Coordination SUD et ses réseaux sociaux.

CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION DU DISPOSITIF EN 2023

LE RÔLE ET L'ÉQUIPE DU FRIO

Le Secrétariat exécutif de Coordination SUD

À travers sa position de **sentinelle**, le Frio assure les fonctions d'**observation**, de **facilitation** et d'accompagnement au développement et à la **résilience** des associations de solidarité internationale (ASI) françaises, par les moyens d'actions suivants :

- Le soutien individualisé et personnalisé des ASI dans leurs mutations structurelles (organisationnelles et institutionnelles) ;
- L'émergence et la valorisation d'innovations (nouvelles pratiques, nouvelles modalités d'actions et nouveaux enjeux, etc.) ;
- Favoriser des dynamiques d'échanges autour d'enjeux organisationnels communs et innovants pour le secteur de la solidarité internationale.



En 2023, l'équipe était composée de deux chargé-es de mission Frio & Qualité (Pierre HEURTIER, arrivé au dernier trimestre et Anaïs TAMANI), d'une assistante formation & Frio en alternance (Lisa-Marie RÉA, présente le premier semestre) et d'une coordinatrice des activités Appui & renforcement (Leslie SOBAGA). L'équipe a apporté une aide à la réflexion et à l'identification des besoins prioritaires de renforcement. Elle a également contribué à l'appui de la formulation des projets de renforcement et demandes de financements des ASI auprès du Frio et a assuré les suivis et les bilans d'accompagnement au changement (cf. Annexe 3 page 17) d'une trentaine d'organisations.

Sollicité tout au long de l'année, le Secrétariat a ainsi conseillé et réorienté une soixantaine d'organisations - soit une hausse de 50% par rapport à l'année 2022 - notamment vers des dispositifs et modalités d'échanges plus adéquats à leurs attentes et demandes, portés par Coordination SUD ou externes à l'association.

Stade de l'accompagnement	Total
Sollicitations	66
RDV d'information menés	40
Notes d'intention reçues en 2023	22
Notes d'intention traitées ¹	28

Tableau 2 : Appui du Frio dans l'accueil et l'orientation des associations du secteur de la solidarité internationale.

¹ Les notes d'intention traitées tiennent compte des notes d'intention reçues en 2023 (19) et du nombre de notes d'intention reçues à la fin de l'année 2022 et dont le traitement se poursuivait en 2023 avec les associations positionnées sur le premier comité de l'année.

Rappelons que l'année 2022 avait été marquée par des enjeux RH, organisationnels et budgétaires forts, qui se sont poursuivis sur la majeure partie de l'activité 2023² (suppression et non renouvellement d'un ETP chargé-e de mission Frio du 1^{er} septembre 2022 au 30 septembre 2023, coupe budgétaire du Frio liée à une baisse du financement global du projet d'intérêt général de Coordination SUD). L'activité a ainsi été portée et coordonnée principalement par une chargée de mission Frio et la Coordinatrice des activités Appui & renforcement. Un impact sur les perspectives et les activités de la période de 2023 à 2025 avait été identifié en 2022. C'est en ce sens que l'année 2023 a été rythmée par des réflexions plus concrètes sur l'évolution du dispositif Frio et son ouverture aux organisations de la société civile (OSC) non françaises, en lien avec le Comité de décision Frio, le Conseil d'administration de Coordination SUD et l'Agence française de développement. Ce travail sera poursuivi en 2024 (cf. Chapitre 3 page 8).

Le comité de décision (CD)

Quatre comités de décision ont eu lieu en 2023 (avril, juin, octobre et décembre). Le comité **examine les demandes de co-financement** soumises par les bénéficiaires du Frio, formule des recommandations et des conseils pour assurer l'efficacité des accompagnements et donne les autorisations d'engagements du fonds sur les dossiers retenus. Il examine également les bilans réguliers des activités du fonds et prend part à la formulation de recommandations concernant les orientations stratégiques de celui-ci.

Le comité est composé de 6 à 7 personnes ressources choisies pour leurs compétences et expériences professionnelles dans les différents champs du renforcement. Les **candidatures sont validées par le conseil d'administration** de Coordination SUD. Les membres qui composent le comité disposent d'un **mandat de deux ans**, renouvelable une fois et travaillent au sein d'ASI membres et non membres de Coordination SUD. Un-e représentant-e de l'administration française (AFD) se joint aux comités en tant que membre observateur-ice.

Tableau 3 : Liste des membres du comité de décision Frio 2023 et leurs organisations



² Sur l'année 2022 : suivi d'une quarantaine de dossiers et accompagnement de 6 nouvelles ASI de janvier à août par 2 ETP. Accompagnement de 6 nouvelles ASI et suivi d'une trentaine de dossiers de septembre à décembre par 1 ETP.

Sur l'année 2023 : suivi d'une trentaine de dossiers, accompagnement de 10 nouvelles ASI et bilan de 10 accompagnements par 1 ETP de janvier à octobre.

Nom	Fonction	Organisation	Mandat
Emilie DUROCHAT	Déléguée adjointe Relations internationales & Vie associative	Commerce Équitable France	2022-2023 (2ème mandat)
Pierre LECOMTE	Directeur	Initiative Développement	2022-2023
Sophie LEHIDEUX	Directrice	Kynarou	2022-2023
Philippe MORIÉ	Délégué général	Agir ensemble pour les droits humains	2022-2023
Géraldine RIPPET	Responsable Mécénat	Centre Primo Levi	2022-2023
Laurence TOMMASINO	Déléguée Générale	GERES	2022-2023

CHAPITRE 3 : PERSPECTIVES 2024

Afin de poursuivre la mise en œuvre de l'évolution du dispositif Frio pensée en 2022 et répondre aux évolutions nécessaires en lien avec le cadre stratégique 2023-2028 de Coordination SUD, les axes de travail suivant sont identifiés :

- ▼ **Animation du dispositif** et des comités de décision Frio en lien avec les besoins des associations.
- ▼ **Consolidation des ressources humaines** : les enjeux financiers des années 2022 et 2023 ont fortement fragilisé les ressources humaines du dispositif. Ainsi, l'année 2024 tiendra compte de la consolidation des ressources humaines et du renouvellement d'une dynamique d'équipe en lien avec l'arrivée d'un nouveau chargé de mission en octobre 2023.
- ▼ **Préparation d'un dispositif Frio « élargi » aux OSC partenaires des OSC françaises**. Face à des enjeux financiers impactant son projet d'intérêt général (2023-2025) et le Frio (subvention disponible jusqu'à la fin de l'année 2024), Coordination SUD souhaite saisir l'opportunité de faire évoluer son dispositif en s'inscrivant dans les enjeux de partenariats équitables et de localisation de l'aide qui parcourent le secteur et les travaux de son collectif, et venant par ailleurs soutenir le changement intermédiaire n°4 de sa stratégie 2023-2028. En ce sens, l'année 2023 a été charnière dans les réflexions menées. Celles-ci se poursuivront en 2024 avec en vue la réponse à un appel à manifestation d'intention de projet (AMI) de l'AFD en mars 2024 et du dépôt d'une note d'initiative OSC (NIONG) à la fin de l'année 2024.
- ▼ **Intégration des nouveaux membres du comité de décision** : le [comité de décision a été renouvelé](#), à la suite d'un appel lancé en juin 2023 et dont les candidatures ont été validées par le Conseil d'administration de Coordination SUD en octobre 2023. L'année 2024 devra permettre une inter-connaissance entre les membres, un accompagnement à la prise en main de leur mandat et le lancement d'une nouvelle dynamique collective afin que le comité s'approprie les enjeux du dispositif en cours et à venir.
- ▼ **Renforcement du collectif** : les activités de capitalisation et d'échanges entre pairs souhaitées en 2023 avaient été dépriorisées du fait des enjeux budgétaires (baisse du budget) et le manque de RH. Elles ont été reportées à l'année 2024 avec un cycle de webinaires, ainsi qu'une conférence-débat en lien avec les autres activités du pôle Appui & renforcement sur les partenariats et la localisation de l'aide, mais également le groupe de travail du même sujet lancé en 2023 et transverse aux activités de Coordination SUD.
- ▼ **Mise en œuvre du plan de communication** du dispositif Frio : l'année 2022 a vu une hausse progressive des actions de communication concernant le dispositif Frio et poursuivie en 2023 (annonce régulière des résultats des comités de décision sur les réseaux sociaux et le site internet, sortie de la série « Retours d'expériences Frio » avec une rubrique « 3 questions à » sur le site internet, articles pour valoriser les capitalisations...). Ce travail sera à consolider en 2024, avec une nouvelle identité visuelle attendue pour le premier trimestre (logo, plaquette, vidéo institutionnelle...). La communication a été identifiée comme un axe prioritaire de la stratégie 2023-2028 du dispositif Frio, car elle permet de mettre en lumière l'expertise du dispositif sur les sujets de transformation du secteur de la solidarité internationale, de valoriser les expériences et favoriser le renforcement entre pairs, mais également de vulgariser les problématiques institutionnelles et organisationnelles qui parcourent les associations.

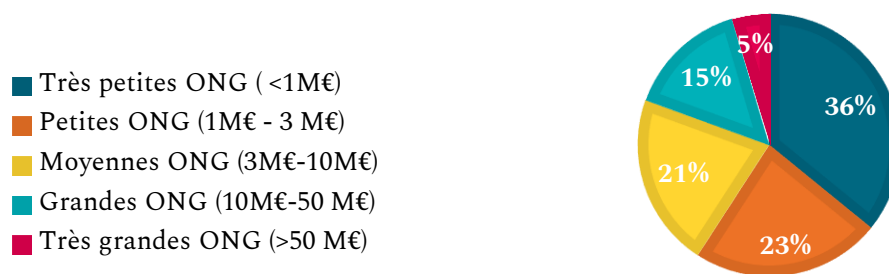
- ▶ **Étude d'impact :** la réflexion concernant l'impact du dispositif Frio a été intégrée dans les modalités de renouvellement et d'élargissement du dispositif Frio. Est à ce stade envisagée une étude d'impact à partir de l'année 2025, avec une rétrospective sur 10 ans.
- ▶ **Consolidation de la réflexion stratégique 2023-2028** initiée en 2022 pour le dispositif Frio, en lien avec l'arrivée de la nouvelle Direction exécutive de Coordination SUD, les orientations fixées pour le pôle Appui & renforcement et la mise en place du dispositif de suivi-évaluation (DSEA) qui entrera en vigueur en 2024 pour deux ans.

CHAPITRE 4 : DONNÉES GÉNÉRALES SUR LE DISPOSITIF

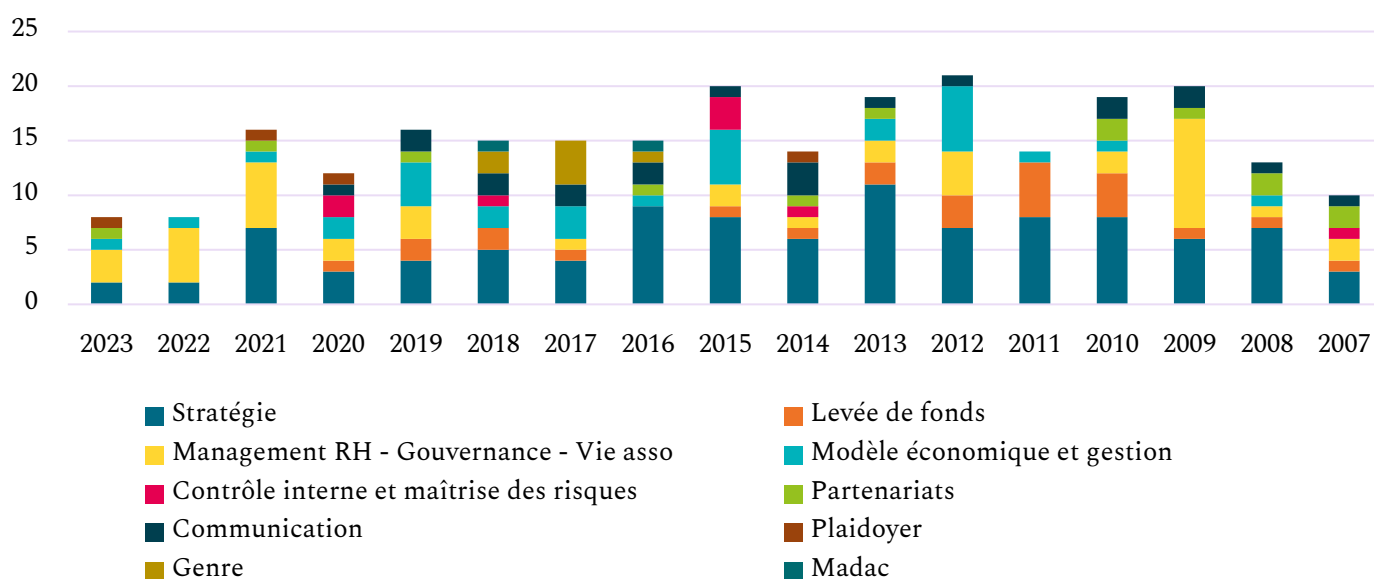
Un engagement depuis l'année 2007

Depuis 2007, le Frio a accompagné **152** associations françaises de solidarité internationale (cf. *Annexe 4 page 21*) et soutenu **257 projets de renforcement de capacités**. Ce dispositif, bien qu'accessible à toutes les associations françaises de solidarité internationale est à 59% plébiscité par des organisations classées « petites » à « très petites », dont le budget est inférieur à 3 millions d'euros. Il soutient par ailleurs une diversité d'organisations se différenciant par leurs missions (qu'elles soient des organisations de développement, d'urgence et réhabilitation, de plaidoyer, œuvrant dans l'ECSI, spécialisées dans l'apprentissage et le renforcement des capacités ou bien soutenant et structurant le milieu associatif) (cf. *Annexe 5 page 23*).

Graphique 4 : Répartition des associations par taille (budget) depuis 2007



Graphique 5 : Évolution des thématiques depuis 2007 (en nombre de dossiers)



Notons à travers ce graphique n°5 une hausse des accompagnements liés aux enjeux de « Management/RH et gouvernance » depuis la crise du covid-19. Comme le soulignait déjà [l'étude des modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale françaises 2016-2020](#) publiée par Coordination SUD en 2022, la crise a mis en tension les équipes, nécessitant des efforts d'organisation pour favoriser des nouveaux modes de travail, répondre aux contextes mouvants et à la perte de sens, que ce soit pour les équipes salariées comme bénévoles. Dans leur contenu, les accompagnements Frio de cette catégorie invitent à réinterroger la place et le rôle du collectif dans les associations, mais également à réorganiser la charge du travail et à mettre en place des politiques RH plus transparentes et équitables.

ANNEXE 1 - ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU FRIO DEPUIS 2007³

Tableau 4 : Vision des engagements financiers et dossiers par année

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Montant total des projets cofinancés ⁴ (euros) - Frio genre inclus	239 938	367 895	438 809	454 223	516 304	407 054	443 697	331 209	518 972	432 110	544 616	492 945
Engagements financiers Frio (euros)	150 568	215 904	326 723	305 127	299 894	268 486	322 348	229 572	358 222	301 246	379 831	343 720
Nombre de projets complets examinés en CD ⁵	13	22	29	22	18	30	24	15	24	17	17	15
Nombre de dossiers financés	10	13	21	18	15	20	19	13	19	14	15	14

³ Ces données tiennent compte des montants et dossiers engagés, c'est-à-dire qu'elles ne comptabilisent pas les éventuels accompagnements Frio annulés après leurs démarrages. C'est pourquoi les données agrégées, notamment en termes d'actions de renforcement et organisations accompagnées et présentées en page 1 diffèrent, car elles représentent l'atterrissage de l'activité à date.

⁴ Les dossiers ajournés ne sont pas comptabilisés

⁵ Les dossiers ajournés et représentés en comité de décision, puisqu'ils ont évolué, ont été comptabilisés.

Tableau 4 : Vision des engagements financiers et dossiers par année

	2019	2020	2021	2022	2023
Montant total des projets cofinancés ⁶ (euros) - Frio genre inclus	520 786	432 656	541 335	268 464	256 215
Engagements financiers Frio (euros)	364 245	302 850	373 040	187 730	174 067,50
Nombre de projets complets examinés en CD ⁷	18	12	18	12	11
Nombre de dossiers financés	16	12	16	8	8

⁶ Les dossiers ajournés ne sont pas comptabilisés

⁷ Les dossiers ajournés et représentés en comité de décision, puisqu'ils ont évolué, ont été comptabilisés.

ANNEXE 2 - PRÉSENTATION DES NOUVEAUX BESOINS DE REFORCEMENT SOUTENUS EN 2023

Sont présentés ci-dessous des éclairages de contextes concernant les défis organisationnels et institutionnels rencontrés par les OSC françaises soutenues et dont l'analyse et l'expression ont été accompagnées par le Secrétariat du Frio.

Agir ensemble pour les droits humains (AEDH)

Soutien à la mise en place d'une organisation et d'une gestion des ressources humaines adaptées à l'évolution d'Agir ensemble

Au cours des quatre dernières années (2019-2022), l'AEDH a connu un processus de transformation et d'accroissement de son activité concernant à la fois son portefeuille de projets, son effectif salarié (passage de 5 ETP à 13 ETP) ainsi que son modèle économique (passage de 600K€ de budget annuel global à 2M€). Face à cette évolution institutionnelle accélérée, l'association a été accompagnée par un premier Frio pour redéfinir et poser le cadre des nouvelles pratiques et méthodes de travail, développer des outils techniques et par extension recruter de nouveaux collaborateurs (2021). La suite de ce travail a amené l'AEDH à répondre à la construction d'une organisation et d'une gestion des ressources humaines adaptées, solides et pérennes face à cette évolution structurelle et institutionnelle rapide.

C'est en ce sens que l'organisation a conduit en cours d'année 2023, avec l'appui d'une consultance spécialisée en RH et QVCT, deux diagnostics : un sur la « Fonction RH » qui a permis d'analyser son fonctionnement RH actuel et le second sur la « Qualité de vie et des Conditions de travail (QVCT) ». Sur la base de cette phase 1 (stade de diagnostic) réalisée, le Conseil d'administration et la direction générale ont souhaité être une nouvelle fois soutenus par le dispositif Frio dans **l'élaboration d'une politique RH et la réorganisation d'un organigramme cible** pour répondre à sa stratégie à horizon 2025.

Association La Voûte nubienne (AVN)

Co-construction d'une stratégie et d'une feuille de route pour un plaidoyer pour un droit à un habitat décent et adapté au Sahel, portée par les leaders d'organisations féminines et paysannes

Comme le rappelle le GIEC, le Sahel constitue une des régions les plus vulnérables aux effets du changement climatique, d'autant plus que les populations sahéliennes font déjà face à de multiples défis socio-économiques et environnementaux. La question de l'habitat, bien qu'encore peu traitée par les pouvoirs publics sahéliens et leurs partenaires de la coopération internationale, est un enjeu central de l'adaptation des populations.

Plusieurs initiatives de plaidoyer en faveur du droit à un habitat décent et adapté au Sahel ont pu être menées dans le passé par AVN mais de façon sporadique et pour des résultats que l'association juge insuffisants au regard des enjeux. AVN a sollicité le Frio pour **construire une stratégie de plaidoyer, aux niveaux local, national et international, s'appuyant sur l'implication de leaders locaux, représentant-es de groupements de femmes et d'organisations paysannes**, en tant que premières concernées par la problématique et premières demandeuses d'une transformation durable du secteur de

la construction et de l'habitat. Cet accompagnement comprend également un accompagnement à la **réflexion du positionnement partenarial d'AVN** auprès de ses partenaires sahéliens pour une réponse complémentaire à ce sujet de plaidoyer, en intégrant les impacts organisationnels et institutionnels pour l'association.

Association Européenne pour la Démocratie Locale (ALDA)

Maîtriser la croissance de notre organisation : des ressources pérennes pour des RH sereines

L'Association Européenne pour la Démocratie Locale (ALDA), créée sous les auspices du Conseil de l'Europe en 1999, est une actrice importante au niveau européen et international en ce qui concerne la promotion de la démocratie locale. L'ALDA a récemment vécu un changement de dimension remarquable (notamment au niveau de son personnel, dont le nombre a doublé en cinq ans), qui a modifié les dynamiques internes et fait émerger des besoins spécifiques. L'association a bénéficié d'un « accompagnement en amont » du Frio, consistant en la réalisation d'un diagnostic synthétique et d'une priorisation des besoins de renforcement en 2022. L'association a ainsi identifié la priorité **d'adapter son modèle économique et le rendre plus durable et plus soutenable**, notamment au niveau de ses implications sur la gestion des ressources humaines et financières. Forte d'une équipe engagée et d'un leadership conscient de l'importance de ces enjeux, l'ALDA a constamment investi dans l'amélioration de ses processus de gestion (ex : démarche de certification de qualité internationale ISO 9001). C'est en ce sens que le Frio a été sollicité pour poursuivre et compléter les efforts de l'équipe par une expertise particulière dans le domaine des modèles socio-économiques des organisations de la société civile.

CAMELEON France

Appui à la définition et au développement du modèle organisationnel et de la stratégie partenariale de CAMELEON

Face à l'évolution des paradigmes de la solidarité internationale, CAMELEON a souhaité déconstruire l'approche traditionnelle de « donateur-bénéficiaire » en mettant en avant un modèle unique où CAMELEON Philippines inspire et partage avec CAMELEON France son expertise et son approche holistique pour lutter contre les violences sexuelles faites aux enfants. Cependant, la multiplication des territoires d'action de CAMELEON (Philippines puis France) questionne sur **l'identité propre de CAMELEON France**, difficilement dissociable de CAMELEON Philippines. Le partenariat actuel entre les deux structures est ainsi ponctué de rapports déséquilibrés et d'interdépendance croissante. L'association a fait appel au Frio afin de **redéfinir son rôle, ses modalités d'intervention et relations partenariales** avec CAMELEON Philippines.

Fédération Artisans du Monde

Susciter un engagement pluriel au sein du mouvement Artisans du Monde

Le mouvement Artisans du Monde (AdM) est confronté à une baisse et un vieillissement des bénévoles, un essoufflement des cadres associatifs, ce qui pèse sur la capacité de réalisation de ses trois piliers

(vente, éducation, plaidoyer), et conduit chaque année à l'arrêt d'associations et la fermeture de magasins AdM gérés par les associations. Le commerce équitable apporte pourtant des réponses concrètes à plusieurs objectifs du développement durable (ODD), mais le contexte économique et social le fragilise. Le Frio apporte donc son soutien à la Fédération Artisans du Monde afin de :

- ❖ **Comprendre les nouvelles motivations et formes d'engagements**, d'identifier les freins et facteurs d'implication dans une association comme AdM, en s'appuyant notamment sur l'analyse des pratiques de ses membres.
- ❖ Élaborer une **stratégie « d'engagement » ouverte à la diversité** des personnes et des implications, pour mieux accompagner ses membres, et accueillir de nouveaux et nouvelles adhérent-es, bénévoles pour pouvoir continuer à porter le projet collectif AdM.

Observatoire Pharos

Élaboration d'une stratégie de développement à 5 ans pour l'Observatoire Pharos

L'Observatoire Pharos a été créé en 2011, à l'origine pour diffuser une information fiable et vérifiée sur les situations de tensions des minorités culturelles et religieuses dans le monde, grâce à un réseau de veilleurs et veilleuses (appelé-es observateurs et observatrices). Forte de cette expertise, l'association a été amenée à intervenir en République centrafricaine en 2014, puis dans divers autres pays les années suivantes. Plus récemment en 2020, a été ressenti le besoin de développer un outil pour identifier et mesurer les tensions identitaires, ce qui a entraîné le développement de la « fonction recherche » de l'Observatoire Pharos.

Cette évolution constante qui élargit le champ d'action de l'association par rapport à sa fondation en 2011, s'est traduit par la diversification de ses activités et le renforcement de l'équipe salariée. D'autre part, l'association a connu un changement de gouvernance à la fin de l'année 2021 : présidence et conseil d'administration. Sous l'impulsion de ce dernier, un travail a été effectué en interne en 2022 avec des membres du CA, pour formuler la mission et les objectifs de l'association. À la suite de cette réflexion, qui serait utilement *challengee* par un regard extérieur, l'Observatoire Pharos a exprimé le besoin de **redéfinir ses priorités et une stratégie pour les 5 années** à venir pour éviter une trop grande dispersion des projets et des énergies.

Réseau Euromed France (REF)

Le REF, réseau atypique, intergénérationnel, pluri-thématique et géographique, réaffirme son identité collective !

Les contextes politiques et sociaux de la plupart des pays méditerranéens se sont largement dégradés ces dernières années, ayant un impact fort sur le travail du REF, de ses membres et partenaires. Par ailleurs, le REF amorce actuellement un changement d'échelle et il est donc essentiel qu'il maîtrise ce nouveau développement, en **réaffirmant les bases de sa raison d'être, par la révision de son projet associatif** et de sa Charte des valeurs. Un besoin d'accompagnement du REF dans cette démarche a été formulé par les membres et souligné dans l'évaluation externe de son action en 2022, autour de 3 constats. Premièrement, le REF est une tête de réseau atypique avec un membership en constante évolution. Deuxièmement, le REF commence, depuis quelques années, à être de plus en plus reconnu comme acteur politique et de changement social en Méditerranée. Et enfin, troisièmement, le REF

souffre de l'absence d'un récit collectif commun approprié par toutes et tous, et d'une stratégie de développement claire (positionnement, cohérence interne & modèle économique) à 5 ans. C'est sur ce troisième point, avec un **focus sur le récit collectif**, que le dispositif Frio accompagne le REF.

The Small Islands Organisation (SMILO)

Petites îles durables : stratégie pour une initiative SMILO déployée

SMILO a connu une croissance continue depuis sa création en 2016. Le développement des activités et l'obtention de financements structurants (Agence Française de Développement, Fonds Français pour l'Environnement Mondial, ...) ont enclenché la professionnalisation de l'association et apporté des changements importants pour sa gouvernance, son secrétariat technique (équipe salariée), ses membres et ses partenaires. L'association est désormais accompagnée par le Frio en matière de développement autour **d'un plan stratégique à l'horizon 2030** et l'actualisation de son projet associatif, permettant de **dépasser l'identité qui lui est conférée**, en tant qu'organisation née d'un projet de coopération décentralisée porté au départ par le Conservatoire du littoral.

Les interrogations internes qui traversent l'organisation portent notamment sur les axes de développement de l'association, l'organisation de sa gouvernance, son modèle économique et les process et suivi internes.

ANNEXE 3 - PRÉSENTATION DE CERTAINS BILANS MENÉS EN 2023

Organisation pour la Prévention de la Cécité (OPC)

Thématique de renforcement : stratégie globale

Début : 1^{er} décembre 2021

Fin : 28 février 2023

Budget du projet (atterrissage) : 36 706,90€ dont 26 640€ de co-financement du Frio

Consultance : Catherine SUDES

Besoins en renforcement identifiés

- Deux crises successives entre 2019 et 2020 : financière et RH. Besoin de redéfinir ses axes stratégiques pour les 5 prochaines années, afin de rester en adéquation avec son contexte, d'adapter ses moyens, et de sécuriser ses financements et les conditions de son existence.
- Feuille de route afin de piloter collectivement l'association et fédérer ses parties prenantes.

Identité ONG



Nom : Organisation pour la Prévention de la Cécité

Création : 1978

Mission principale : Développement

Budget : 2 526 000€ (2020)

Zones d'intervention : Bénin, Cameroun, Guinée, Mauritanie, Mali, Niger, République centrafricaine, République du Congo, Tchad

Membre CSUD : oui

Les résultats au niveau structurel

- Création d'un poste de Responsable du développement** : impact non prévu de l'accompagnement. En effet, parmi les finalistes non retenus de l'appel d'offres, le profil d'une consultante avait beaucoup plu à l'OPC or son binôme n'avait pas convaincu. Quelques semaines après le démarrage du Frio, l'OPC a ouvert un recrutement et a invité la consultante à se positionner. Elle a donc rejoint l'OPC à temps partiel. Elle répond aux objectifs de renforcement de l'équipe et dispose d'une expérience conséquente sur son poste.
- 1 poste de Responsable des programmes sénior**. Ce poste existait (mais pas au niveau sénior) et a été renforcé avec l'embauche d'une nouvelle personne dotée d'une expérience plus solide pour répondre aux enjeux de l'OPC. Ainsi, des réallocations budgétaires (notamment sur la collecte/communication) ont permis de rajouter du budget pour proposer un salaire plus compétitif. Cela émane de recommandations de la consultante et du travail de priorisation de la stratégie qui a permis au CA de valider la décision.
- Création d'un poste de communication et développement en prévision** : soumis à validation du budget 2024 de l'association et des réponses positives aux financements sollicités.
- Création d'un **comité de développement** et d'un comité des finances (existait également un comité d'audit). Ces comités sont composés de personnes du CA et de l'équipe salariée, pour maintenir la transversalisation des enjeux et la vie associative.
- Organisation cible** à valider en AG : qu'est-ce qui est attendu comme compétences et résultats sur le terrain pour adapter l'organisation cible au siège ? 80% des activités de l'OPC sont concentrées au Tchad avec un bureau de 5 salariés. Les questionnements se concentrent donc sur ce pays. L'association se donne une période de 6 mois pour **accueillir un nouveau Directeur** au Tchad, après le départ à la retraite du directeur actuel, capable de manager et d'accompagner la montée en compétences des équipes.

Résultats au niveau institutionnel

- ✔ Prise de conscience du risque que prenait l'association qui était incarnée par son Président, personnage emblématique, proche de l'OMS et « vitrine » de l'association.
- ✔ Un **renouveau de la gouvernance** : l'association s'est saisie de l'accompagnement Frio pour mobiliser le COPIL dans la réflexion sur les compétences et savoir-être nécessaires au sein du CA pour porter le nouveau plan stratégique de l'OPC. 6 nouveaux membres font leur entrée : 4 administrateurs au CA et 2 personnes dans des comités.
- ✔ Accompagnement Frio qui a remis le CA dans une démarche de gouvernance, nouvelle vie associative, avec un schéma de gouvernance désormais plus proche de ce qui est attendu d'une association (vie associative et démocratique).

Quelques points d'analyse pour le secteur

- ✔ **Le salut de l'OPC se trouve dans le partenariat** : notamment des partenaires dans les pays d'intervention. Le secteur de la santé oculaire internationale est un secteur solidaire, constructif, ouvert, une réelle communauté d'entraide. L'OPC est la seule organisation française de ce secteur et la plus petite structure du réseau à l'international. La voie de solution est donc dans **la coopération inter-associative**.
 - À titre d'exemple, des organisations généralistes internationales comme le Secours international ou Sightsaver délèguent des volets de projets à l'OPC, en tant qu'**association de petite taille et experte**. L'OPC a réaffirmé dans son projet stratégique l'intérêt et l'agilité à « vendre » son expertise à de grosses ONG qui ont besoin d'efficacité. Cela s'inscrit également dans les attentes des bailleurs de faire plus de consortiums.
- ✔ **La solitude du dirigeant** est un sujet récurrent dans les ONG : plusieurs dirigeant-es ne sont pas en mesure d'avoir certaines discussions avec leur CA. La consultance externe est une oreille, une écoute, **une coach** qui permet à la direction de **progresser personnellement** dans ce qu'elle voit, ce qu'elle pense et qui compense la solitude. C'est également une réponse à l'enjeu de reconnaissance.
 - Cela fait écho à des échanges informels avec des membres de Coordination SUD : souhait d'avoir un « Club Métier » des dirigeants, « Cercle des directeurs et directrices », afin de pouvoir partager sur des problématiques communes et s'entraider (objectif : libérer une parole en priorité, travailler des pratiques ensuite).

Retrouvez le « [4 questions à](#) Céline NOGUES, Directrice exécutive de l'OPC ».

Thématique de renforcement : gouvernance

Début : 1^{er} décembre 2021

Fin : 30 novembre 2022

Budget du projet (atterrissage) : 35 000€ dont 24 500€ de co-financement du Frio

Consultance : Anne-Laure Prévost et Olivier Piazza de la coopérative Maisons de l'Intelligence Collective

Identité ONG



Nom : CartONG

Création : 2006

Mission principale : Soutien / structuration milieu associatif

Budget : 1 600 000€ (2021)

Zones d'intervention : France, Europe, USA

Membre CSUD : oui

Besoins en renforcement identifiés

- Une période de changements rapides et organiques (budget et équipe en croissance, diversification des types d'accompagnement et de projets, nouveaux partenariats, développement du pro bono), accompagnés par un changement de la structure organisationnelle (direction, instances de management, nouvelles fonctions support...) avec une volonté de maintenir un fonctionnement horizontal ont mis en avant le besoin de repenser le système de gouvernance et de management afin qu'ils soient dimensionnés aux enjeux rencontrés par la structure au présent et à l'avenir.

Les résultats obtenus

- Un **nouveau modèle de gouvernance** qui vise à refléter à la fois les valeurs de l'organisation et les envies de **démocratie** et d'**intelligence collective** exprimées par l'équipe, mais qui exprime également une volonté de pragmatisme de la part de CartONG, permettant d'assurer un travail de qualité et efficient pour ses partenaires et le secteur de la solidarité. Il légitimise ainsi les instances de décision stratégiques, **clarifie les processus de prise de décision** et reconfigure la **circulation de l'information** en interne
- Une nouvelle direction générale (fin de la co-direction).
- Mise en place de l'élections sans candidat
- Travail sur la redéfinition des fiches de postes
- Ouverture de groupes de travail thématiques : notamment celui concernant la régulation des tensions qui se relance et qui va se relier avec la fonction RH
- Enjeu de mettre la prise de décision par consentement dans divers espaces.
- La posture de consultance de CartONG a aidé dans l'accompagnement et l'accompagnement Frio a permis aussi à CartONG de se réinterroger et nourrir la façon dont les diagnostics organisationnels de ses partenaires sont menés par l'association.

Quelques points d'analyse pour le secteur

- Il est important de vérifier l'**adéquation entre la philosophie de la gouvernance participative et l'envie des personnes**. La gouvernance participative est souvent mise en avant par des positions individuelles à la suite d'expériences dans ce champ. Or, il y a un décalage assez

grand pour celles et ceux qui ne l'ont jamais expérimentée, d'où l'importance de l'acculturation.

- ▼ Lorsque l'on souhaite décider plus collectivement, cela vient souvent du sommet (dans le cas de CartONG il y avait une volonté de redistribuer le pouvoir proposée par la Coordination Management Team et le Bureau). Cependant, au départ, il y avait en face des équipes qui n'avaient pas compris la démarche. Certaines personnes voulaient plus de poids dans les décisions, mais voulaient un système clé en main et ne s'attendaient pas à le réfléchir. Cela revient finalement à une question de démocratie.
- ▼ Le secteur associatif est envahi par les normes du secteur privé lucratif, par le monde capitaliste et par la technicité. De ce fait, plusieurs personnes évoluant dans l'associatif n'ont pas le recul nécessaire pour comprendre que leurs pratiques ne sont qu'une réplique de ce qu'elles ont appris ailleurs.

CartONG a témoigné de cet accompagnement vers une [nouvelle gouvernance basée sur l'intelligence collective](#) et ses transformations dans un article dédié.

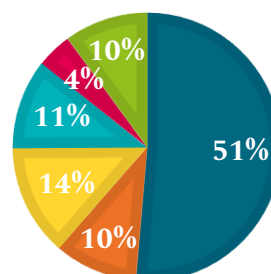
ANNEXE 4 - LISTE DES ORGANISATIONS SOUTENUES PAR LE FRIO DEPUIS 2007

1001 Fontaines	CRID	MADERA
ACCIR	Délégation Catholique pour la	Maison des Citoyens du Monde –Nantes
ACF – Action contre la faim	Coopération	Max Havelaar France
ActionAid France Peuples	Djantoli	Médecins du Monde
Solidaire	Douleurs sans Frontières	Migrations & Développement
ADER	ECPM	Observatoire Pharos
AFDI	E-graine	OPALS
Agir Ensemble pour les droits	Educasol	OPC
humains (AEDH)	Elevages sans Frontières	Oxfam France
Aide et Action	Emmaüs International	Partage
Aide Odontologique Internationale	Enfants et Développement	Patrimoine sans frontières
Aïna, Enfance et Avenir	Entrepreneurs du Monde	Pesinet
ALDA - Association européenne	Envol Vert	Plateforme des ONG françaises pour la
pour la démocratie locale	ESSENTIEL	Palestine
ALIMA	ESSOR	Plateforme ELSA
AMI - Aide Médicale	Etudiants et Développement	Plan International France
Internationale	Equilibres et populations	Planète Enfants
APDRA	F3E	PlaNet Finance
Apprentis d'Auteuil	FAIRE un monde équitable	Planète Urgence
ASMAE	Fédération Artisans du Monde	Plateforme ELSA
Ateliers Sans Frontière	FIACAT	Première Urgence Internationale
Avocats Sans Frontières	FIDH	Prison Insider
AVSF -Agronomes et vétérinaires	Fondation Danielle Mitterrand (France	Prisonniers Sans Frontières
sans frontières	Libertés)	pS-Eau
Batik International	Frères des Hommes	RAFOD
Bibliothèques sans Frontières	Fondation Energies pour le monde	ReMed
Biodiversité Échanges et Diffusion	(Fondem)	Réseau Euromed France
d'Expériences Bioforce	FORIM	RITIMO
blueEnergy	GERES	RONGEAD
Bolivia INTI – Sud Soleil	Grandir Dignement	Santé Sud
CADR	GRDR	Scouts et Guides de France (SGDF)
CAMELEON France	GREF	Secours Catholique – Caritas France
CARE France	GRET	Secours Islamique France
CARI	Groupe Développement	SEVES
CartONG	Groupe Initiatives	Sherpa
Cartooning for Peace	Groupe URD	SMARA (Santé Mali Rhône-Alpes)
CCFD-Terre Solidaire	Habitat Cité	Solidarité
Centre Primo Levi	HAMAP-Humanitaire	Solidarités International
CERISE	Handicap International	Solidarité Laïque
CFSI	Hydrauliques Sans Frontières	Solthis
CIEDEL	HUMY	SOS Enfants sans Frontières
CIDR	IECD	SOS Sahel
Clong-Volontariat	IFAID Aquitaine	SOS Villages d'Enfants
Coalition Education	Ingénieurs Sans Frontières	Sports Sans Frontières
Collectif Haïti de France	Initiative Développement	Starting Block
Commerce équitable France	Institut Panos Paris	Terre des Hommes France
Comité Contre l'Esclavage	Inter Aide	Terre & Humanisme
Moderne (CCEM)	Inter-réseaux développement rural	Toilettes du Monde
Comité de Coopération avec le Laos	IRAM	The Small Islands Organisation (SMILO)
Consortium	Kynarou	Tournons la page
	L'Appel	Transparency France
	La Chaîne de l'Espoir	Triangle Génération Humanitaire
	La Cimade	Un enfant par la main
	La Guilde Européenne du Raid	Univers Sel
	La Voute Nubienne	UNMFREO
	Le Partenariat	YMCA France
	L'Observatoire International des Prisons	Zazakely Sambatra

ANNEXE 5 - DONNÉES COMPLÉMENTAIRES SUR LE DISPOSITIF FRIO DEPUIS 2007

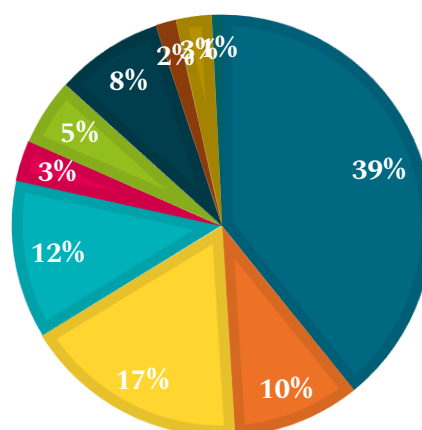
Graphique 6 : Répartition des organisations par mission depuis 2007

- Développement
- Apprentissage-renforcement des capacités
- Soutien / structuration milieu associatif
- Plaidoyer
- ECSI
- Urgence et réhabilitation - aide humanitaire



Graphique 7 : Répartition des thématiques de renforcement depuis 2007

- Stratégie
- Levée de fonds
- Management RH - Gouvernance - Vie asso
- Modèle économique et gestion
- Contrôle interne et maîtrise des risques
- Partenariats
- Communication
- Plaidoyer
- Genre
- Madac



En partenariat
avec



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

Cette publication bénéficie d'un soutien de l'Agence française de développement. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteur·es et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'Agence française de développement.

Coordination rédactionnelle

Leslie Sobaga, Anaïs Tamani, Coordination SUD

Direction de la publication – Olivier Bruyeron

Février 2024

Crédit photo : ©Gorgev - Shutterstock



Rassembler et agir
pour la Solidarité internationale

14, Passage Dubail 75010 Paris
Tél. : + 33 1 44 72 93 72
www.coordinationsud.org
sud@coordinationsud.org