

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

RAPPORT FINAL – FEVRIER 2020

KRISTEL MALEGUE ET ARNAUD LAABAN

## SOMMAIRE

Avant-propos.....	5
Introduction.....	6
Présentation de l'évaluation.....	6
Objet de l'évaluation.....	6
Objectifs et principes de l'évaluation.....	8
Champ de l'évaluation.....	8
Plan de travail et instruments.....	8
Plan de travail.....	8
Collecte de données.....	9
Livrables.....	10
<b>Partie 1 - Réponse aux questions évaluatives.....</b>	<b>11</b>
QE1. Les actions du programme triennal répondent-elles aux besoins et attentes des membres et partenaires (publics et associatifs, français et européens) de Coordination SUD, et aux évolutions du secteur?.....	11
Un programme globalement cohérent avec les besoins des membres et partenaires.....	11
Une prise en compte des évolutions du secteur.....	14
Mieux intégrer les nouveaux enjeux pour le secteur.....	18
QE2. Les actions et objectifs de la convention évaluée sont-ils cohérents avec le projet associatif et la stratégie de Coordination SUD ? Sont-ils cohérents avec les autres programmes cofinancés de Coordination SUD et/ou de ses commissions ?.....	21
Un programme très cohérent avec la stratégie de Coordination SUD mais qui pourrait être davantage structuré autour des changements visés.....	21
Le FRIO : une partie intégrante de la palette de services de Coordination SUD.....	22
Le programme Genre : un programme <i>ad hoc</i> dont les enseignements ont été intégrés au programme d'intérêt général ou sont en train de l'être.....	22
Les programmes de commissions cofinancés : une cohérence variable avec le programme d'intérêt général.....	23
QE3. Quelle est la cohérence du programme triennal avec la stratégie française vis-à-vis de la société civile et comment a évolué le dialogue entre Coordination SUD et ses principaux partenaires institutionnels et financiers?.....	26
Coordination SUD, artisan et collectif clé du renforcement et de la formalisation du dialogue ONG-Pouvoirs publics en matière de solidarité internationale.....	26
Un dialogue ONG-Pouvoirs publics à un tournant.....	29
L'adéquation entre les programmes d'activités de Coordination SUD et les cadres stratégiques de l'AFD vis-à-vis des OSC.....	31
QE4. Le modèle organisationnel et de gouvernance de Coordination SUD facilite-t-il l'atteinte des résultats de manière opportune ?.....	36
Une articulation gouvernance – espaces collectifs lourde.....	36
Une réorganisation qui a amélioré la transversalité au sein de l'équipe sans aller jusqu'au bout de cette logique.....	37
Une équipe et un budget relativement limités au regard des fonctions et thématiques couvertes par Coordination SUD, ce qui entraîne une surcharge de l'équipe.....	38
Une inflation du nombre d'espaces collectifs qui pèse sur le secrétariat exécutif.....	39
Des choix à réaliser dans l'animation.....	40
La nécessité de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation formalisé.....	41
QE5. REPRESENTATION Est-ce que Coordination SUD parvient à représenter et articuler les différentes composantes d'actrices et acteurs du secteur de la solidarité internationale ?.....	43
La tête de réseau des ONG en France.....	43
Un membership diversifié.....	44
Une représentativité qui a beaucoup progressé.....	45
Une meilleure intégration des ONG humanitaires, environnementales et des droits de l'enfance.....	46
Une articulation à renforcer avec les organisations de droits humains.....	47
Une stratégie territoriale à définir en cohérence avec les RRMA.....	48
QE6. PARTENARIATS. Comment la stratégie partenariale de Coordination SUD évolue-t-elle durant le programme triennal? Quel est l'apport des partenariats noués pour ses membres?.....	51
Des partenariats nationaux avec des dynamiques variables.....	51
Des partenariats internationaux et européens à renforcer ?.....	51
Une politique partenariale qui pourrait être davantage structurée.....	52
Un partenariat avec le F3E à renouveler et renforcer.....	53
Une articulation avec le Groupe URD qui pourrait dépasser le cadre de la Commission Humanitaire.....	54
Des partenariats à nouer avec des collectifs de coopération décentralisée (RRMA et pS-Eau).....	55
QE7. VISIBILITE Dans quelle mesure le programme consolide-t-il la visibilité, la lisibilité des actions et renforcé l'attractivité de Coordination SUD pour ses membres et le secteur en général?.....	57
Un collectif visible mais dont la lisibilité doit être renforcée.....	57
Un collectif à la visibilité cependant circonscrite.....	58

Un collectif néanmoins attractif pour ses membres .....	59
QE8. RENFORCEMENT DES CAPACITES Le programme financé permet-il à Coordination SUD de renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles de ses membres? .....	61
Une fonction qui répond à des enjeux sectoriels spécifiques .....	61
Une fonction ouverte au secteur qui remporte une forte adhésion auprès des organisations membres .....	61
Les formations : une offre complète, actualisée et appréciée .....	62
Le FRIO : un instrument apprécié en évolution .....	64
La production méthodologique .....	66
Les clubs métiers et groupes de travail : une approche à structurer .....	67
Une logique de parcours à renforcer .....	68
Des effets difficiles à mesurer mais un renforcement des capacités visibles .....	68
QE9. PLAIDOYER En quoi les actions de plaidoyer sur les grands enjeux de solidarité internationale menées collectivement au nom de Coordination SUD permettent-elles d'impacter la politique de développement française de ces 3 dernières années au niveau global et sectoriel ? .....	71
La distinction entre plaidoyer politique et plaidoyer syndical .....	71
Un plaidoyer multiple, une influence variable .....	73
Un plaidoyer à renforcer pour plus d'impact .....	81
QE10. PLAIDOYER SYNDICAL En quoi l'action de Coordination SUD permet-elle de renforcer le positionnement des ONG comme actrices des politiques publiques de développement et d'aide humanitaire, et de développer leur influence à ce niveau ? .....	95
Le plaidoyer syndical, une fonction centrale pour les ONG membres .....	95
La stratégie du plaidoyer syndical et la cohérence des actions menées au regard des objectifs poursuivis .....	95
Une distorsion dans la perception des ONG membres .....	98
Des chantiers historiques de plaidoyer qui se heurtent à des défis persistants .....	100
Un plaidoyer sur les financements à réorienter dans son contenu : un plaidoyer plus centré sur le volume de l'APD que sur sa qualité et son efficacité .....	102
Des modes d'action du plaidoyer à renouveler .....	102
Un plaidoyer à développer sur la défense de l'espace démocratique en France .....	103
QE11. FINANCEMENT En quoi les actions menées dans le cadre de la convention de financement évaluée permettent-elles une plus grande facilité d'accès des membres de Coordination SUD aux dispositifs de financements français et/ou multilatéraux (dont européens) ? .....	106
Une augmentation sensible de l'APD transitant par les ONG mais une part dans l'APD totale encore très loin de la moyenne de l'OCDE .....	106
Des activités portant sur l'accès au financement à forte valeur ajoutée et appréciées .....	107
Un accès aux financements et une diversification accrue de ces derniers même si le lien de cause à effet avec les activités de Coordination SUD est difficile à établir .....	109
QE12. STRUCTURATION En quoi l'action de Coordination SUD renforce-t-elle les interactions et les liens entre ses différentes organisations membres, collectifs ou adhérents directs et avec quels effets ? .....	112
Le collectif, ciment de l'identité de Coordination SUD .....	112
Un « faire collectif » qui passe par les commissions, clubs métiers et groupes <i>ad hoc</i> .....	112
Une fonction « Vie associative » qui pourrait être renforcée .....	113
Un collectif qui valorise ses membres .....	115
Un certain équilibre assuré entre les différentes composantes malgré un grand nombre de membres .....	116
QE13. FONCTION PROSPECTIVE Comment Coordination SUD a-t-elle renforcé sa fonction prospective ces dernières années et comment pourrait-elle la consolider dans les prochaines années ? .....	119
L'ONGLab, une initiative permettant de conforter la fonction prospective de Coordination SUD .....	119
Des études pertinentes et appréciées à reconduire en amplifiant leur diffusion .....	120
Des synergies à construire avec d'autres think tanks et collectifs de solidarité internationale .....	121
Des partenariats à nouer avec d'autres types d'actrices et d'acteurs au-delà de la solidarité internationale .....	122
Une boucle d'apprentissage à renforcer entre les différentes activités de Coordination SUD .....	123
Un travail prospectif de long terme .....	123
QE14. MODELE ECONOMIQUE - Le modèle économique de Coordination SUD est-il pérenne ? .....	126
Un modèle économique relativement stable sur la période .....	126
Un modèle économique comparable aux autres collectifs en France et à l'international .....	127
Des pistes pour faciliter la recherche de cofinancements .....	129
Le FRIO : une intégration justifiée dans le programme d'intérêt général qui a néanmoins pesé sur les finances de Coordination SUD .....	130
Une révision possible des modalités de cofinancement du FRIO .....	131
<b>Partie 2 – Conclusions et recommandations</b> .....	134
Conclusions générales .....	134
Un programme qui répond globalement aux évolutions du secteur et plutôt aux attentes de ses membres .....	134
Une cohérence forte avec la stratégie du collectif et variable avec les autres programmes <i>ad hoc</i> (surtout les programmes cofinancés des commissions) .....	134

Un dialogue avec les pouvoirs publics qui s'est beaucoup renforcé entre 2013 et 2018 mais qui rencontre des difficultés au plus haut niveau .....	135
Une ambition qui se heurte à la réalité des moyens humains et pèse sur l'équipe du secrétariat.....	135
Un collectif représentatif des ONG qui pourrait encore s'ouvrir à de nouvelles composantes .....	136
Agir en collectif, ciment de l'identité de Coordination SUD .....	136
Une stratégie partenariale à clarifier et des collaborations à renforcer .....	136
Un collectif attractif pour ses membres mais une visibilité limitée au-delà de ses membres et partenaires .....	137
Une fonction de renforcement des capacités pertinente, complète, lisible et satisfaisante pour les membres .....	137
Une fonction de plaidoyer essentielle mais une stratégie à clarifier et des modalités à réinterroger .....	138
Un plaidoyer syndical, qui a permis de grandes avancées ces dernières années, appelé à se renouveler .....	139
Un impact important sur les financements des ONG via l'APD .....	139
Une fonction prospective nouvelle et encore peu connue mais qui ouvre de nombreuses perspectives de renouvellement.....	139
Un modèle économique stable mais des ajustements nécessaires concernant le FRIO depuis son intégration dans le budget du programme d'intérêt général .....	140
<b>Recommandations générales.....</b>	<b>140</b>
Plaidoyer (général) .....	140
Plaidoyer syndical.....	142
Renforcement des capacités .....	143
Vie associative.....	144
Fonction prospective.....	144
Fonctionnement interne .....	144
<b>Annexes .....</b>	<b>146</b>
Acronymes .....	146
Liste des personnes interrogées .....	147
Bibliographie .....	149
Analyse du degré d'atteinte des indicateurs du programme 2017-2019 .....	152
Degré de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation 2010-2012 à Coordination SUD (hors FIP) .....	164

### **Avant-propos**

Ce document constitue le rapport final de l'évaluation des activités menées dans le cadre de la convention AFD/Coordination SUD « AFD CFT 13301 r » - 2017-2019 lancée en juillet 2019 et confiée aux consultants Kristel Malègue et Arnaud Laaban.

Ce document s'articule autour de deux parties :

- ▶ Une première partie qui comprend les réponses aux questions évaluatives ;
- ▶ Une seconde partie qui présente les conclusions générales et les recommandations provisoires.

# Introduction

## PRESENTATION DE L'ÉVALUATION

### Objet de l'évaluation

---

#### Présentation de Coordination SUD :

Coordination SUD (Solidarité Urgence Développement) a un statut français d'association dit loi 1901 et a été créée le 5 mai 1994. Elle regroupe, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, 174 organisations de solidarité internationale (OSI) dont une bonne partie y est affiliée via six collectifs (CLONG-Volontariat, CNAJEP, Coordination d'Agen, CRID, FORIM, Groupe Initiatives) ; l'autre partie étant constituée d'organisations adhérentes directes venant du secteur du développement, de l'urgence et de la solidarité internationale. Telle que définie dans son projet associatif, Coordination SUD et ses membres partagent la vision commune d'agir pour « un monde où la participation de toutes et tous est mobilisée pour promouvoir une humanité sans pauvreté, sans inégalité et sans injustice ; un monde de solidarité et d'égalité où les droits humains et l'environnement sont respectés ».

Dans ses missions, Coordination SUD :

- Milite pour des politiques de solidarité internationale, d'urgence et de développement, fondées sur les principes de solidarité, les droits humains, la justice et la démocratie, et qui s'attaquent aux causes des conflits, de la pauvreté et des inégalités, en particulier entre les femmes et les hommes.
- Fédère, renforce et valorise les ONG françaises comme acteurs clés de la solidarité internationale. Elle favorise les échanges et le dialogue entre ses membres et porte la parole collective de ses membres en France, en Europe et dans le monde, pour peser, avec d'autres, sur les enjeux majeurs de la solidarité internationale.

Coordination SUD inscrit son action dans 4 catégories d'activités :

- Promotion et défense du secteur (fonction de plaidoyer syndical),
- Renforcement de la professionnalisation des organisations à travers le conseil et la formation (fonction appui et renforcement incluant le dispositif FRIO),
- Plaidoyer sur la solidarité internationale auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde (fonction de plaidoyer thématique),
- Veille, analyse et diffusion d'information (fonction nouvellement créée et regroupée sous la dénomination OngLAB).

#### Présentation du programme évalué :

L'évaluation 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.

<b>Nom du projet</b>	« Appui aux missions de Coordination SUD pour le renforcement des capacités d'analyse, d'actions et de plaidoyer des ONG françaises »	
<b>Pilote du projet</b>	Coordination SUD	
<b>Durée</b>	3 ans (2017-2019)	
<b>Périmètre géographique</b>	France, Europe et international	
<b>Financement</b>	4 905 523 € dont 60% de cofinancement AFD	
<b>Bénéficiaires directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 174 ONG membres de Coordination SUD, dont 6 collectifs membres</li> <li>▶ Autres ONG françaises (une cinquantaine)</li> <li>▶ Concord et ses membres, les 64 plateformes nationales (PFN et 7 coalitions régionales membres du FIP)</li> <li>▶ Pouvoirs publics français (nationaux et locaux), européens et institutions internationales</li> <li>▶ Les citoyens, via le site web et les réseaux sociaux de Coordination SUD</li> </ul>	
<b>Objectifs</b>	<p><b>Objectif global :</b> Contribuer à des politiques de développement durable solidaires, en fédérant, renforçant et valorisant les ONG comme acteurs clés de la solidarité internationale</p> <p><b>Objectifs spécifiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>OS.1.</b> Approfondir l'analyse et la connaissance collective des enjeux globaux de développement durable et de solidarité internationale</li> <li>▶ <b>OS.2.</b> Se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s'adapter aux défis de demain, et pour dynamiser la capacité de Coordination SUD à être une force de proposition utile</li> <li>▶ <b>OS.3.</b> Influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale</li> </ul>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>OS1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Résultat 1 :</b> Coordination SUD est dotée d'une capacité renforcée de veille et d'analyse</li> <li>▶ <b>Résultat 2 :</b> La compréhension collective des enjeux auxquels font face les ONG est renforcée</li> </ul>
	<b>OS.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Résultat 1 :</b> Les capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG sont renforcées</li> <li>▶ <b>Résultat 2 :</b> Les échanges entre pairs sont développés</li> <li>▶ <b>Résultat 3 :</b> Les conditions d'exercice des missions des ONG sont facilitées</li> </ul>
	<b>OS.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Résultat 1 :</b> Les membres de Coordination SUD définissent des messages communs sur la politique de solidarité internationale</li> <li>▶ <b>Résultat 2 :</b> Les ONG prennent en compte les enjeux transversaux (lien urgence-développement, vulnérabilités, migrations...) et les portent dans leur plaidoyer</li> <li>▶ <b>Résultat 3 :</b> Coordination SUD influe sur les politiques de solidarité internationale, humanitaire et de développement, en France, en Europe et à l'international</li> </ul>

## Objectifs et principes de l'évaluation

---

L'évaluation poursuit un triple objectif : stratégique, de redevabilité et d'apprentissage collectif. Par ailleurs, elle revêt deux dimensions :

- **Une dimension prospective**, l'objectif étant d'émettre des recommandations pouvant alimenter le processus de réflexion autour du prochain projet d'intérêt triennal au regard du plan d'orientation stratégique 2017-2022 de Coordination SUD.
- **Une dimension rétrospective**, l'objectif étant de porter un jugement sur la mise en œuvre des actions de Coordination SUD dans le cadre du programme triennal 2017-2019 selon des critères d'évaluation détaillés plus loin, en tenant compte des évolutions de long terme et des facteurs conjoncturels sur la période.

## Champ de l'évaluation

---

L'évaluation couvre en priorité la période de la convention évaluée 2017-2019, tout en ayant un regard sur les deux précédents programmes d'intérêt général (un programme d'un an en 2013 et 2014-2016), année de la précédente évaluation réalisée sur le programme d'intérêt général de Coordination SUD puisque la dernière évaluation remonte à 2012.

L'évaluation couvre l'ensemble des activités de la convention 2017-2019. Certaines précisions sont néanmoins nécessaires :

- ▶ Le FRIO a déjà fait l'objet d'une évaluation fin 2016 dont les conclusions sont prises en compte dans la présente évaluation. Il ne fait pas l'objet d'une analyse approfondie spécifique dans le présent rapport, si ce n'est sous l'angle de la cohérence globale des activités de renforcement de capacités.
- ▶ Le collectif international des plateformes nationales d'ONG, FORUS (ex FIP) était porté par Coordination SUD au sein de son programme d'intérêt général jusqu'à 2016. Il est désormais indépendant de Coordination SUD et ne rentre pas en compte dans le périmètre de l'évaluation.
- ▶ Certaines commissions de Coordination SUD (commissions agriculture et alimentation, climat et développement, jeunesse) bénéficient d'un cofinancement spécifique de l'AFD pour leurs activités. Ce financement est consolidé dans le bilan des ONG portant le projet présenté à l'AFD et fait lui-même l'objet d'une évaluation. La présente évaluation a pris en compte les enseignements des évaluations ayant porté sur la CCD et la C2A. Mais elle a surtout analysé de manière transversale les commissions et certaines activités spécifiques en lien avec le plaidoyer de Coordination SUD, et non spécifiquement chaque programme d'activités de chaque commission.

## PLAN DE TRAVAIL ET INSTRUMENTS

### Plan de travail

---

L'évaluation s'est déroulée selon le plan de travail suivant :



	Phase 1: Cadrage méthodologique	Phase 2: Collecte de données sur le terrain	Phase 3: Finalisation et restitution
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affiner et valider la méthodologie</li> <li>Collecter les documents et informations clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter les données nécessaires dans une dynamique participative</li> <li>Croiser les regards des différents acteurs impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangler l'information pour répondre aux questions évaluatives</li> <li>Elaborer des recommandations à la fois stratégiques et opérationnelles</li> </ul>
Activités	<ol style="list-style-type: none"> <li>Premier contact téléphonique</li> <li>Entretiens de cadrage (10-12)</li> <li>Analyse documentaire préliminaire</li> <li>Préparation de la note de cadrage</li> <li>Présentation de la note de cadrage au COPIL</li> <li>Ajustement de la note de cadrage</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entretiens avec un échantillon de membres de Coordination SUD (25)</li> <li>Entretiens avec les partenaires de Coordination SUD (10-12)</li> <li>Questionnaire à destination des membres (élaboration, suivi, résultats, et livrable descriptif ad-hoc)</li> <li>Atelier évaluatif et prospectif avec les membres de CSUD</li> <li>Collecte de données complémentaire</li> <li>Rédaction d'une note (ppt) sur les premières analyses « à chaud » et recommandations</li> <li>Présentation de ces premières analyses</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Consolidation des analyses et rédaction du rapport final provisoire d'évaluation</li> <li>Présentation du rapport final provisoire d'évaluation au COPIL</li> <li>Atelier stratégique sur la mise en œuvre de la NIONG</li> <li>Ajustement, rédaction de la synthèse et remise du rapport final</li> <li>Présentation et validation du rapport final par le COPIL</li> <li>Restitution auprès des instances de gouvernance de Coordination SUD</li> <li>Restitution élargie du rapport final d'évaluation auprès des membres</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Note de cadrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats du questionnaire</li> <li>Note – premières analyses « à chaud » et premières pistes d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport final provisoire (réponses aux questions évaluatives et recommandations)</li> <li>Rapport final et synthèse</li> </ul>

## Collecte de données

La collecte de données s'est fondée sur 4 instruments : des entretiens, un questionnaire en ligne, une collecte documentaire et une systématisation de données.

**63 entretiens à distance ou de visu ont été menés** (de fin août à novembre 2019) selon la typologie suivante :

- ▶ Membres du Conseil d'Administration de Coordination SUD : 8
- ▶ Membres du Secrétariat exécutif : 11 (dont entretiens de cadrage) et 2 anciens membres
- ▶ Collectifs membres de droit : 6
- ▶ ONG membres (hors gouvernance) : 17
- ▶ Membres associés : 2
- ▶ Partenaires ONG : 4
- ▶ Partenaires institutionnels : 7
- ▶ Réseaux régionaux (RRMA et RADSI) : 3
- ▶ Plateformes ONG/OSC internationales : 3

**Un questionnaire en ligne** a été adressé aux directrices et directeurs des organisations membres de Coordination SUD. In fine, **74 répondant-e-s** ont complété le questionnaire, au moins en partie, ce qui représente un taux de 41% et est, par expérience, très satisfaisant. Le niveau de confiance est de 95% avec une marge d'erreur de 9% (acceptable compte tenu que les questions fermées ont une gradation de 1 à 5).

Le secrétariat exécutif a également **transmis** à l'équipe d'évaluation **l'ensemble des documents** stratégiques, de gestion, de communication interne et externe, ainsi que les études et notes de position produites sur la période considérée.

Enfin **une systématisation** de quelques données clés provenant de collectifs de solidarité internationale en France et de collectifs nationaux et internationaux d'ONG a été menée. Celle-ci a

permis de dresser **un benchmark** comparant Coordination SUD à des structures présentant des similitudes.

## Livrables

---

Cinq livrables ont été élaborés :

- ▶ **La note de cadrage.** Elle contient l'analyse des principaux enjeux de l'évaluation sur la base des entretiens de cadrage et des documents transmis et la présentation de la méthodologie de l'évaluation.
- ▶ **La note intermédiaire.** Celle-ci présente les premières analyses « à chaud » des évaluateurs, et les premiers axes d'amélioration se dégageant, ainsi qu'une présentation des résultats du questionnaire et un benchmark des collectifs internationaux et nationaux.
- ▶ **Le rapport final provisoire.** Celui-ci contient les réponses argumentées aux questions évaluatives, des conclusions intermédiaires par critère d'évaluation, une conclusion finale provisoire et des recommandations provisoires.
- ▶ **Le rapport final.** Outre les ajustements à apporter à la suite des retours des membres du COPIL et du CA, le rapport final détaille davantage certains points de l'évaluation.
- ▶ **La synthèse finale d'évaluation.** Il s'agit d'un document de dix pages environ reprenant les points clés de l'analyse et les principales recommandations.

# Partie 1 - Réponse aux questions évaluatives

*Cette partie présente les réponses argumentées aux questions évaluatives définies dans la phase de cadrage. Chaque question fait l'objet de conclusions et de recommandations spécifiques.*

## **QE1. LES ACTIONS DU PROGRAMME TRIENNAL REpondent-ELLES AUX BESOINS ET ATTENTES DES MEMBRES ET PARTENAIRES (PUBLICS ET ASSOCIATIFS, FRANÇAIS ET EUROPEENS) DE COORDINATION SUD, ET AUX EVOLUTIONS DU SECTEUR?**

### **Un programme globalement cohérent avec les besoins des membres et partenaires**

Le programme triennal 2017-2019, mais aussi les programmes 2013 et 2014-2016 qui ont suivi les mêmes axes, répondent de manière générale aux besoins et attentes des membres et partenaires de Coordination SUD.

En ce qui concerne les membres, leurs attentes vis-à-vis du collectif se situent à plusieurs niveaux :

- Disposer d'un collectif qui porte une voix des ONG commune, fondée sur un équilibre entre les membres, qui les représente dans les espaces de dialogue, et renforce leur positionnement vis-à-vis des pouvoirs publics ;
- Être en capacité d'influencer les politiques de développement et les décisions afférentes ;
- Développer une expertise sur les enjeux stratégiques pour le secteur et la diffuser auprès des membres ;
- Assurer une fonction de syndicat des ONG et promouvoir un environnement favorable à celles-ci ;
- Bénéficier de services adaptés permettant aux ONG de renforcer leurs compétences et connaissances : formations, accompagnement, appui-conseils, temps d'échanges entre les membres ;
- Assurer un rôle de veille, d'analyse et de décryptage des enjeux du secteur.

Les 3 axes d'intervention du programme 2017-2019 répondent tout à fait à cette logique de représentation collective, d'élaboration de positionnements communs, d'influence des politiques, de renforcement des membres et de réflexion sur les enjeux stratégiques, au regard des objectifs et résultats annoncés :

#### **OS.1. Approfondir l'analyse et la connaissance collective des enjeux globaux de développement durable et de solidarité internationale**

- ▶ **Résultat 1** : Coordination SUD est dotée d'une capacité renforcée de veille et d'analyse
- ▶ **Résultat 2** : La compréhension collective des enjeux auxquels font face les ONG est renforcée

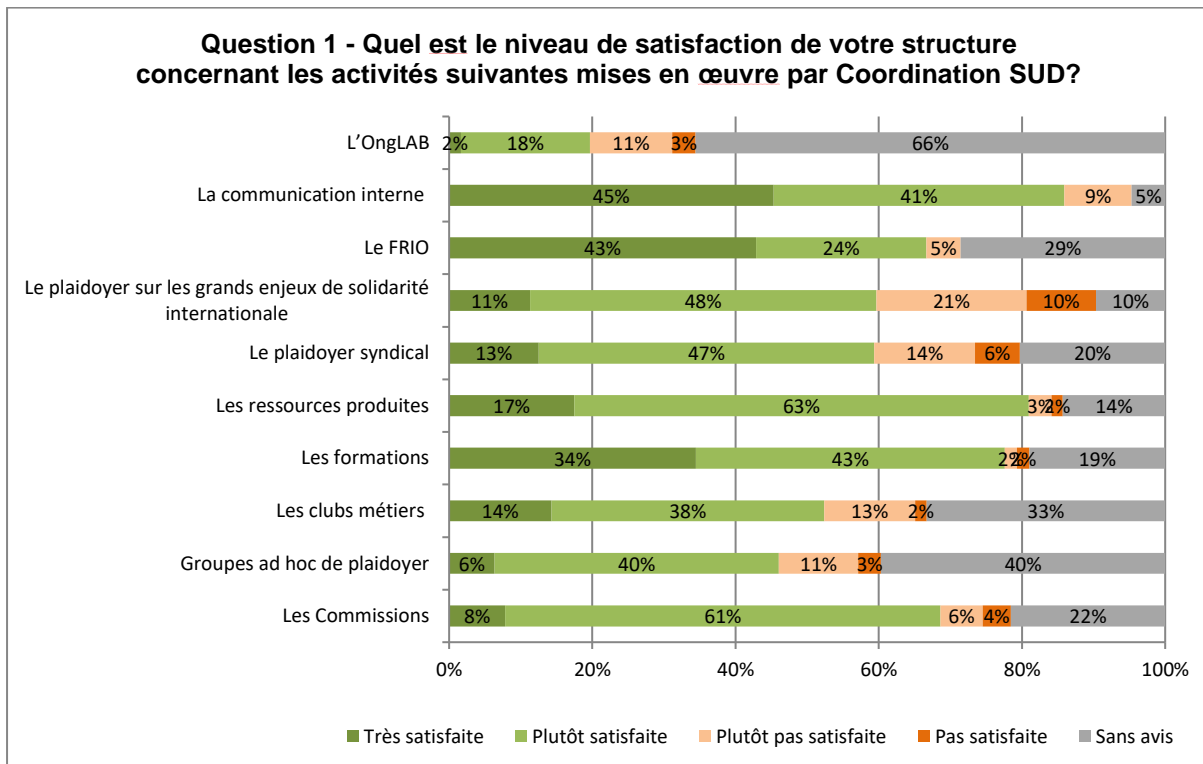
#### **OS.2. Se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s'adapter aux défis de demain, et pour dynamiser la capacité de Coordination SUD à être une force de proposition utile**

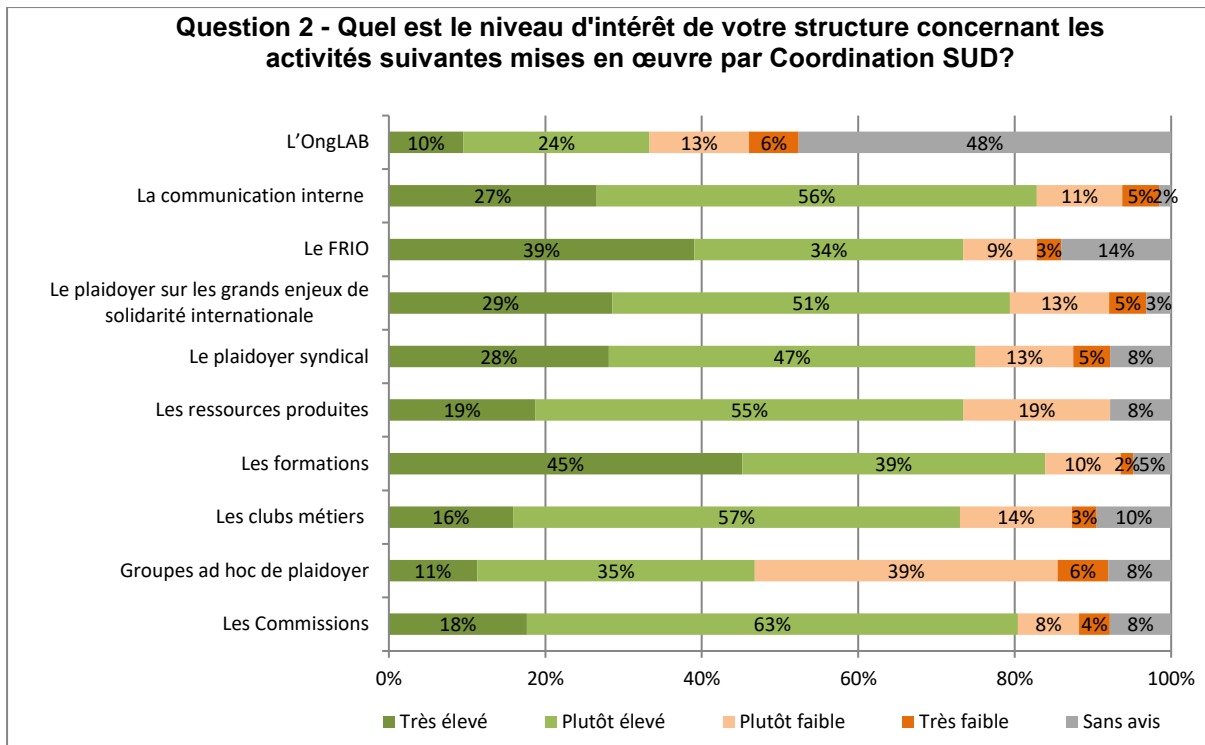
- ▶ **Résultat 1** : Les capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG sont renforcées
- ▶ **Résultat 2** : Les échanges entre pairs sont développés
- ▶ **Résultat 3** : Les conditions d'exercice des missions des ONG sont facilitées

### OS.3. Influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale

- ▶ **Résultat 1** : Les membres de Coordination SUD définissent des messages communs sur la politique de solidarité internationale
- ▶ **Résultat 2** : Les ONG prennent en compte les enjeux transversaux (lien urgence-développement, vulnérabilités, migrations...) et les portent dans leur plaidoyer
- ▶ **Résultat 3** : Coordination SUD influe sur les politiques de solidarité internationale, humanitaire et de développement, en France, en Europe et à l'international

Les résultats du questionnaire en ligne auprès des ONG membres confirment ces tendances : on observe en effet globalement une **concordance entre les niveaux d'intérêt des ONG membres pour les activités menées et le niveau de satisfaction qu'ils en retirent** (voir schémas ci-dessous). Le niveau d'intérêt et de satisfaction est à la fois important pour les activités relevant du renforcement de capacités (FRIO, formations) et de la vie de réseau (communication interne).





Pour certains types d'activités de Coordination SUD, on observe cependant un décalage entre l'intérêt des membres et leur niveau de satisfaction, au vu de résultats obtenus plus faibles, ou perçus comme plus faibles, ou d'un manque de connaissance de l'activité en question :

- **Les champs du plaidoyer politique et du plaidoyer syndical, et les commissions qui y sont liées, connaissent un niveau de satisfaction moindre au regard des attentes des ONG et de leur intérêt pour la question** (59% de répondant-e-s satisfait-e-s ou plutôt satisfait-e-s contre 80% des répondant-e-s intéressé-e-s ou plutôt intéressé-e-s pour le plaidoyer politique, 60% contre 75% pour le plaidoyer syndical, 69% contre 81% pour les commissions). En effet, comme nous le verrons dans les questions 9 et 10, les membres ont une perception plus clivante du plaidoyer mené par Coordination SUD et de ses impacts.
- Les groupes *ad hoc* plaidoyer suscitent un niveau moyen d'intérêt et de satisfaction (46%) probablement du fait qu'ils sont moins connus et que moins de membres y participent, outre le fait que certains des sujets sur lesquels ils portent peuvent leur sembler moins pertinents au regard de leurs propres capacités de mobilisation (exemple du G7).
- L'ONGLab, dont la création est très récente, suscite un faible niveau d'intérêt (34%) et un faible niveau de satisfaction (seulement 20%). Pourtant, les membres considèrent que la fonction prospective de Coordination SUD est essentielle, afin de comprendre, anticiper et s'adapter aux évolutions du secteur là où les ONG ont toujours « la tête dans le guidon ». Ce résultat est cependant à prendre avec du recul, l'ONGLab vient à peine d'être mis en place et le questionnaire ayant été réalisé avant la restitution ouverte de l'étude sur la localisation de l'aide (novembre 2019) qui semble avoir été bien apprécié.

Par ailleurs, les entretiens avec les membres mettent en exergue leur souhait de créer plus de lien avec les autres ONG membres, notamment à travers des temps d'échanges plus fréquents, en dehors des espaces de travail collectifs. Le volet « Vie associative » de Coordination SUD semble donc devoir être renforcé afin de mieux correspondre aux attentes de ses membres.

Concernant les partenaires, ceux-ci expriment des attentes à l'égard de Coordination SUD portant principalement sur la structuration du milieu associatif et sur le positionnement vis-à-vis des pouvoirs publics :

- Un collectif qui fédère les ONG de tous secteurs et de toute taille ;
- Un collectif qui synthétise les positions de ses membres ;
- Un interlocuteur central des pouvoirs publics et un organisme force de proposition.

Dès lors, le programme triennal 2017-2019, de par les axes mentionnés précédemment, répond ainsi à ces attentes, en termes de logique d'intervention. Toutefois, nous le verrons par la suite, certaines de ces attentes restent insatisfaites notamment en ce qui concerne la fonction d'interlocuteur avec les pouvoirs publics, fonction sur laquelle ceux-ci attendent une position politique plus forte ainsi qu'une expertise et des propositions plus solides (voir question 3).

## **Une prise en compte des évolutions du secteur**

---

### Des évolutions impactant les orientations stratégiques et modes d'action de Coordination SUD

En 2015-2016, le monde a connu l'avènement d'un nouveau cadre de développement à travers l'adoption d'accords internationaux majeurs : Agenda 2030 du Développement Durable, Accords d'Addis Abeba sur le financement du développement, Accord de Paris pour le Climat, Sommet mondial sur l'action humanitaire et *Agenda mondial pour l'humanité...* En tant que tête de réseau des organisations françaises de solidarité internationale, **Coordination SUD s'est positionnée sur ces enjeux majeurs qu'elle a intégrés dans son champ d'expertise et de plaidoyer**, tout comme les questions relatives au nouveau Consensus Européen de Développement ou aux enjeux migratoires.

**Le nouveau plan stratégique 2017-2022 fait ainsi de ces thématiques des enjeux politiques stratégiques pour Coordination SUD**, à différents niveaux de priorisation, tandis que des espaces de travail collectifs ont été créés ou renforcés pour prendre en compte ces nouveaux enjeux : création de la Commission ODD renforcée ensuite par le volet « Cohérence des politiques », création de la Commission Migrations, renforcement de la Commission Climat et Développement par la soumission de Projets d'Appui à la Mobilisation des ONG française sur le Climat (PAMOC) auprès de l'AFD, renforcement de la Commission APD devenue Commission APD et Financement du développement... Ces différentes commissions disposent de leur propre plan d'action, dans la lignée du plan stratégique de Coordination SUD.

### L'adoption de l'Agenda 2030 du développement durable et des Objectifs de Développement Durable

Coordination SUD s'est engagée, aux côtés des autres acteurs de la solidarité internationale, pour l'élaboration d'un nouveau cadre de développement qui prenne le relai des Objectifs du Millénaire pour le Développement, avec une visée intégrée et universelle. Dans le cadre de partenariats français et internationaux (Campagne 2015 – Transitions pour un monde juste, Beyond 2015), elle a ainsi contribué aux travaux sur le post-OMD et sur l'élaboration des ODD, suivi les négociations, porté ses positions à l'attention du gouvernement français. **Dès 2016, elle a fait de l'Agenda 2030 l'un de ses chantiers prioritaires** et créé une nouvelle Commission de travail ODD (à laquelle a ensuite été adjointe la problématique de la cohérence des politiques), dont l'objectif est de sensibiliser les ONG françaises, développer des partenariats (recherche, pouvoirs publics, plateformes internationales) et

mener un plaidoyer pour une véritable mise en œuvre des ODD à l'international et en France. En ce sens, elle a participé aux Forums politique de Haut niveau – HLPF à New York en 2016 et 2017, et influencé le rapport 2016 produit par la France à cette occasion. Elle s'est aussi engagée dans le processus de réflexion sur la mise en œuvre des ODD au niveau national, en réclamant notamment l'élaboration d'une feuille de route de la mise en œuvre des ODD pour la France. Cette feuille de route, à laquelle Coordination SUD a contribué, a été présentée en septembre 2019. Malgré les insuffisances soulevées par la société civile, **l'enjeu désormais est celui de sa mise en œuvre effective**, sur laquelle Coordination SUD devra se mobiliser et mobiliser ses membres. Outre ce rôle de contribution aux processus institutionnels et d'interpellation des pouvoirs publics, Coordination SUD a en effet aussi un rôle de mobilisation des ONG sur les processus ainsi que de diffusion et d'appropriation des ODD en leur sein. Or, **ce défi persiste** en témoignent les difficultés de mobilisation qu'a connu la Commission ODD et l'intégration encore lacunaire des ODD dans les programmes opérationnels des ONG. Par ailleurs, la Commission ODD pourrait être l'espace adéquat pour mettre en discussion les engagements de la France en faveur de l'agenda 2030 et leur suivi, notamment en matière d'APD. Dans ce cadre, Coordination SUD pourrait se mobiliser avec les autres acteurs pertinents (RAC, mouvement associatif...) pour élaborer un « shadow report » à la prochaine revue nationale qui devrait avoir lieu ces prochaines années (date non connue).<sup>1</sup>

#### L'augmentation du financement du développement

A travers sa Commission APD et Financement du développement, Coordination SUD a assuré le suivi des négociations et porté la voix de la société civile lors de la Conférence d'Addis Abeba sur le financement du développement (2015), en étant particulièrement vigilante sur la place du secteur privé dans le financement du développement et en dénonçant les insuffisances de la conférence. Toutefois, malgré la transformation de la commission APD en commission APD et financement du développement, et quelques temps ponctuels, force est de constater que **le plaidoyer de Coordination SUD continue de se centrer sur l'APD** (AFD et MEAE) et, dans une certaine mesure, sur la taxe sur les transactions financières, sans travailler de manière globale sur tous les aspects du financement du développement, bien que ses membres en abordent certains aspects, tels que le CCFD ou OXFAM avec l'évasion et la justice fiscale. Pourtant, ces financements sont aussi nécessaires pour mobiliser la part de cofinancement indispensable à la mobilisation des fonds de l'AFD ou du MEAE. Par conséquent, **une réflexion pourrait être menée pour bien prendre en compte l'ensemble du spectre des financements des actions de solidarité internationale.**

#### L'adoption d'un nouveau cadre de coopération universel pour le climat : l'Accord de Paris sur le Climat

L'accord de Paris sur le climat (décembre 2015), adopté par les 195 pays membres de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), donne un cadre de coopération universel pour lutter contre le changement climatique, avec des avancées significatives mais aussi des insuffisances notoires (financement, défense des pays vulnérables, droits humains...). **Coordination SUD s'est fortement engagée pour la COP21**, tant en termes de plaidoyer que de mobilisation et d'organisation des ONG, notamment à travers sa Commission Climat et Développement (CCD) cofinancée par l'AFD. La COP21 a ainsi généré un ensemble d'activités (formations et ateliers, communication active, publication d'un document de position, présence dans tous les espaces lors de la COP, rencontres institutionnelles et associatives...) qui ont fortement engagé les ONG, donné de la

<sup>1</sup> <https://www.agenda-2030.fr/ressources/rapports-et-points-detape-sur-la-mise-en-oeuvre-de-objectifs-de-developpement-durable>

visibilité à leur expertise et leurs revendications, au-delà des publics cibles habituels de Coordination SUD. **Cette dynamique a cependant été difficile à maintenir**, malgré l'enjeu du suivi de la mise en œuvre de l'accord de Paris et la participation à d'autres temps forts tels que le *One Planet Summit*. Ce, notamment du fait d'une retombée de la mobilisation des ONG, de la non-soumission d'un nouveau programme de cofinancement de la CCD à l'AFD faute d'ONG porteuse entre janvier 2017 et janvier 2019, du questionnement quant aux objectifs et domaines d'intervention de la CCD au regard du rôle du Réseau Action Climat (RAC) qui fédère les associations impliquées dans la lutte contre les changements climatiques et porte un plaidoyer fort sur cet enjeu. Aujourd'hui, la CCD bénéficie d'un nouveau Projet d'Appui à la Mobilisation des ONG française sur le Climat (PAMOC 3) cofinancé par l'AFD. La répartition des rôles avec le RAC s'est clarifiée, Coordination SUD étant plus sur l'échange de pratiques et l'apport d'expertise technique tandis que le RAC se positionne sur le plaidoyer politique ce qui pose toutefois, aux yeux de certains membres, la question de la pertinence de l'engagement de Coordination SUD sur ce thème puisque la CCD sera l'une des rares commissions sans visée directe de plaidoyer tandis que le travail de suivi des engagements de la France sur le climat (au moins pour la composante APD) pourrait relever de la Commission ODD.

#### La tenue du Sommet mondial sur l'action humanitaire et les enjeux stratégiques au niveau français

**Coordination SUD, à travers sa Commission Humanitaire, s'est particulièrement mobilisée le Sommet humanitaire mondial d'Istanbul en 2016** (production de positionnements), qui a marqué un élan et une détermination politique pour aller de l'avant sur l'Agenda pour l'humanité (*Agenda for Humanity*) du Secrétaire général des Nations Unies et ses cinq responsabilités fondamentales<sup>2</sup>, nécessaires pour la réponse aux besoins humanitaires, aux risques et à la vulnérabilité. L'une des initiatives prises dans le cadre de l'Agenda pour l'humanité est le « *Grand bargain* », un accord entre plus de 30 des plus grands bailleurs et opérateurs de l'aide, qui vise à placer plus de moyens dans les mains des personnes dans le besoin. Si **Coordination SUD a contribué au processus de concertation autour du Grand Bargain** et s'est emparé de certains sujets tels que la question des financements ou la localisation de l'aide, elle se les a appropriés plus ou moins rapidement, en témoignant ses récents travaux sur la localisation de l'aide (novembre 2019). L'autre enjeu fondamental qui est **le lien urgence-développement reste en outre difficile à appréhender** en raison des différences fondamentales (taille, financements, logique d'intervention...) qui existent entre ces deux champs d'action et leurs acteurs. Toutefois, ce constat sur cette problématique est général et ne concerne pas seulement Coordination SUD. **Coordination SUD s'est aussi particulièrement investie lors des Conférences nationales humanitaires – CNH de 2014, 2016, 2018**, en participant à leurs comités de pilotage, en élaborant des positions, en assurant la concertation avec des plateformes étrangères... Elle a aussi **fortement contribué au processus d'élaboration de la « Stratégie humanitaire de la République française 2018-2022 »**<sup>3</sup>. Autre point de prise en compte des évolutions du secteur, Coordination SUD s'articule désormais avec le groupe URD, qui porte un projet spécifiquement sur la structuration du milieu associatif dans le champ de l'urgence. Le projet « Apprendre et innover face aux crises » du groupe URD, cofinancé par l'AFD, vise ainsi à renforcer les analyses, les capacités ainsi que les partages d'expérience entre acteurs intervenant en contexte de crise.

#### Le renouveau de la politique européenne de développement

<sup>2</sup> (i) Leadership politique pour prévenir et mettre fin aux conflits ; (ii) Respecter les normes qui protègent l'humanité ; (iii) Ne laisser personne de côté ; (iv) Changer les vies des gens : de la fourniture de l'aide à la fin du besoin ; (v) investir dans l'humanité

<sup>3</sup> Stratégie Humanitaire de la France 2018-2022.

[https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/strategie\\_humanitaire\\_web\\_cle023719-2.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/strategie_humanitaire_web_cle023719-2.pdf)



En juin 2017, l'Union européenne et ses États membres ont signé le « **nouveau consensus européen pour le développement** »<sup>4</sup>. Celui-ci dessine la nouvelle politique européenne de développement à travers une nouvelle vision collective et un nouveau plan d'action pour éradiquer la pauvreté et parvenir à un développement durable. Cette révision du Consensus européen pour le développement **a mobilisé Coordination SUD et ses membres, aux côtés de CONCORD** (confédération européenne des ONG), afin d'influencer le langage et les engagements européens sur le développement humain et social. Si ce travail d'expertise et de plaidoyer a particulièrement mobilisé la Commission Europe de Coordination SUD – qui s'était déjà mobilisé pour le budget 2014-2020 de l'Union européenne –, il n'a cependant pas suffi pour infléchir l'orientation stratégique du Consensus dans les domaines de la sécurité et des migrations. En outre, bien que Coordination SUD contribue régulièrement aux travaux de CONCORD (ateliers, réunions de travail, assemblée générale) et mène son plaidoyer au niveau européen principalement via ce collectif, **il est difficile de percevoir l'impact réel de CONCORD** sur les politiques de développement européennes, ainsi que l'impact même de Coordination SUD au sein de CONCORD (voir question 9). Alors que le niveau européen est essentiel pour les orientations du développement et que les moyens de Coordination SUD sont limités, il serait utile de mener une évaluation de l'impact de CONCORD en tant que tel et de l'influence de Coordination SUD au sein de CONCORD afin de reconsidérer la stratégie de Coordination SUD à ce niveau et d'optimiser les moyens du collectif. Parallèlement à ce plaidoyer avec CONCORD, Coordination SUD mène un plaidoyer direct auprès des pouvoirs publics français et des eurodéputé-e-s français pour influencer les positions de la France au niveau européen et peser par ce biais sur les mécanismes de la politique de développement tels que le cadre financier pluriannuel post-2020. Son impact à ce niveau reste aussi à évaluer et le suivi des rendez-vous de plaidoyer notamment auprès des eurodéputé-e-s pourrait être renforcé pour plus d'impact.

#### La montée des enjeux migratoires

L'enjeu migratoire est prégnant dans les discussions internationales, européennes et nationales relatives aux politiques de développement. Un risque fondamental est celui de la conditionnalité de l'aide publique au développement à des enjeux de gestion des migrations, de manière générale, que ce soit au niveau européen (notamment dans la perspective du cadre financier pluriannuel post-2020) ou national. Ainsi, le relevé des conclusions du CICID 2018<sup>5</sup> installe dès son introduction une confusion majeure au regard des objectifs de la politique de développement, indiquant que « la politique de développement (...) doit permettre (...) de travailler sur les causes profondes des migrations irrégulières, d'accompagner les migrations régulières et de venir en appui des réfugiés et déplacés internes ». Mais pour Coordination SUD, la gestion des migrations et de surcroît, la lutte contre l'immigration irrégulière, est en dehors du champ d'action de la politique de développement. **La Commission Migrations a fait de ces enjeux l'une de ses priorités** notamment à travers le suivi du dispositif du Fonds fiduciaire de l'Union Européenne pour l'Afrique, l'influence et le suivi de la Stratégie française Migrations Internationales et Développement, via la participation au Cadre National de Suivi animé par l'AFD, la prise en compte des enjeux migratoires au sein du CICID et de la prochaine révision de la LOP-DSI.

<sup>4</sup> Le consensus européen sur le développement (2017):

[https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf)

<sup>5</sup> Relevé de décisions du CICID de 2018:

[https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/releve\\_de\\_conclusions\\_du\\_comite\\_interministeriel\\_de\\_cooperation\\_internationale\\_et\\_du\\_developpement\\_-\\_08.02.2018\\_cle4ea6e2-2.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/releve_de_conclusions_du_comite_interministeriel_de_cooperation_internationale_et_du_developpement_-_08.02.2018_cle4ea6e2-2.pdf)

## Mieux intégrer les nouveaux enjeux pour le secteur

---

### La disparition de la dichotomie Nord / Sud

Depuis les années 1990, le secteur de la solidarité internationale connaît plusieurs évolutions majeures avec la fin du paradigme Nord / Sud. Cette évolution redessine le paysage des actrices et acteurs de la solidarité internationale avec une montée en puissance des organisations locales. Elle nécessite ainsi de **repenser et rééquilibrer les partenariats entre ONG des pays du CAD de l'OCDE**, qui restent souvent les premiers récepteurs directs de l'Aide Publique au Développement, **et leurs partenaires des pays récepteurs d'APD** qui mettent en œuvre *in fine* les actions de développement et transformation sociale. Par ailleurs, les combats tels que la lutte contre le changement climatique, la promotion de l'agriculture familiale, l'inclusion des populations marginalisées, sont désormais de plus en plus appréhendés de manière globale et menés tant au Nord qu'au Sud.

Toutefois, **malgré l'inclusion de la fin du paradigme Nord / Sud dans son discours, la prise en compte de cette évolution dans sa propre vision et dans son propre positionnement politique n'apparaît pas claire**. Alors que le monde se transforme, Coordination SUD apparaît ainsi, pour certains, partagée entre la défense des intérêts des ONG françaises et la disparition de cette dichotomie Nord / Sud qui déplace le curseur de l'action du développement et des financements, et oblige les ONG des pays du CA de l'OCDE à se repositionner. Celles-ci s'interrogent fortement quant à ces évolutions et à leurs conséquences, tant sur les financements, les modes opératoires ou leurs métiers. Face à ces bouleversements, il appartient à Coordination SUD d'engager une réflexion prospective sur cette transformation des rapports Nord / Sud et sur la place des ONG françaises afin non seulement d'accompagner l'évolution de ces ONG mais aussi de faire évoluer sa propre vision et son plaidoyer, au risque de passer sinon, pour certains membres et partenaires, pour un collectif « conservateur ». Cette réflexion pourrait être menée de front avec le F3E et le CFSI, deux réseaux accompagnant les réflexions des ONG sur la redéfinition de leurs modes d'intervention et leurs partenariats.

### Le rétrécissement de la société civile et de la vie démocratique dans les pays

Soucieuse de la dégradation des droits humains et des pressions exercées sur la société civile, **Coordination SUD est particulièrement vigilante face aux risques de réduction de l'espace de la société civile** qui touchent plusieurs pays. En octobre 2018, lors d'une rencontre avec Emmanuel Macron, le Président de Coordination SUD avait ainsi alerté sur la situation inquiétante en Chine et en Egypte.

Toutefois, **la France est, elle aussi, touchée par cette évolution** : plusieurs ONG dénonçant les agissements de certaines entreprises se voient désormais régulièrement attaquées juridiquement par ces dernières comme France Libertés (par Véolia) ou SHERPA (par Lafarge Holcim), toutes deux membres de Coordination SUD. C'est le principe des « **procédures bâillons** », poursuites stratégiques intentées par des entreprises ou des institutions contre des groupes de pression ou des individus qui dénoncent publiquement leurs activités ou qui interviennent dans le débat public. Si la plupart de ces attaques aboutissent à une relaxe, elles grèvent les ressources financières – limitées – des organisations pour couvrir les frais d'avocat et font courir un risque personnel aux directrices et directeurs de celles-ci, aussi mis en cause, ce qui peut désinciter les actions de contentieux de certaines ONG. Si le CRID s'est saisi de cette question en lançant le mouvement « On ne se taira pas ! », **Coordination SUD ne s'est pas encore réellement positionnée sur les atteintes individuelles que**

peuvent subir les ONG françaises, bien qu'elle soit tout à fait légitime pour le faire de par sa fonction de syndicat des ONG.

Les autres axes d'évolution :

La fonction prospective de Coordination SUD sera l'un des moyens, pour le collectif, d'identifier les nouveaux enjeux majeurs pour le secteur sur lesquels Coordination SUD pourrait travailler pour répondre au mieux aux évolutions de l'urgence, du développement et de la solidarité internationale. Parmi celles-ci, on peut citer le lien Sécurité / Développement, déjà abordé dans les travaux sur l'APD, l'appui sur les zones en insécurité, le financement des ONG locales, les mutations des sociétés du « Sud »... A cet égard, nous vous invitons à vous référer à la question 13.

### Conclusions de la réponse

Le programme triennal 2017-2019, ainsi que les programmes précédents, 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 parfois en décalage avec les attentes des membres et partenaires qui attendent généralement des axes de plaidoyer plus clairs et un positionnement politique plus fort (voire question 9).

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 enjeux humanitaires, 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 thèmes clés pour l'avenir.

### Recommandations spécifiques

Champs d'évolution	Recommandations
Agenda 2030 et ODD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Assurer le suivi de la mise en œuvre effective de la feuille de route de la France de mise en œuvre des ODD.</li> <li>▶ Poursuivre la mobilisation des ONG sur les processus institutionnels relatifs aux ODD.</li> <li>▶ Renforcer la diffusion et l'appropriation des ODD au sein des ONG, notamment dans le cadre de leurs programmes opérationnels.</li> </ul>
Financement du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Développer le plaidoyer de Coordination SUD sur tous les pans du financement du développement, ou mieux s'articuler avec les</li> </ul>

	membres de Coordination SUD portant ces plaidoyers et valoriser leur expertise (principe de subsidiarité).
Dichotomie Nord/Sud	► Engager une réflexion prospective sur la transformation des rapports Nord / Sud et sur la place des ONG des pays du CAD de l'OCDE en vue d'accompagner leur évolution et d'ajuster le positionnement de Coordination SUD à ces nouveaux enjeux.
Rétrécissement de la société civile et de la vie démocratique dans les pays	► Soutenir les ONG membres attaquées collectivement ou individuellement dans le cadre de procédures bâillons ou autre témoignage de rétrécissement de l'espace de la société civile.

## **QE2. LES ACTIONS ET OBJECTIFS DE LA CONVENTION EVALUEE SONT-ILS COHERENTS AVEC LE PROJET ASSOCIATIF ET LA STRATEGIE DE COORDINATION SUD ? SONT-ILS COHERENTS AVEC LES AUTRES PROGRAMMES COFINANCES DE COORDINATION SUD ET/OU DE SES COMMISSIONS ?**

### **Un programme très cohérent avec la stratégie de Coordination SUD mais qui pourrait être davantage structuré autour des changements visés**

---

Coordination SUD a développé les axes d'intervention du programme triennal 2017-2019 au regard des orientations stratégiques définies dans son plan d'orientation stratégique 2017-2022 :

- Approfondir l'analyse et la connaissance collective des enjeux globaux de développement durable et de solidarité internationale ;
- Se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s'adapter aux défis de demain, et pour dynamiser notre capacité à être force de proposition utile ;
- Influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale ;
- Consolider la cohésion interne, les moyens d'action et l'impact des actions collectives.

**Les objectifs et résultats attendus sont définis de manière logique à partir des fonctions historiques du collectif** (plaidoyer, renforcement des capacités, production de connaissances) **et ont peu évolué** (en dehors des questions d'évolution de périmètre avec le FRIO ou le portage du FIP devenu FORUS). Il s'agit d'un biais classique du cadre logique qui s'est imposé comme outil stratégique. Celui-ci s'inscrit plus dans une logique planificatrice « conservatrice » que vers la recherche de changement social comme l'expliquent F. Giovalucchi, et J-P. Olivier de Sardan<sup>6</sup>. **A l'avenir, les objectifs définis** (dans le cadre du programme ou de la stratégie elle-même) **pourraient davantage découler d'une vision des changements que le collectif souhaite provoquer** (quel changement vise-t-on en approfondissant les connaissances sur le secteur ? En renforçant les capacités des actrices et acteurs du secteur ?). Ce travail pourrait renouveler en profondeur les axes stratégies et modes d'action du collectif, ou du moins questionner les orientations existantes pour s'assurer qu'elles restent toujours pertinentes.

Par ailleurs, le programme d'intérêt général évalué se confond avec les axes de la stratégie du collectif, ce qui, d'un côté, conforte la cohérence du programme avec la stratégie mais, d'un autre côté, place le collectif dans une forte dépendance vis-à-vis de l'AFD. En effet, l'ensemble de la réalisation des objectifs stratégiques du collectif dépendent, dès lors, du cofinancement de l'AFD. A l'avenir, la stratégie de Coordination SUD pourrait être élaborée à partir d'une théorie du changement établissant les changements visés par le collectif, les cheminements pour y parvenir et comment le collectif (équipe de coordination et membres) peut y contribuer<sup>7</sup>. Le programme d'intérêt général apparaîtrait alors comme un instrument de mise en œuvre parmi d'autres leviers.

---

<sup>6</sup> Giovalucchi François, Olivier de Sardan Jean-Pierre, « *PLANIFICATION, GESTION ET POLITIQUE DANS L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT : LE CADRE LOGIQUE, OUTIL ET MIROIR DES DÉVELOPPEURS* », Revue Tiers Monde, 2009/2 (n° 198),

<sup>7</sup> Voir les productions méthodologiques du F3E autour des Approches Orientées Changement

## **Le FRIO : une partie intégrante de la palette de services de Coordination SUD**

---

Si le FRIO existe et est géré par Coordination SUD depuis 2007, c'est seulement en 2017-2018 que celui-ci a été intégré au programme d'intérêt général de Coordination SUD. Il figurait auparavant bien dans la convention de financement entre Coordination SUD et l'AFD mais constituait un volet à part avec un taux de co-financement différencié. Or, Coordination SUD n'a pas attendu ce changement pour faire du FRIO une composante de sa palette de services de renforcement totalement intégrée au reste (du moins sur la période étudiée). Les thématiques d'accompagnement du FRIO sont cohérentes avec celles des formations. De même, les clubs métiers ou la production méthodologique portent aussi sur des sujets couverts par le FRIO ou les formations. Récemment, le FRIO s'est enrichi d'une composante « genre » suite au projet de transversalisation du genre mené avec le F3E entre 2016 et 2018. Enfin, les revues transversales (deux éditions sur la période considérée) permettent de dresser des enseignements pouvant irriguer le plaidoyer syndical de Coordination SUD, l'offre de formation ou le contenu des clubs métiers. La recherche de cohérence et d'articulation entre le FRIO et les autres activités de Coordination SUD est donc réelle.

## **Le programme Genre : un programme *ad hoc* dont les enseignements ont été intégrés au programme d'intérêt général ou sont en train de l'être**

---

Le programme Genre co-piloté avec le F3E entre 2016 et 2018 visait à accompagner la transversalisation des enjeux de genre au sein des projets et des organisations de solidarité internationale :

- Un diagnostic sur les pratiques des organisations françaises de solidarité internationale en matière de prise en compte des effets de genre dans les projets et organisations et une mise en perspective au regard de la littérature existante.
- Des espaces d'échanges et de renforcement mutuel entre organisations travaillant sur cet enjeu (communauté de pratiques et groupe de résonance).
- Des livrables de capitalisation avec une visée didactique et pratique permettant de s'emparer de l'enjeu de transversalisation du genre et de le mettre en œuvre dans sa propre organisation.
- Des accompagnements spécifiques pour transversaliser le genre au sein des organisations via le FRIO.

Le genre constituant un enjeu transversal à tout le secteur de la solidarité internationale, le programme apparaissait particulièrement pertinent. Les enseignements produits constituent en outre un exemple de mise en pratique concrète de cet enjeu identifié comme transversal par l'AFD.

D'ailleurs, Coordination SUD a intégré une partie des enseignements du programme dans son fonctionnement interne et les activités du programme d'intérêt général :

- La transversalisation du genre et la lutte contre les violences basées sur le genre sont devenues en 2019 un **axe en tant que tel du programme de formation** de Coordination SUD.
- L'égalité femmes-hommes et la lutte contre les violences basées ont été intégrés à la **charte révisée** de Coordination SUD.
- L'accompagnement à la transversalisation du genre dans les organisations est désormais éligible au **FRIO**.

- **Un suivi de la prise de parole au sein du CA** est assuré par un représentant de la Commission Genre de Coordination SUD pour analyser les possibles biais liés au genre dans les décisions stratégiques du collectif.

Bien que l'évaluation de ce programme ait invité ses pilotes à pérenniser cette dynamique d'apprentissage sur une période de 6 à 9 ans pour en amplifier les effets, Coordination SUD n'a pas souhaité poursuivre le programme, notamment en raison de la difficulté à mobiliser des cofinancements spécifiques faisant consensus au sein de son membership.

Néanmoins, le F3E a prévu de poursuivre les travaux sur l'intégration du genre, avec un focus « projets » et une dynamique d'expérimentation, dans le cadre de son programme « Genre et Territoires ». Il est donc **important de se rapprocher du F3E pour que les enseignements de son programme Genre et Territoires puissent irriguer les travaux de la Commission Genre** et surtout ceux de l'ONGLab.

### **Les programmes de commissions cofinancés : une cohérence variable avec le programme d'intérêt général**

---

*La question de la cohérence du plaidoyer porté par Coordination SUD et les travaux dans les Commissions est traitée dans la question 9.*

Le programme d'intérêt général couvre la mise à disposition d'un membre de l'équipe du secrétariat technique pour suivre les travaux de chaque commission (prise de note). Ce rôle est plus ou moins important selon l'engagement de l'animatrice ou de l'animateur de la Commission.

En complément de ce programme, les organisations membres peuvent, si elles le souhaitent, chercher des cofinancements pour soutenir un programme d'activités spécifique à une commission. La gouvernance de Coordination SUD doit bien entendu valider les grands axes du projet développé mais elle n'est pas à l'initiative du dépôt de projets spécifiques de commissions à l'AFD.

#### Commission Jeunesse et Solidarité Internationale

La commission Jeunesse et Solidarité Internationale, créée récemment, a déposé un projet d'intérêt général auprès de l'AFD qui vient de débiter. Ce projet est centré sur la promotion et l'intégration de la jeunesse et de ses enjeux spécifiques dans les stratégies, organisations et projets de solidarité internationale : dans les stratégies de l'AFD et du MEAE, la gouvernance des organisations, dans les diagnostics et stratégies d'intervention, dans la mise en œuvre des activités et leur évaluation... Il convient de noter que durant l'évaluation, la commission s'est rapprochée du F3E pour initier une collaboration, ce qui apparaît pertinent compte tenu du fait que l'ambition du projet de la Commission Jeunesse et Solidarité Internationale est très proche de celle du projet de transversalisation du genre copiloté par Coordination SUD et le F3E entre 2016 et 2018. **Cette commission apparaît donc cohérente avec le reste du collectif puisqu'elle a une approche transversale et non sectorielle de la jeunesse. Pourtant, la jeunesse ne faisait pas partie des priorités de plaidoyer du collectif alors qu'il s'agit d'une priorité transversale de l'APD française.** La création de la Commission Jeunesse témoigne donc de la capacité du collectif à s'adapter aux mutations des besoins des ONG et du contexte.

#### Commission Climat et Développement

Alors qu'elle avait joué un rôle très important dans le contexte de la COP21 et avait permis à Coordination SUD d'être visible et force de proposition à cette occasion, La Commission Climat et Développement (CCD) n'est pas aujourd'hui un espace contribuant au plaidoyer du collectif contrairement aux autres commissions puisque le plaidoyer sectoriel en la matière est le Réseau Action Climat, partenaire de Coordination SUD et participant à la CCD. Cette commission est plutôt un espace d'échanges entre ONG travaillant dans la lutte contre le changement climatique et abordant des thématiques non couvertes par d'autres collectifs telles que les questions énergétiques ou de biodiversité. Soulignons que le suivi des engagements de la France dans le cadre des Accords de Paris ou de l'Agenda 2030 pourrait être réalisé par la Commission ODD. Par conséquent, en l'état, la cohérence entre la CCD et le programme d'intérêt général ne paraît pas évidente. **La CCD pourrait, à l'instar de la commission Jeunesse et Solidarité Internationale, se concentrer sur la transversalisation des enjeux d'urgence climatique dans l'APD, les organisations et les projets des ONG.** D'ailleurs le groupe URD travaille sur cet enjeu, dans le cadre de son programme d'intérêt général « Innover face aux crises », et a réalisé des travaux de capitalisations sur les pratiques environnementales d'ONG travaillant en contexte de crise.

#### Commission Agriculture et Alimentation

La particularité de la Commission Agriculture et Alimentation (C2A) est de réussir à avoir une voix propre, différenciée des prises de position individuelles des membres, voire du collectif Coordination SUD. Elle a une **identité forte**, reconnue par les différent-e-s actrices et acteurs, et qui se distingue par une production de connaissances de qualité permettant de porter des messages de plaidoyer forts. Cette identité forte fait que le programme cofinancé par l'AFD de la C2A est plus celui des organisations membres de la C2A, que celui d'une commission de Coordination SUD. Mais **elle pose la question de la cohérence avec le reste des positionnements du collectif puisqu'il s'agit d'une commission avec un ancrage très sectoriel et non transversal.** Par ailleurs, les activités de plaidoyer qui nourrissent le collectif se sont réduites au cours de la période étudiée, notamment en raison d'un fossé croissant entre membres voyant dans la C2A un espace d'échanges entre pairs et d'autres voyant dans la C2A un collectif portant un plaidoyer spécifique en matière d'agriculture et d'alimentation.

#### Une cohérence transversale à renforcer entre commissions

**Le lien entre les différentes commissions est assuré par la gouvernance, mais les liens d'une commission à l'autre sont limités**, même lorsque les membres sont similaires car leurs représentant-e-s peuvent être différent-e-s d'une commission à l'autre. Cette situation ne favorise pas la recherche de transversalité au sein du collectif et l'interconnaissance entre organisations membres. In fine, cela peut créer des incompréhensions entre composantes du membership autour des priorités de chaque organisation en termes de plaidoyer.

Pour gagner en transversalité, des échanges bilatéraux, entre commissions, pourraient être promus (par exemple, une restitution d'une étude réalisée dans une commission au sein d'une autre). Ce type d'actions prend tout son sens lorsque les commissions ont une visée transversale, soit parce qu'elles portent sur du plaidoyer syndical (APD, COFRI) soit parce qu'elles portent sur la transversalisation d'un enjeu thématique (ex : genre, jeunesse).

#### **Conclusions de la réponse**

Le programme d'intérêt général est très cohérent avec la stratégie de Coordination SUD puisque ses objectifs découlent directement des axes de la stratégie du collectif.



Concernant les programmes *ad hoc*, le FRIO qui ne figurait pas dans le programme d'intérêt général de Coordination SUD avant 2017-2018 (il constituait un volet ad-hoc de la convention de financement entre Coordination SUD et l'AFD), 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.

Le programme genre développé avec le F3E a lui 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.

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 sectoriels (comme la CCD actuellement ou dans une moindre mesure la C2A), la cohérence apparaît moindre.

Enfin, plus globalement, la cohérence entre commissions qui est apportée par la gouvernance pourrait être renforcée pour gagner en transversalité.

### **Recommandations spécifiques**

- ▶ **Promouvoir la réalisation d'activités croisées entre commissions** (logique bilatérale) pour favoriser la transversalité au sein du collectif.
- ▶ **Se rapprocher du F3E pour suivre les travaux réalisés sur le genre**, dans le cadre de l'ONGLab par exemple.

### **QE3. QUELLE EST LA COHERENCE DU PROGRAMME TRIENNAL AVEC LA STRATEGIE FRANÇAISE VIS-A-VIS DE LA SOCIETE CIVILE ET COMMENT A EVOLUE LE DIALOGUE ENTRE COORDINATION SUD ET SES PRINCIPAUX PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET FINANCIERS?**

#### **Coordination SUD, artisan et collectif clé du renforcement et de la formalisation du dialogue ONG-Pouvoirs publics en matière de solidarité internationale**

---

2013 : une année marquée par la réussite des Assises du développement et de la solidarité internationale, et les annonces qui en ont découlées

L'année 2013 a constitué un tournant politique en matière d'engagement de la France pour la solidarité internationale, alors même que les années précédentes avaient été marquées par la suppression progressive des instances de dialogue Pouvoirs publics – ONG : dissolution du Haut Conseil de la Coopération Internationale (HCCI) en 2008 puis disparition de la Commission pour la Coopération au Développement (CCD). La nouvelle présidence de François Hollande a été l'occasion de lancer les Assises du Développement et de la Solidarité Internationale, engagement de sa campagne présidentielle. **Coordination SUD s'est fortement investie dans le processus préparatoire et la tenue de ces assises**, d'une part à travers la mobilisation de ses administrateurs, ses membres et de l'équipe du secrétariat au sein des différents groupes de travail et d'autre part, à travers la publication d'un document de position reprenant les principales recommandations du collectif autour de 3 sujets essentiels : (i) des propositions pour une vision post-2015 ancrée dans le respect des droits fondamentaux et qui s'attaque aux causes structurelles de la pauvreté ; (ii) des propositions pour l'élaboration d'une loi d'orientation et de programmation sur la politique de développement ; (iii) des propositions pour un espace de concertation permanent, pluri-acteurs et non sectoriel. Les annonces faites en clôture des Assises du développement et de la solidarité internationale en mars 2013 ont été un signal fort en faveur de la solidarité internationale et une réponse à plusieurs des revendications de Coordination SUD avec notamment : (i) le lancement du processus d'élaboration d'une loi d'orientation et de programmation sur la politique française de développement et de solidarité internationale, (ii) la création d'un Conseil national du développement et de la solidarité internationale qui s'inspirera du HCCI et constituera le cadre de concertation avec l'ensemble des acteurs, notamment la société civile, (iii) la relance du Comité interministériel de la Coopération et de la solidarité internationale (CICID), (iv) la confirmation des annonces financières sur l'affectation de la taxe sur les transactions financières et le doublement sur le quinquennat de l'APD transitant via les ONG. La réussite de ces Assises et les annonces qui en ont découlées sont largement à mettre au crédit de Coordination SUD qui portait depuis longtemps ces propositions et avait interpellé les candidats aux présidentielles notamment sur l'adoption d'une loi de programmation pluriannuelle pour la coopération au développement et le renouvellement d'un dialogue formalisé avec les ONG, points sur lesquels le candidat Hollande s'était engagé.

**Les nouvelles dispositions prises ont marqué une véritable reconnaissance du rôle des ONG et Coordination SUD a joué tout son rôle dans cette phase de rénovation de la politique de développement française, contribuant aux travaux réalisés :**

- **Le CNDSI**, espace de dialogue multi-acteurs et de mise en cohérence des actions de développement, comprend un collège ONG composé de 16 membres dont Coordination SUD et 12 de ses membres. Coordination SUD a pris en charge l'animation du collège ONG, et son président le représente au Bureau du CNDSI. Coordination SUD participe activement aux travaux du CNDSI (préparation des réunions, recommandations, propositions) et influence directement les avis qui en émanent.
- Coordination SUD a contribué tout au long du processus d'élaboration de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (**LOP-DSI de 2014**) : elle a ainsi émis des propositions pour fonder la loi sur le respect des droits, la cohérence des politiques, l'encadrement des activités des multinationales dans les pays du Sud, le lien entre les actions d'urgence, de réhabilitation et de développement et la participation des populations vulnérables et sur une clarification du pilotage de l'aide entre les différents ministères concernés. Elle a publié un document d'analyse, et quatre communiqués de presse. Le texte final, adopté par les deux assemblées à une très large majorité, intègre beaucoup de ces principes et objectifs, bien qu'il reste marqué par une retenue certaine.

Par ailleurs, la nomination du président de Coordination SUD, Philippe Jashan, comme conseiller au Conseil économique, social et environnemental (CESE) en 2015 est venue conforter cette volonté de mieux intégrer les préoccupations de solidarité internationale dans la politique française.

#### La formalisation du dialogue ONG-Pouvoirs publics dans le champ de la solidarité internationale

**Les Assises du Développement et de la Solidarité internationale ont marqué la reconnaissance des OSC, dont Coordination SUD, et la relance du dialogue entre OSC et pouvoirs publics.** Ainsi, la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (Loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014) reconnaît que « *les organisations de la société civile du Nord, fortes de leurs expériences au plus près des sociétés des pays partenaires, disposent d'une expertise et d'une connaissance particulières des contextes d'intervention. Elles jouent un rôle essentiel en matière de renforcement des capacités et d'accompagnement des sociétés civiles du Sud en appui à leurs efforts pour se structurer* ». Cette loi affirme aussi que « *le soutien, la consultation et la coordination avec ces acteurs issus de la société civile* » est une « *priorité de la politique de développement et de solidarité internationale* ».

Cette reconnaissance des OSC et de Coordination SUD a été **accentuée par l'adoption par le Conseil d'administration de l'AFD du Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016**. Dans celui-ci, l'AFD « *se positionne comme un interlocuteur majeur des OSC impliquées à l'international pour le développement des pays du Sud* ». Elle reconnaît que les OSC françaises « *sont des acteurs essentiels pour le renforcement des sociétés civiles au Sud et comme des interlocuteurs importants, en ce qui concerne les pouvoirs publics et les grands enjeux internationaux du développement* ». En outre, l'Agence souligne que « *Coordination SUD [est l'] interlocuteur privilégié de l'AFD concernant les questions relatives et modalités d'appui aux OSC, aux dispositifs de renforcement de leurs capacités et de mutualisation des pratiques non-gouvernementales ou encore de plaidoyer en faveur de la coopération non-gouvernementale* ». Le rôle des organisations non gouvernementales et de l'ensemble de la société civile dans la définition et la mise en œuvre de la politique française de développement a aussi été réaffirmé par le CICID de novembre 2016, auquel Coordination SUD a été invité à participer.

En 2017, le Ministère de Affaires étrangères et du Développement International a publié son **Document d'orientation politique relatif au partenariat entre le ministère des Affaires étrangères et du Développement international et la société civile**. Le Ministère y reconnaît les compétences et les expertises de la société civile, dont « *la participation à l'élaboration des politiques publiques, à l'évaluation des programmes institutionnels et au suivi des engagements des autorités représente ainsi une réelle valeur ajoutée* », ainsi que leur force de plaidoyer et de sensibilisation des citoyens, et leur capacité décisive à agir là où les Etats ne sont pas en capacité d'intervenir.

**En 2018, l'AFD a adopté sa stratégie vis-à-vis des OSC**, intitulée « Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 », qui «  *vise à amplifier les effets durables des contributions des OSC aux dynamiques de transformation économique, écologique et sociale, au bénéfice des populations vulnérables* ». Enfin, 2018 a aussi été l'année d'un nouveau CICID. Dans ce cadre, Coordination SUD, ses membres et partenaires ont porté de nombreuses recommandations dont une grande partie a été intégrée dans le relevé de décisions, au niveau des paragraphes thématiques (climat, genre, sécurité alimentaire, eau et assainissement, engagement citoyen, etc.). Certains éléments financiers structurants ont finalement aussi été inclus dans le relevé de décisions malgré l'opposition du Ministère de l'Economie et des Finances.

Tous ces temps forts ont été autant d'occasions pour reconnaître et réaffirmer le rôle des OSC, au premier rang desquelles Coordination SUD, plateforme représentative et centrale des ONG du développement et de la solidarité internationale. **Cette prise en compte croissante des acteurs de la société civile est une large victoire que l'on peut mettre au crédit de Coordination SUD** au vue de ses demandes et efforts répétés pour un dialogue renforcé et formalisé entre OSC et pouvoirs publics.

#### Le dialogue dans le champ de l'humanitaire

Parallèlement à ce dialogue renforcé dans le champ général de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses ONG membres, a influencé, de la même manière et dans le même temps, le dialogue relevant du secteur humanitaire. Les ONG membres de Coordination SUD réunies au sein de la Commission Humanitaire ont ainsi contribué au processus d'élaboration de la « **Stratégie Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021** »<sup>8</sup> de l'AFD pour laquelle «  *Les organisations de la société civile françaises constituent des partenaires naturels pour agir dans les situations de vulnérabilité et de crise* », tandis que le processus continu de concertation avec les ONG depuis 2015 a permis de faire évoluer les pratiques de l'AFD. Par ailleurs, lors de la 4<sup>ème</sup> Conférence nationale humanitaire (mars 2018), a été présentée la « **Stratégie humanitaire de la République française 2018-2022** » pour laquelle la Commission Humanitaire de Coordination SUD s'est fortement mobilisée. Elle a ainsi participé au processus préparatoire de la stratégie et fait nombre de recommandations qui ont été reprises dans la stratégie. Bien que ces recommandations restent, pour certains, trop timides, cette stratégie témoigne du rôle des ONG dans ce processus. Autre fait marquant, en tant que représentant collectif des ONG, Coordination SUD siège au sein du Groupe de Concertation Humanitaire qui réunit les ONG humanitaires et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères via son Centre de Crise et de Soutien. Elle en est l'un des acteurs centraux et est très impliquées dans le **pilotage des Conférences nationales humanitaires**, dont la prochaine se tiendra en 2020, ainsi que dans tous les groupes de travail du Groupe de Concertation Humanitaire. Pour sa part, le Centre de Crise et de Soutien se félicite du partenariat avec Coordination SUD et ses membres humanitaires, du

<sup>8</sup> <https://www.afd.fr/fr/strategie-vulnerabilites-aux-crises-et-resilience-2017-2021-0>

dialogue régulier et de qualité avec ces acteurs tant au sein des instances officielles qu'en dehors, que ce soit concernant le plaidoyer en faveur de l'aide humanitaire et de la stabilisation ou concernant les échanges sur les grands enjeux de l'aide humanitaire et de son évolution. Coordination SUD a aussi l'intérêt, pour le Centre de Crise et de Soutien, d'être d'une interface de rassemblement des principales ONG de l'humanitaire qui soit l'expression d'équilibres, afin de dépasser les perspectives individuelles des différents acteurs.

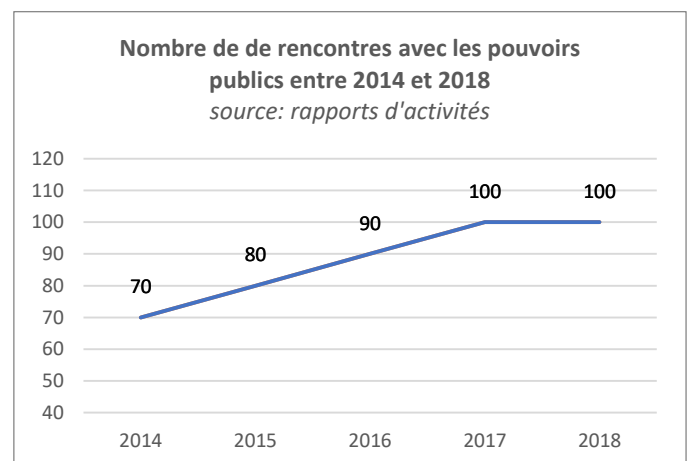
Dès lors, **Coordination SUD apparaît comme un artisan du renforcement et de la formalisation du dialogue ONG-Pouvoirs publics et comme un acteur central de celui-ci**, de par sa reconnaissance, son influence et sa force de proposition.

## Un dialogue ONG-Pouvoirs publics à un tournant

### Des relations rapprochées avec l'AFD qui pourraient gagner en technicité

Le Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016 et la « Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 » témoignent d'un rapprochement certain entre l'AFD et les OSC et d'une formalisation de leurs relations, en ciblant plus précisément Coordination SUD en tant que plateforme représentative des ONG. **Le CIT-OSC 2013-2016 de l'AFD reconnaît ainsi que le rôle des OSC françaises et la place de Coordination SUD. La Stratégie, quant à elle, se veut le résultat d'un dialogue permanent entre l'AFD et les OSC.** Elle souligne que le CIT précédent a permis à l'AFD de mettre en place « *les bases d'une relation partenariale solide avec les OSC, tant au niveau du dialogue que des collaborations opérationnelles, financières et intellectuelles* »<sup>9</sup>.

De fait, ces dernières années ont marqué le rapprochement de l'AFD et de Coordination SUD. L'AFD, comme le MEAE d'ailleurs, reconnaît largement l'importance de Coordination SUD dans le plaidoyer sur les politiques de financement pour le développement, la considérant comme une alliée, et a développé de fortes relations avec la Présidence et le Secrétariat exécutif de Coordination SUD. Ils ont en effet, selon eux, « besoin de relais, d'analyse et d'expertise permettant de challenger les décideurs sur leurs engagements, sur l'objectif actuel des 0,55% du RNB consacré à l'APD d'ici à 2022 ». Coordination SUD représente aussi une parole collective et synthétique des ONG, facilitant et organisant le dialogue avec ces acteurs. Ces relations sont particulièrement développées avec la Division des partenariats avec les Organisations de la société civile (DPA-OSC). Les ONG membres de Coordination SUD pour leur part, promeuvent le rôle de Coordination SUD en tant qu'interlocuteur central, légitime et représentatif, face aux pouvoirs publics même s'ils s'interrogent sur la posture à adopter pour plus d'impact. Ce dialogue accru se reflète dans le nombre de rencontres entre Coordination SUD et les pouvoirs publics, passées de 70 en 2014, à plus d'une centaine en 2018.



<sup>9</sup> <https://www.afd.fr/fr/ressources/strategie-lafd-partenaire-des-organisations-de-la-societe-civile-2018-2023>

Toutefois, **ces derniers temps, ces relations ont pâti de quelques anicroches**. En effet, comme nous le verrons dans la partie sur le plaidoyer syndical, l'AFD, que ce soit la DPA-OSC ou leurs collègues, a été plus réservée sur les interventions de Coordination SUD, représentée par ses administrateurs et administratrices, tant en termes de forme que de contenu, notamment lors de réunions portant sur l'Aide Publique au Développement, son montant et son allocation. Il y a en effet une forte attente de l'AFD en termes de technicité sur ces sujets, de force de proposition, de recherche conjointe de solutions, capacités qui lui semblent actuellement insuffisantes de la part de Coordination SUD, sans nier pour autant l'indispensable travail fait par le collectif. En outre, l'attitude de certain-e-s représentant-e-s de Coordination SUD, jugée trop négative et prenant peu en compte les contraintes propres de l'AFD, provoque quelques incompréhensions au sein de certaines divisions techniques de l'AFD. Tout l'enjeu pour eux, aujourd'hui, est de renforcer l'expertise et la parole politique de Coordination SUD (« être plus percutant ») pour un dialogue de meilleure qualité sur les enjeux de financement du développement. Il leur semble que l'on peut ne pas être d'accord tout en étant constructif, ce qui permettra aussi à Coordination SUD de trouver un meilleur équilibre entre son rôle de plaidoyer syndical pour les ONG et de partenaire dans le dialogue avec les pouvoirs publics.

Si les relations sont particulièrement développées entre la DPA-OSC et Coordination SUD, elles le sont cependant moins entre la Direction des Opérations de l'AFD et le collectif. Il existe pourtant un intérêt de part et d'autre : en effet, Coordination SUD souhaite développer ces relations étant donné que les ONG sont bénéficiaires ou opératrices de programmes financés par l'AFD, tandis que la Direction des opérations aimerait renforcer les synergies avec les ONG sur les sujets intéressant l'AFD. Au vu de la valeur ajoutée des ONG en termes d'adaptation, d'innovation, d'ingénierie sociale, la Direction des Opérations souhaiterait que les échanges soient renforcés sur des thématiques particulières, des zones géographiques spécifiques, pour une connaissance réciproque renforcée. Enfin, les relations entre l'AFD et Coordination SUD se font aussi à travers la participation de Coordination SUD au Conseil d'Administration de l'AFD. La participation du Président de Coordination SUD au Conseil d'Administration de l'AFD, en tant que représentant de Coordination SUD, marque une forte reconnaissance de la place et du rôle des ONG, et de Coordination SUD en tant qu'acteur central et représentatif du secteur. Cela a d'autant plus formalisé les relations entre l'AFD et Coordination SUD (passage du niveau technique au niveau politique). **Toutefois, Coordination SUD n'est actuellement plus membre du Conseil d'Administration de l'AFD**, son mandat n'ayant pas été renouvelé à son terme ; un signal politique négatif au vu de la symbolique forte de cette appartenance. Et bien que la Direction même de l'AFD soit intervenue auprès du MEAE pour une réintroduction de Coordination SUD au sein de son Conseil d'Administration, celle-ci n'a toujours pas eu lieu, témoignant des relations actuelles difficiles entre les ONG et les instances politiques à haut niveau.

#### Un dialogue politique difficile à haut niveau

Bien que ces dernières années aient connu de nombreuses avancées en termes de dialogue entre les pouvoirs publics et les ONG, il faut toutefois souligner, dans le même temps, un recul relatif de la place de la solidarité internationale dans la politique étrangère française en faveur des préoccupations de diplomatie économique et de sécurité nationale. Si l'ensemble des chantiers énoncés précédemment ont donné une impulsion positive, des signaux contradictoires sont apparus, avec le remplacement du ministère du Développement, en avril 2014, par un secrétariat d'Etat, occupé par 3 personnes différentes (Annick Girardin, André Vallini, Jean-Marie Le Guen). Et malgré l'annonce du nouveau Président de la République, Emmanuel Macron, de placer le développement international comme l'un

des enjeux majeurs de son mandat, **il n'existe plus aujourd'hui de secrétaire d'Etat dédié au développement au sein du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**. En outre, force est de constater que le dialogue avec les instances politiques de haut niveau (cabinet du Ministre de l'Europe et des Affaires Etrangères, cabinet du Président de la République) est difficile. **La multiplication des signaux contradictoires** (annonce sur les 0,55%, venue du Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères à l'AG de Coordination SUD, maintien du guichet Initiatives-OSC... mais un Président de Coordination SUD qui ne siège plus au CA de l'AFD depuis un an, accréditation des ONG au G7 de Biarritz à la dernière minute, guichet Initiatives-OSC toujours sous-financé...), rend compliquée, pour Coordination SUD, l'adoption d'une posture claire et brouille parfois les propositions qu'elle peut faire. Ces blocages incitent les ONG de Coordination SUD à reconsidérer leur positionnement vis-à-vis de l'Etat et à réinterroger leurs stratégies et méthodes de plaidoyer à ce niveau. Mais ils mettent aussi en exergue la contradiction de l'Etat qui d'une part, soutient la structuration de la société civile et le dialogue technique avec celle-ci mais d'autre part, met un frein au dialogue politique qu'elle pourrait avoir avec elle et entrave parfois sa capacité d'action. Pourtant, la valeur ajoutée des ONG en tant qu'interlocutrices clé des politiques de développement, expertes techniques, fines connaisseuses des réalités locales, avec une capacité d'adaptation et d'innovation forte, n'est plus à prouver.

## **L'adéquation entre les programmes d'activités de Coordination SUD et les cadres stratégiques de l'AFD vis-à-vis des OSC**

---

### Des cadres stratégiques qui mettent en exergue le rôle des ONG

Comme vu précédemment, l'AFD a formalisé ses relations avec les ONG à travers deux documents stratégiques, qui reconnaissent le rôle de ces acteurs et orientent les relations stratégiques de l'AFD avec ceux-ci :

- le Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016 ;
- la « Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 ».

Ces documents stratégiques établissant les relations entre l'AFD et les OSC, Coordination SUD – en tant que plateforme des ONG – a été consultée lors du processus rédactionnel de ces deux documents et a pu porter des recommandations sur ces textes, dont une partie a été prise en compte. La Stratégie indique d'ailleurs qu'elle est le « *résultat d'un dialogue permanent avec les OSC et les autres parties prenantes* » et que « *les propositions qui suivent ont fait l'objet de discussions avec les OSC, Coordination Sud et le MEAE ainsi qu'au sein de l'AFD* », témoignant de l'influence positive de Coordination SUD sur la conception de certaines politiques publiques et cadres stratégiques.

### Des programmes d'activités de Coordination SUD cohérents avec les cadres stratégiques de l'AFD

De manière générale, les programmes d'activités 2013 et 2014-2016 de Coordination SUD s'insèrent dans une ligne cohérente avec le Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016, tandis que le programme triennal 2017-2019 de Coordination SUD répond aux enjeux stratégiques soulevés par la stratégie de l'AFD intitulée « Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 ».

En effet, le CIT-OS 2013-2016 précisent que les relations entre l'AFD et les OSC visent à contribuer, à leur niveau, aux finalités de la politique gouvernementale en matière de développement :

- Soutenir les sociétés civiles du Sud en matière de lutte contre la pauvreté, de réduction des inégalités économiques et sociales et d'atteinte des ODD ;
- Soutenir les sociétés civiles du Sud en matière de promotion de la gouvernance démocratique, de mise en avant de l'égalité de genre et de défense des droits fondamentaux humains, économiques, sociaux et environnementaux ;
- Renforcer l'efficacité des acteurs français de la société civile en matière de coopération au développement et valoriser leurs capacités d'influence et d'expertise sur la scène internationale.

Ce dernier point recouvre 4 dimensions dans lesquelles s'insèrent les programmes d'activités de Coordination SUD :

- Développer la capacité d'analyse des citoyennes et citoyens du Nord sur les enjeux internationaux, ainsi que leur engagement dans la solidarité internationale ;
- Renforcer les connaissances, expertises et pratiques des acteurs français de la solidarité internationale et développer des synergies multi-acteurs (ONG, syndicats, fondations, collectivités territoriales, entreprises) ;
- Soutenir les structures représentatives de la multitude et de la diversité des OSC françaises œuvrant pour la solidarité internationale ;
- Soutenir, par des instruments adaptés, le renforcement des capacités d'OSC françaises dont l'expertise est reconnue afin de leur permettre d'augmenter leur visibilité à l'échelle nationale, européenne et internationale.

En finançant le programme d'activité 2013 et le programme triennal 2014-2016, l'AFD répond à ces 4 prérogatives en favorisant le renforcement des capacités des ONG, leur professionnalisation et la structuration de leur milieu, le renforcement de leur positionnement, le renforcement de leur influence sur les politiques et temps forts relatifs aux enjeux stratégiques.

**Les programmes d'activités de Coordination SUD se positionnent en outre sur des grands enjeux transversaux semblables à ceux de l'AFD** tels que les ODD, le genre, le climat, la défense des droits humains, les migrations... Dès lors, on observe une adéquation entre les programmes d'activités de Coordination SUD et les cadres stratégiques AFD-OSC. Toutefois, certains points pourraient être améliorés car encore insuffisamment pris en compte par Coordination SUD, tels que l'appui aux sociétés civiles du Sud, la construction de positionnements communs Etat-ONG, le développement des synergies multi-acteurs (bien que le programme 2014-2016 de Coordination SUD mentionne le renforcement des synergies avec d'autres acteurs de la solidarité internationale), la sensibilisation et la mobilisation des citoyen-ne-s pour la solidarité internationale.

De même, **le programme triennal 2017-2019 s'inscrit dans la poursuite de ce CIT-OSC 2013-2016 tout en étant en adéquation avec la stratégie 2018-2023 de l'AFD vis-à-vis des OSC**. Elaborée dans un contexte d'adoption et de mise en œuvre des ODD, ladite stratégie poursuit 3 finalités :

- Les OSC contribuent aux dynamiques de transformation économique, écologique et sociale au bénéfice des populations vulnérables.
- Les OSC renforcent leur pouvoir d'influence et contribuent activement à la mobilisation citoyenne, internationale et nationale, en particulier au niveau des territoires français.
- Les collaborations entre l'AFD et les OSC se renforcent, se diversifient et enrichissent leurs pratiques respectives de solidarité internationale.

Or, le programme triennal 2017-2019 de Coordination SUD répond à ces finalités en visant à :



- Approfondir l'analyse et la connaissance collective des enjeux globaux de développement durable et de solidarité internationale.
- Se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s'adapter aux défis de demain, et pour dynamiser la capacité de Coordination SUD à être une force de proposition utile.
- Influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale

**La stratégie pose aussi certains enjeux qui apparaissent comme autant de défis pour Coordination SUD** tels que la poursuite de l'accroissement des fonds transitant par les ONG et l'amélioration des dispositifs de financement, l'évolution actuelle de l'écosystème des ONG (dont les relations Nord / Sud) et l'enjeu de leur repositionnement, la question du financement des mésoprojets, la mobilisation citoyenne et l'éducation au développement, le développement des partenariats en externe, les dynamiques de coopération à partir des territoires (dont les Outre-mer), le dialogue sur les nouveaux secteurs d'intervention de l'AFD (gouvernance et droits humains)... Beaucoup de ces enjeux ont fait l'objet de premières réflexions au sein de Coordination SUD mais si l'on excepte la question de l'APD et de la part des fonds transitant par les ONG, soit il ne s'agit là que de prémices (repositionnement des ONG, stratégie partenariale, stratégie territoriale), soit la réflexion n'a pas aboutie (mésoprojets). Dès lors, Coordination SUD doit poursuivre et surtout approfondir ces enjeux qui construiront le partenariat de demain avec l'AFD.

*Tableau comparatif des orientations stratégiques de l'AFD vis-à-vis des OSC et des orientations stratégiques des programmes d'activités de Coordination SUD :*

DOCUMENTS STRATEGIQUES AFD	PROGRAMMES COORDINATION SUD
<p><b>Cadre d'intervention transversale – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016</b></p> <p>Les relations entre l'AFD et les OSC visent à contribuer, à leur niveau, aux finalités de la politique gouvernementale en matière de développement :</p> <p>A. Soutenir les sociétés civiles du Sud en matière de lutte contre la pauvreté, de réduction des inégalités économiques et sociales et d'atteinte des objectifs du développement durable ;</p> <p>B. Soutenir les sociétés civiles du Sud en matière de promotion de la gouvernance démocratique, de mise en avant de l'égalité de genre et de défense des droits fondamentaux humains, économiques, sociaux et environnementaux ;</p> <p>C. Renforcer l'efficacité des acteurs français de la société civile en matière de coopération au développement et valoriser leurs capacités d'influence et d'expertise sur la scène internationale.</p> <p>Ce dernier point recouvre 4 dimensions à souligner :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la capacité d'analyse des citoyennes et citoyens du Nord sur les enjeux internationaux, ainsi que leur engagement dans la solidarité internationale</li> <li>- Renforcer les connaissances, expertises et pratiques des acteurs français de la solidarité</li> </ul>	<p><b>Programme Année 2013</b></p> <p>Les objectifs spécifiques de ce programme sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action.</li> <li>- Positionner les ONG comme des acteurs incontournables des politiques de développement et d'aide humanitaire.</li> <li>- Développer l'influence des ONG de solidarité internationale.</li> <li>- Promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles.</li> </ul> <p><b>Programme triennal 2014-2016</b></p> <p>Les objectifs spécifiques de ce programme sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Être plus forts et plus unis : renforcer les capacités des ONG à conduire des actions de qualité, développer la connaissance mutuelle et la cohésion au sein du réseau et renforcer les synergies avec d'autres acteurs de la solidarité internationale</li> <li>- Promouvoir un environnement favorable et influencer les décideurs politiques et économiques</li> </ul>

<p>internationale et développer des synergies multiacteurs (ONG, syndicats, fondations, collectivités territoriales, entreprises)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir les structures représentatives de la multitude et de la diversité des OSC françaises œuvrant pour la solidarité internationale</li> <li>- Soutenir, par des instruments adaptés, le renforcement des capacités d’OSC françaises dont l’expertise est reconnue afin de leur permettre d’augmenter leur visibilité à l’échelle nationale, européenne et internationale</li> </ul>	<p>sur les enjeux majeurs de développement et de solidarité internationale</p>
<p><b>« Stratégie : L’AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 »</b></p> <p>Parce qu’elles sont des acteurs indispensables, l’AFD souhaite soutenir et renforcer la contribution des sociétés civiles à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable et à la construction d’un monde équitable et respectueux des droits et de l’environnement.</p> <p>Cette finalité se décline en trois grands objectifs :</p> <p>A. Les OSC contribuent aux dynamiques de transformation économique, écologique et sociale au bénéfice des populations vulnérables.</p> <p>B. Les OSC renforcent leur pouvoir d’influence et contribuent activement à la mobilisation citoyenne, internationale et nationale, en particulier au niveau des territoires français.</p> <p>C. Les collaborations entre l’AFD et les OSC se renforcent, se diversifient et enrichissent leurs pratiques respectives de solidarité internationale.</p>	<p><b>Programme triennal 2017-2019</b></p> <p>Les objectifs spécifiques de ce programme sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondir l’analyse et la connaissance collective des enjeux globaux de développement durable et de solidarité internationale</li> <li>- Se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s’adapter aux défis de demain, et pour dynamiser la capacité de Coordination SUD à être une force de proposition utile</li> <li>- Influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale</li> </ul>

### Conclusions de la réponse

Les Assises du Développement et de la Solidarité internationale (2013) ont marqué la reconnaissance des OSC, dont Coordination SUD, et la relance du dialogue entre OSC et pouvoirs publics notamment avec la mise en place du CNDIS, demande historique de Coordination SUD. Cette reconnaissance des OSC et de Coordination SUD a été accentuée par la formalisation du dialogue Pouvoirs publics – OSC 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 OSC. 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 permanent, l'AFD souhaiterait que son contenu soit renforcé avec un apport d'expertise de Coordination SUD plus conséquent. Parallèlement, Coordination SUD ne siège plus au CA de l'AFD depuis un an, ce qui marque un recul dans le dialogue avec les ONG. Quant au dialogue politique de haut niveau, celui-ci s'est dégradé ces dernières années. La multiplication des signaux contradictoires par les pouvoirs publics ne facilite pas le positionnement du collectif et peu en amoindrir la portée.

### **Recommandations spécifiques**

#### A l'attention de Coordination SUD :

- ▶ Renforcer l'expertise technique et la capacité de proposition de Coordination SUD dans ses échanges avec l'AFD (par exemple sur la composition et la qualité de l'APD, sur les financements hors APD pour une vision plus holistique et précise du financement du développement...)
- ▶ Développer les échanges avec la Direction des Opérations sur des thématiques spécifiques (sujets techniques, zones géographiques...).

#### A l'attention de l'AFD :

- ▶ Assurer un siège au Président de Coordination SUD au sein du Conseil d'Administration de l'AFD, en tant que personnalité qualifiée.
- ▶ Renforcer le dialogue entre la Direction des Opérations de l'AFD et Coordination SUD.

#### A l'attention du MEAE :

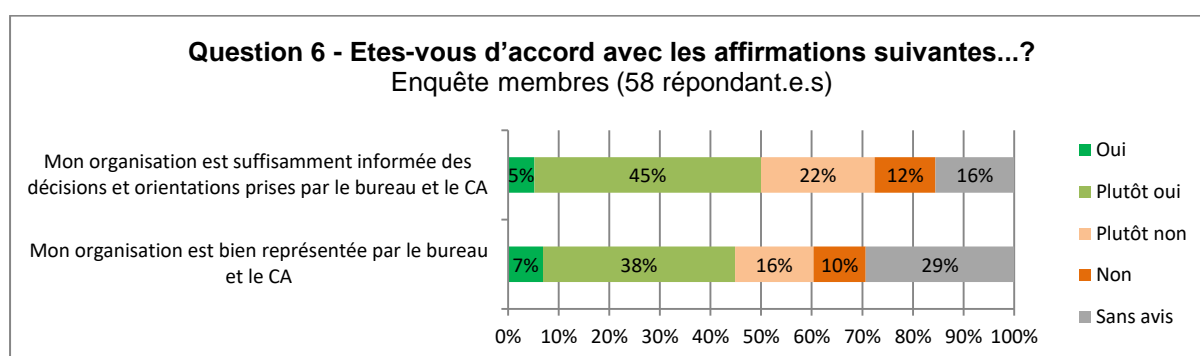
- ▶ Renouer un dialogue à haut niveau politique, constructif, entre pouvoirs publics et ONG.

## QE4. LE MODELE ORGANISATIONNEL ET DE GOUVERNANCE DE COORDINATION SUD FACILITE-T-IL L'ATTEINTE DES RESULTATS DE MANIERE OPPORTUNE ?

### Une articulation gouvernance – espaces collectifs lourde

#### La gouvernance

Les membres de Coordination SUD sont généralement satisfait-e-s de la gouvernance du collectif, dont les instances fonctionnent bien et veillent à maintenir un équilibre entre toutes les composantes et catégories d'ONG (grandes, moyennes, petites). Ils s'en sentent cependant assez loin, surtout lorsqu'ils n'y participent pas directement.



Au sein même du Conseil d'Administration (CA), les membres reconnaissent une vraie qualité de dialogue et d'animation de la Présidence, dont le souci de l'équilibre est salué. Néanmoins, ils mettent en exergue certains défis :

- **Des jeux de pouvoirs et de défense des intérêts** de sa propre structure qui prévalent parfois sur l'intérêt collectif : si les instances veillent à avoir une composition diversifiée avec une représentation des différentes catégories de membres, force est de constater que certains se font plus entendre que d'autres ou tendent parfois à mettre en avant leurs propres intérêts plutôt que l'intérêt collectif ;
- **Un fonctionnement très vertical**, avec une Présidence forte et un CA qui d'une part, concentre une grande partie des informations, sans que cela ne soit toujours relayé aux chef-fe-s de file des commissions, et d'autre part, qui n'est pas en capacité de toujours représenter correctement les commissions et leurs travaux, n'en ayant pas une connaissance aboutie (*voir ci-après*) ;
- **Un fonctionnement peu agile** (ex : temps de validation des positionnements) qui ne permet pas une réactivité optimale concernant les rendez-vous extérieurs, les enjeux de communication, etc. ;
- **Une connaissance insuffisante des commissions et des thématiques** portées par Coordination SUD, qui ne permet pas une bonne appropriation des sujets : les sujets traités par Coordination SUD sont en effet nombreux et le temps qui leur est alloué en CA trop court pour que les membres du CA puissent se les approprier et en avoir une bonne compréhension alors même qu'ils et elles pourront être ensuite amené-e-s à porter des messages sur ces sujets en tant que représentant-e-s politiques de Coordination SUD. Un effort a cependant été fait à ce niveau, les salariés référents des commissions étant désormais invités au temps du CA consacré à leur sujet.

## Les espaces collectifs de travail

**Les Commissions de travail de Coordination SUD sont les outils de construction et partage d'expertise, et d'élaboration des positionnements du collectif**, à des degrés cependant différents selon les commissions ou les sous-groupes qui la composent. Ces commissions sont pilotées par un trinôme Référent-e CA – Chef-fe de filat de la Commission – Chargé-e de mission du Secrétariat exécutif, dont l'articulation est variable en fonction des commissions, selon si la Commission est financée sur un programme propre ou non (Jeunesse, C2A, CCD), si le référent CA s'implique au sein de la Commission ou non (par exemple, le référent CA de la Commission Humanitaire participe à toutes les réunions de la Commission), la charge de travail du/de la chargé-e de mission assurant le secrétariat de la Commission. **Elles produisent l'essentiel du contenu** (plaidoyer et production de connaissances) de Coordination SUD, de manière concertée, bien que plusieurs mettent en avant la prédominance des grandes ONG dans ces commissions, du fait du temps de travail et de l'expertise qu'elles peuvent y allouer et donc de leur prédominance sur les positionnements qui en sortent.

Selon les ONG membres, **ce fonctionnement des commissions peut être un peu lourd et dépend aussi de l'investissement du/de la Référent-e CA** en charge la commission. Un point a particulièrement été mentionné : la nécessité de renforcer les liens entre le CA et la gouvernance alors même que les administrateurs ont une connaissance relative des thématiques et travaux traités par les commissions, et que la parole politique est portée généralement par les membres du CA et non par les chef-fe-s de file des commissions. Pour certains, les rôles et responsabilités des chef-fe-s de file devraient aussi être revalorisés afin qu'ils et elles aient aussi un rôle de représentation politique sur leur sujet, et facilitent la communication et le portage des messages sur leur thématique (*cf précédemment*). Ces questions se posent aussi pour les groupes de travail *ad hoc* stratégiques, tels que celui sur le G7. L'enjeu est plus faible au niveau des clubs métier qui constituent plus des échanges « métiers » entre pairs.

## **Une réorganisation qui a amélioré la transversalité au sein de l'équipe sans aller jusqu'au bout de cette logique**

---

En 2015, Coordination SUD a été accompagnée par des consultant-e-s pour revoir son organisation. Suite aux recommandations des consultant-es, l'organigramme a été revu et les pôles ont été supprimés afin de gagner en transversalité. Tout-e-s les chargé-e-s de mission ont été placé-e-s sous une coordinatrice ou un coordinateur qui joue de facto un rôle de « direction adjointe ». Des points « équipe » sont organisés régulièrement permettant à l'ensemble des chargé-e-s de mission de mieux connaître les activités mené-e-s par leurs collègues et éventuellement de prêter main forte en cas de pic d'activités. Toutefois, cette logique de transversalisation n'est pas allée jusqu'au bout puisque les postes en tant que tel n'ont pas évolué. Par conséquent, **si le dialogue interne s'est amélioré, la séparation « plaidoyer » et « renforcement des capacités » reste dans les faits très importante.**

Par ailleurs, la répartition des rôles entre la présidence du collectif, la direction du secrétariat technique et la coordination des activités n'est pas claire aujourd'hui. **La distinction notamment entre le poste de direction et de coordination n'est pas toujours lisible** puisque le périmètre – en dehors des fonctions supports rattachées à direction – est similaire. En pratique, cela peut aboutir à des priorisations contradictoires sur les actions à mener et une impression de « brouillard » sur le cap à suivre au sein de l'équipe.

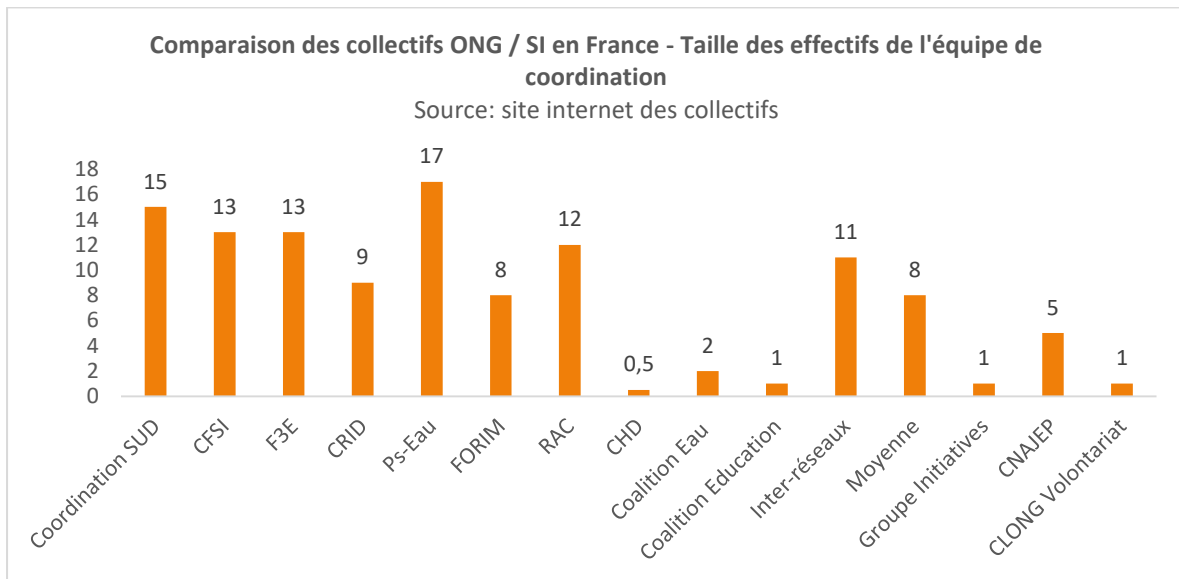
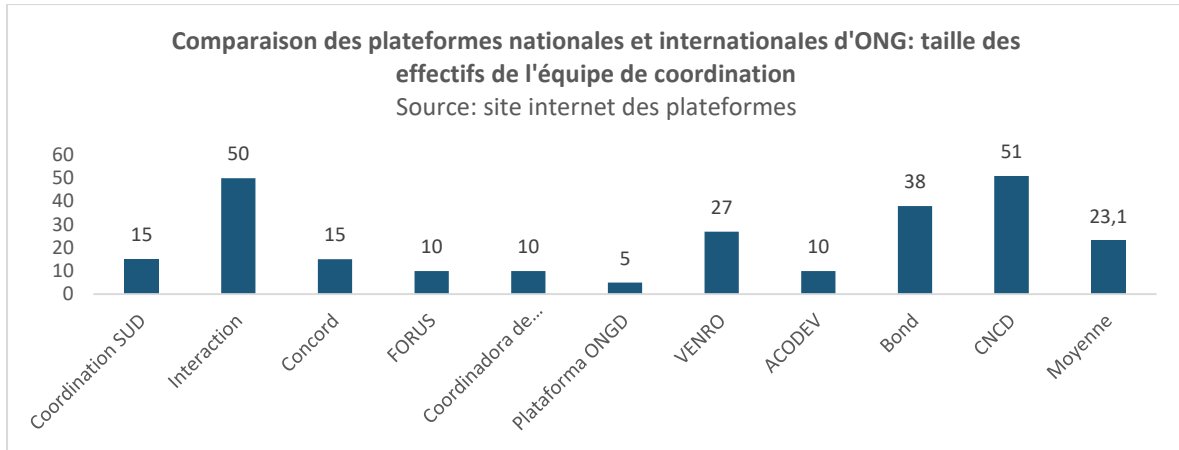
Pour tenter de régler ce problème, deux postes de coordination pourraient être créés, l'un pour les activités de plaidoyer et l'autre pour les activités de renforcement de capacités, placé tout-e-s les deux sous la responsabilité de la direction à laquelle continuerait d'être rattachées les fonctions supports. Pour ne pas retomber dans une logique de « silo » par pôle, les postes de chargé-e-s de mission pourraient évoluer pour refléter cette logique transversale, chacun-e pouvant assumer le suivi d'un ou plusieurs espaces de travail (y compris des commissions ou des groupes de travail plaidoyer) et le pilotage d'actions de renforcement ou de vie associative. Mais, il est indispensable d'accompagner une telle organisation d'outils de pilotage de la charge de travail au niveau individuel et de réunion d'équipes régulières pour ne pas surcharger les équipes ni créer des demandes contradictoires entre les deux coordinatrices ou coordinateurs. De même il sera nécessaire de former les uns au plaidoyer et les autres au renforcement de capacités car il s'agit de deux métiers très différents. Néanmoins, il est à noter que certains membres de l'équipe qui ont évolué horizontalement au sein de l'équipe disposent déjà de ces compétences transversales.

### **Une équipe et un budget relativement limités au regard des fonctions et thématiques couvertes par Coordination SUD, ce qui entraîne une surcharge de l'équipe**

---

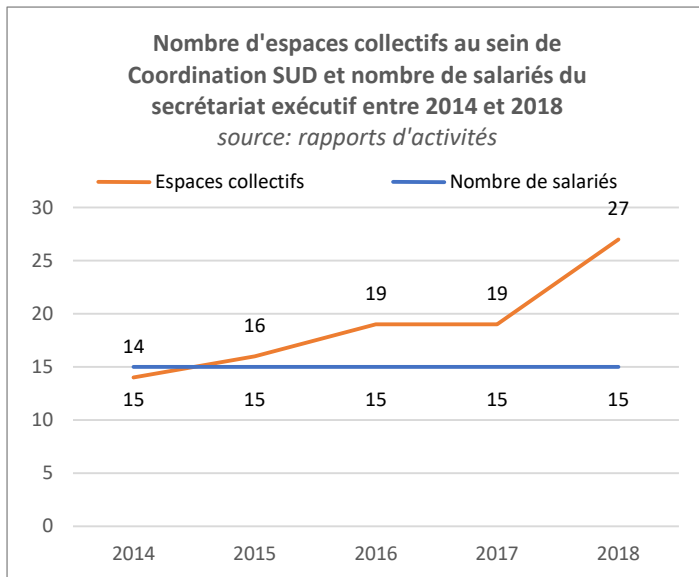
Le point le plus saillant de l'organisation est la surcharge de travail de l'équipe de Coordination SUD (environ 125% selon une estimation interne) qui ne permet pas d'assurer un travail approfondi et un bon suivi de toutes les thématiques. Certain-e-s chargé-e-s de mission « Analyse et Plaidoyer » suivent ainsi jusqu'à 5 thématiques, ce qui est impossible à faire correctement au regard de l'importance des sujets traités. On compte aussi une seule personne sur le plaidoyer syndical, un demi-poste pour la vie associative, deux personnes pour la communication... **La comparaison avec les autres plateformes nationales et internationales de coordination montre que l'équipe de Coordination SUD est relativement sous-dotée eu égard aux fonctions assurées** et aux thématiques couvertes par Coordination SUD, bien plus larges que ses homologues:

- ▶ **Au niveau international**, les moyens humains de Coordination SUD apparaissent limités par rapport à son budget et au regard des autres collectifs. **Les collectifs comparables ont plus de moyens humains pour assurer des fonctions souvent moins diversifiées** (ex : VENRO, budget similaire, moins d'actions de renforcement et pourtant une équipe quasiment double). En termes de budget, le budget total annuel (2018) de Coordination SUD (FRIO compris) se situe en dessous de la moyenne des plateformes nationales et internationales ONG étudiées (1.94 millions d'euros contre 2.6 millions d'euros).
- ▶ **Au niveau national**, en termes de moyens (financiers et humains), **Coordination SUD apparaît dans la moyenne** des autres collectifs de solidarité internationale disposant d'une équipe de coordination (si on enlève le FRIO de l'équation). **Toutefois, Coordination SUD a une action bien plus diversifiée** que tous les autres collectifs. Par conséquent, l'adéquation des moyens de Coordination SUD interroge au regard du périmètre de son action, surtout sachant qu'une partie du budget est consacrée à un fonds d'appui au renforcement aux OSC.



### Une inflation du nombre d'espaces collectifs qui pèse sur le secrétariat exécutif

**Si le nombre de membres a beaucoup augmenté sur la période (voire question suivante), cela n'a pas nécessairement d'incidence directe sur la charge de travail du secrétariat exécutif, si ce n'est sur le poste dédié à la vie associative (augmentation des dossiers à instruire et du suivi des adhésions).**



Plutôt que l'augmentation du nombre de membres, c'est l'inflation du nombre d'espaces collectifs, en premier lieu les commissions, qui met en danger l'équipe du secrétariat technique puisque chacun fait l'objet d'un travail de suivi de la part du secrétariat. Si les groupes de travail temporaires de plaidoyer (ex : LOP-DSI) n'ont pas vocation à être pérennisés, ils s'ajoutent aux commissions et aux clubs métiers déjà constitués. D'ailleurs, sur la période nous n'avons pas constaté de fermeture de commissions ou de clubs métiers. Au contraire, de nouvelles Commissions

ont été créées, la dernière en date étant la Commission jeunesse et solidarité internationale tandis que certains espaces voient des sous-groupes se former (ex : club métier / groupe de travail RH). Au total, entre 2014 et 2018, le nombre d'espaces collectifs a presque doublé, passant de 14 à 27 alors que dans le même temps le nombre d'ETP du secrétariat exécutif est resté stable (15 ETP). Or, **cette multiplication des espaces a une forte incidence sur le plan de charge du secrétariat exécutif**, à la fois pour le suivi de ces espaces, mais aussi pour les activités de plaidoyer dont le périmètre augmente sans arrêt.

La structuration des commissions autour d'un plan de travail avec une date de début, une date de fin, des objectifs et une évaluation régulière permettrait de s'assurer de l'utilité des espaces collectifs actifs.

### Des choix à réaliser dans l'animation

Dans un tel contexte, **Coordination SUD ne dispose pas de moyens suffisants** pour lui permettre de mener les actions prévues et d'atteindre les objectifs de changements fixés notamment en matière de plaidoyer. En outre, **cette surcharge de travail provoque une charge mentale** sur les salarié-e-s qui, alliée à des problèmes organisationnels et des relations parfois tendues avec la gouvernance, provoquent des conflits internes. En effet, nombre de salarié-e-s souhaiteraient être plus responsabilisé-e-s dans leurs fonctions et ne pas être de simples exécutant-e-s, secrétaires des commissions. Si les commissions de travail sont bien l'émanation des membres, les salarié-e-s pourraient être plus en situation d'apport d'expertise ou de facilitation des processus de décision, en partenariat avec le/la chef-fe de filat de la commission. Cela permettrait aussi d'approfondir les travaux et d'accélérer les processus de décision, tout en valorisant les salarié-e-s dont les perspectives d'évolution au sein même de la structure sont par ailleurs limitées. L'ensemble de ces facteurs a entraîné, ces derniers temps, un turn-over conséquent qu'il convient aujourd'hui de stabiliser.

Au regard de la surcharge de l'équipe et de cet enjeu de valorisation des salarié-e-s, il est important pour Coordination SUD de faire des choix en termes de priorités et d'activités. Ces choix sont davantage à réaliser dans les activités de plaidoyer et les espaces collectifs de travail que dans le reste puisque les activités de renforcement (formations, FRIO, guides/fiches) et de communication (interne et externe) apparaissent aujourd'hui relativement bien planifiées. Ainsi, Coordination SUD pourrait :



- ▶ **Etablir une stratégie et un programme de plaidoyer pluriannuel** : Aujourd’hui, il n’existe pas vraiment de stratégie ni d’outil programmatique pour les actions de plaidoyer. Certes, la gouvernance priorise chaque année les grands sujets de plaidoyer sur lesquels se mobilisera le collectif, mais il s’agit plus d’une classification que de choix tranchés impliquant d’abandonner certaines actions ou thématiques. S’il y aura toujours une part d’imprévu liée à l’actualité, il est cependant possible de planifier, au moins sur un rythme biennuel, une grande partie des actions de plaidoyer. D’une part, certaines thématiques de plaidoyer sont récurrentes (ex : accès aux financements), d’autre part, certaines des actions de plaidoyer qui ont pu entraîner une forte surcharge de l’équipe, telles que le G7, étaient anticipables au moins deux ans à l’avance. Cette planification permettrait de faire des choix en termes d’actions ou de thématiques. Elle permettrait aussi de définir les actions ou thématiques de plaidoyer qui mobiliseront le secrétariat technique, et celles qui mobiliseront exclusivement des membres. Toute demande exceptionnelle liée à une actualité devrait faire l’objet d’une réflexion sur la programmation : si le collectif s’empare d’un nouvel enjeu de plaidoyer en cours de route, quels sont les autres enjeux à mettre entre parenthèse sur la période ?
- ▶ **Faire des choix dans les espaces collectifs de travail à suivre** : Aujourd’hui, chaque espace collectif de travail (commissions, clubs métiers, groupes de travail) est suivi par un-e chargé-e de mission du secrétariat technique qui assure l’organisation des réunions, la prise de note, l’envoi du compte-rendu, la coordination et la relecture des livrables / notes de positionnement. Or, eu égard à la multiplication des espaces collectifs de travail (une vingtaine au total), il devient très difficile voire impossible pour les membres de l’équipe du secrétariat exécutif de consacrer le temps nécessaire au suivi de ces espaces. Il apparaît donc nécessaire de faire des choix dans les espaces que le secrétariat exécutif doit suivre en fonction des choix réalisés en termes de plaidoyer (en vertu de la stratégie et de la programmation qui devraient être définies).

### **La nécessité de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation formalisé**

---

Alors que la précédente évaluation recommandait la mise en place d’un système de suivi-évaluation axé sur la gestion par résultats et regroupant l’ensemble des activités d’appui, un tel dispositif n’a toujours pas été réalisé, faute notamment de temps disponible au sein de l’équipe pour assurer le travail de suivi et de pilotage nécessaire. Des tableaux de suivi des activités existent et un système informatique de suivi des activités a été mis en œuvre, mais ils ne permettent pas un pilotage stratégique à partir de la mesure d’indicateurs de résultat et d’impact (au-delà des indicateurs d’activités).

**L’absence de dispositif de suivi-évaluation pèse particulièrement sur la planification des activités et la mesure de leur impact.** Or, ces enjeux sont majeurs pour Coordination SUD alors même qu’elle fait face à une insuffisance de moyens humains, à une surcharge de travail importante et à une dispersion d’une partie de ses actions, notamment en ce qui concerne le volet « Plaidoyer ». La mise en place d’un tel système, de manière formalisée, assurerait un suivi des activités et confèrerait plus facilement un cap à l’action de Coordination SUD mais nécessite des moyens associés. **Un appui externe pourrait être envisagé** pour définir, mettre en œuvre un dispositif de suivi-évaluation et former au fil de l’eau l’équipe.

Le fonctionnement de Coordination SUD repose sur un trio gouvernance – secrétariat – chef-fe 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.

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 les chargé-e-s de mission continuent d’être spécialisé-e-s par fonction de Coordination SUD (plaidoyer / renforcement). Par ailleurs, une clarification apparaît nécessaire concernant les rôles de direction et de coordination du secrétariat.

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 internationaux, Coordination SUD couvre davantage de fonctions et de thématiques tout en ayant une équipe bien plus petite que des collectifs comparables. D’autant plus depuis 2017, alors que le nombre d’espaces collectifs a fortement augmenté (27 en 2018 contre 14 en 2014).

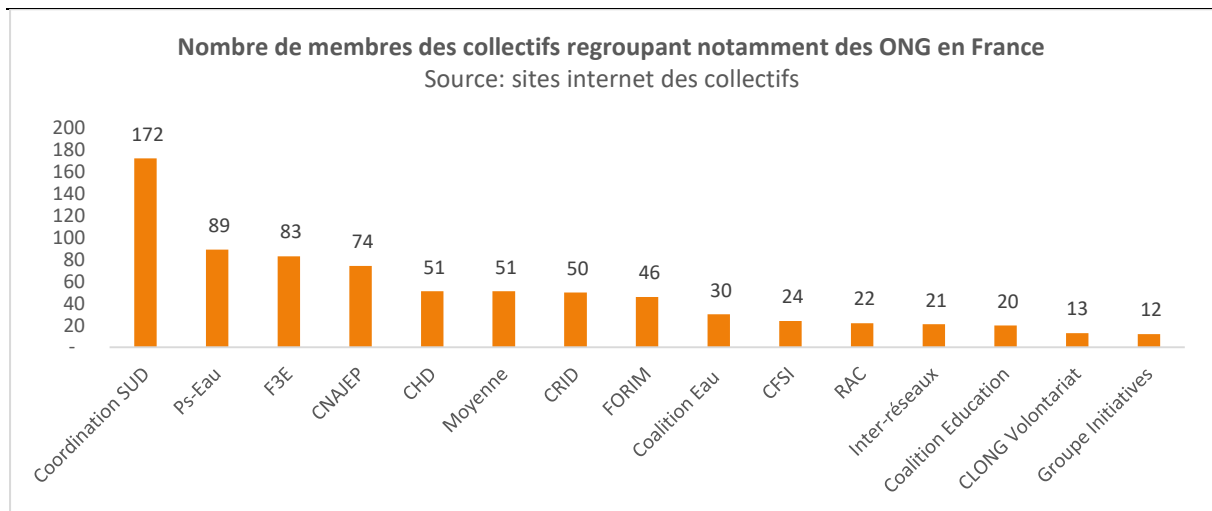
Même si le budget de Coordination SUD augmentait de 10 à 20% au cours du prochain triennal, le fossé restera important. Dès lors, il est important de faire des choix, parfois difficiles, pour continuer à mener à bien ses missions : réduire le nombre d’espaces collectifs suivis, faire des choix en termes de plaidoyer, ou même se poser la question de la croissance du nombre d’espaces collectifs (notamment les commissions).

### Recommandations spécifiques

- ▶ **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.
- ▶ **Etablir une stratégie et un programme de plaidoyer pluriannuel** qui permettent de rationaliser le plaidoyer du collectif en faisant des choix tranchés pour gagner en qualité et visibilité sur les actions de plaidoyer retenues / programmées.
- ▶ **Faire des choix dans les espaces collectifs de travail à suivre** par le secrétariat technique en lien avec les priorités issues de la stratégie et de la programmation de plaidoyer.
- ▶ **Mettre en place un système de suivi-évaluation** qui permette à la fois un pilotage stratégique du programme et un pilotage opérationnel de la charge de travail. Si la charge de travail de l’équipe du secrétariat est trop importante, il est possible d’externaliser la mise en œuvre de ce suivi-évaluation. A noter que pour la définition de ce type d’outils, il est possible de postuler au fonds études du F3E (via un collectif fondateur membre du F3E par exemple comme le CRID ou le CFSI puisque Coordination SUD n’adhère pas à d’autres collectifs de solidarité internationale en France).

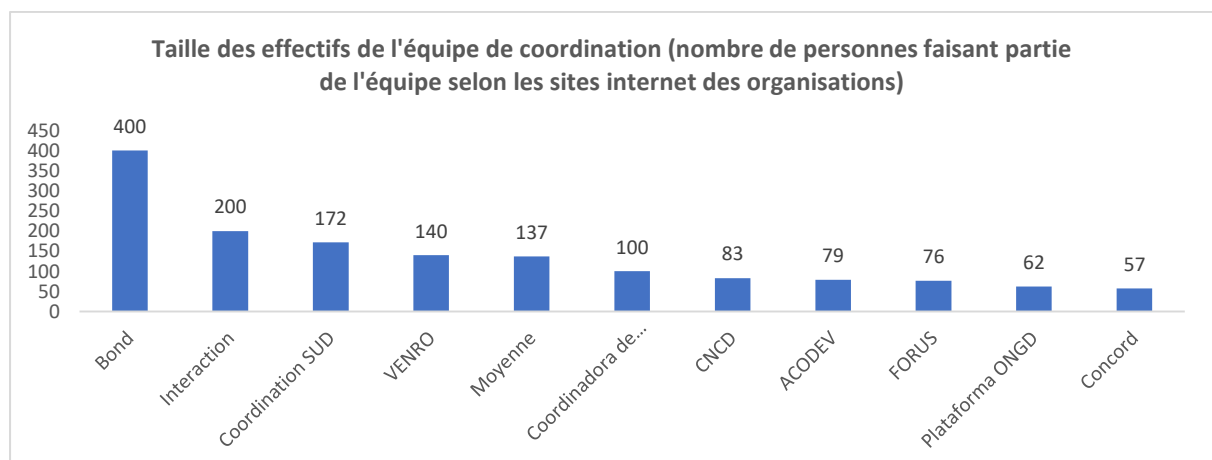
## QE5. REPRESENTATION EST-CE QUE COORDINATION SUD PARVIENT A REPRESENTER ET ARTICULER LES DIFFERENTES COMPOSANTES D'ACTRICES ET ACTEURS DU SECTEUR DE LA SOLIDARITE INTERNATIONALE ?

### La tête de réseau des ONG en France



**Coordination SUD est, de loin, le collectif qui rassemble le plus d'organisations dans le milieu de la solidarité internationale.** Par ailleurs, contrairement au pS-Eau ou au F3E, le membership de Coordination SUD est **exclusivement composé d'ONG** et de collectifs d'ONG. Par conséquent, Coordination SUD est bien **la tête de réseau des ONG** de solidarité internationale en France et le collectif le plus représentatif.

Si l'on compare Coordination SUD à ses homologues au niveau international, Coordination SUD apparaît comme l'un des collectifs comptant le plus de membres, juste derrière Interaction (200) et loin derrière BOND (400) qui constitue une exception, mais devant VENRO (140). Ce résultat est d'autant plus remarquable que la part de l'APD transitant par les ONG est très faible en France par rapport à ses voisins.



## Un membership diversifié

---

Coordination SUD assurant un rôle de plaidoyer syndical des ONG auprès des pouvoirs publics en matière de politique de coopération au développement, l'enjeu de la représentativité est crucial. Les messages portés par Coordination SUD auront d'autant plus de poids qu'il représente les différentes composantes des ONG.

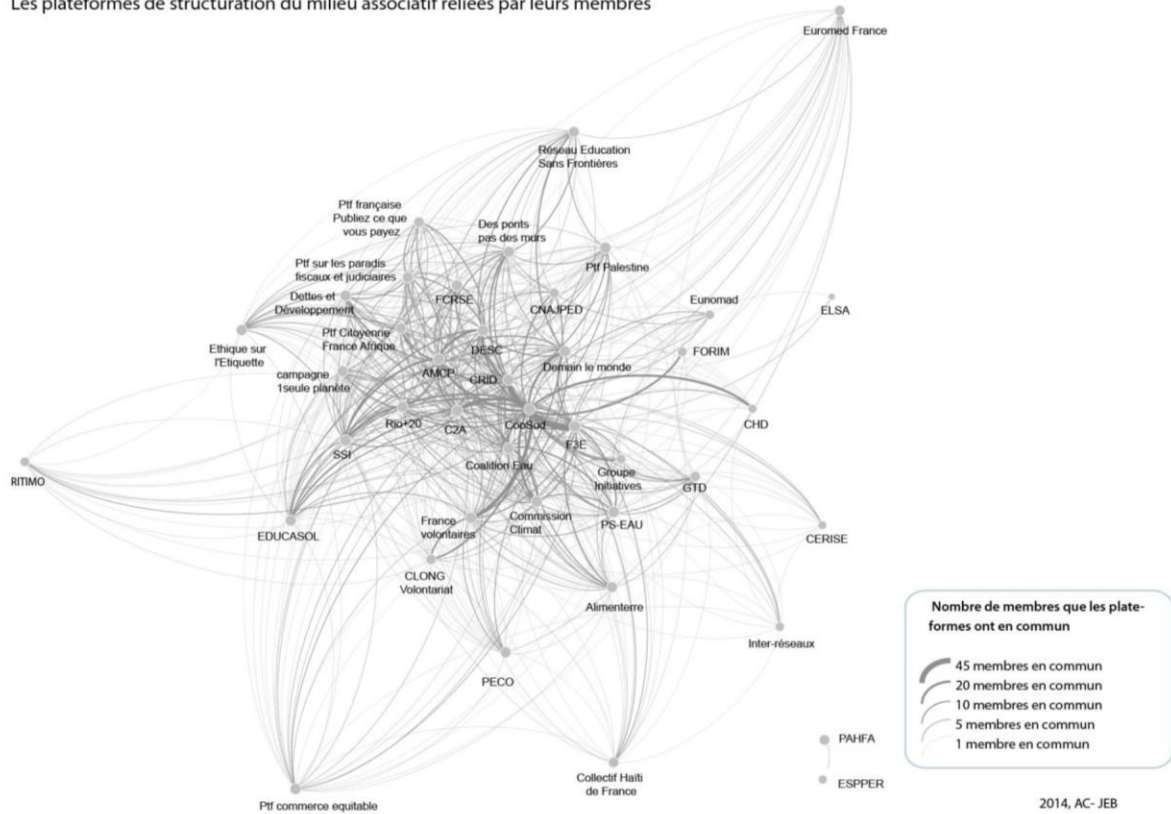
On observe que Coordination SUD compte dans ses rangs :

- ▶ **Une diversité en termes de types d'organisations** : ONG, fondations (ex : Fondation Abbé Pierre), instituts de formation (ex : Bioforce), réseaux / plateformes (ex : EDUCASOL, France Volontaires), instituts de recherche (ex : IRAM)...
- ▶ **Une diversité en termes de « taille » des structures**, avec des structures comptant plusieurs milliers de salariés (ACTED), des structures comptant quelques salariés (ex : Etudiants et Développement), et des structures reposant uniquement sur des bénévoles (c'est le cas de la plupart des organisations issues des migrations).
- ▶ **Une diversité en termes de secteurs d'intervention**. Outre des organisations multisectorielles (ex : ACF, Secours Catholique), Coordination SUD compte de nombreuses organisations œuvrant dans des secteurs visés par les Commissions de Coordination SUD (migrations, agriculture, jeunesse, santé, genre, humanitaire, climat). Coordination SUD compte également dans ses rangs des organisations œuvrant dans d'autres secteurs comme le commerce équitable (Max Havelaar), l'ECSI (EDUCASOL) ou l'eau (Initiative Développement).

Par ailleurs, la représentativité de Coordination SUD s'étend au-delà des ONG. Au sein des collèges CLONG – Volontariat et CNAJEP, on retrouve ainsi un certain nombre d'organisations surtout actives sur le territoire français (ex : CEMEAS). Si elles peuvent mener des actions internationales, celles-ci ne se limitent pas aux flux Nord-Sud (ex : échanges de volontaires au sein de l'Union Européenne, avec le Québec...). A l'heure où la fin de la dichotomie Nord-Sud s'impose, cette diversité du membership constitue un atout.

Comme le montre l'étude d'A. Cadoret et J.Y Beuret relative aux plateformes ou collectifs (2014), cette diversité permet à Coordination SUD d'occuper un rôle central dans la structuration du milieu associatif français.

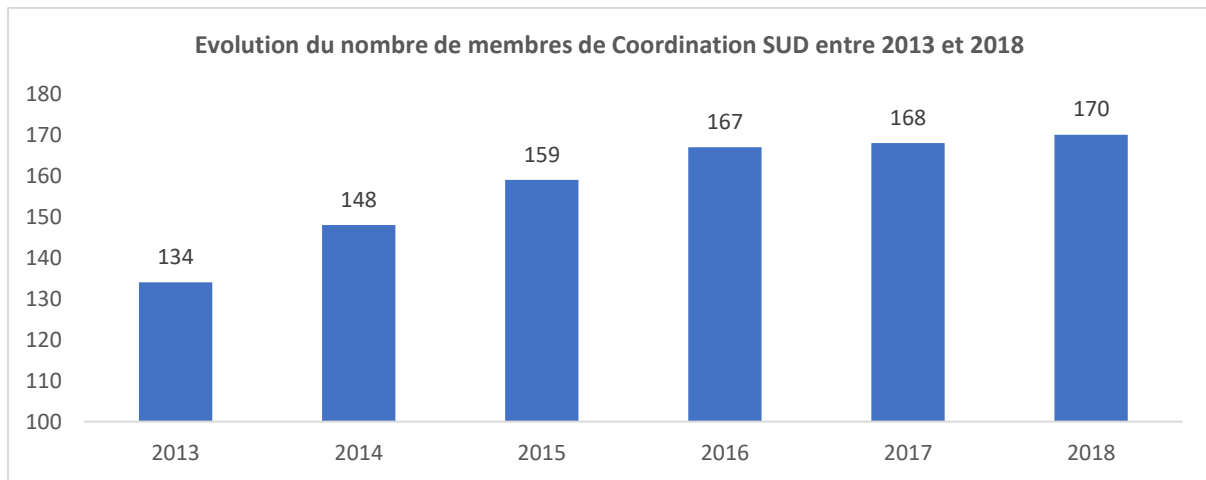
Les plateformes de structuration du milieu associatif reliées par leurs membres

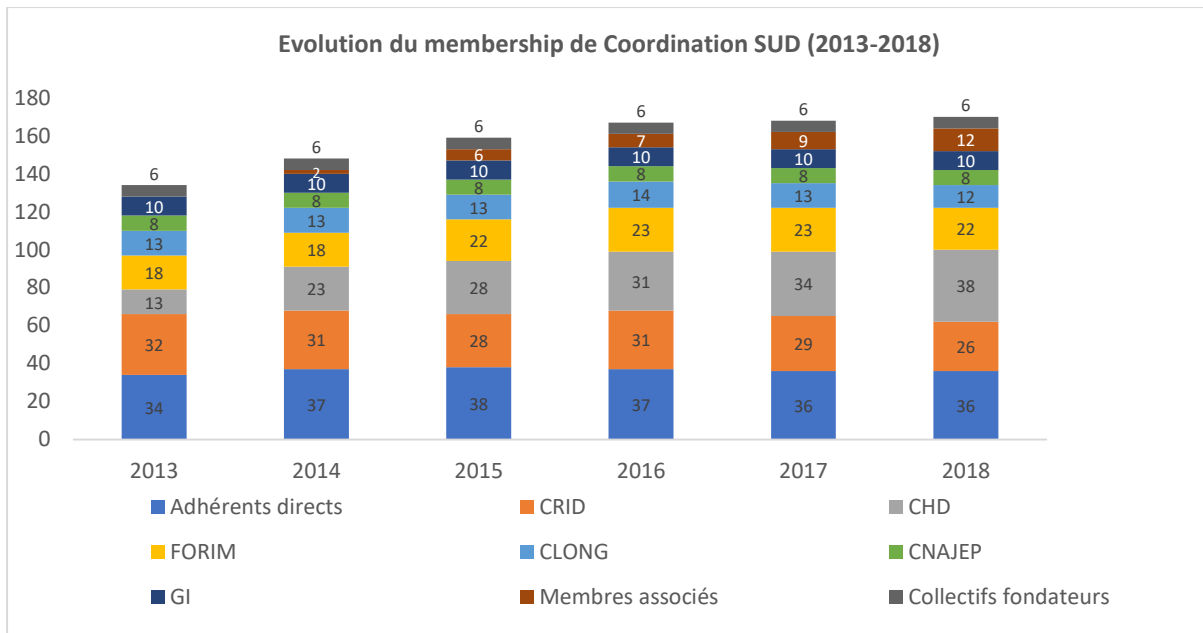


Source : Cartographie des instances collectives de solidarité internationale, associatives ou mixtes (plates-formes et collectifs), Jean-Eudes Beuret et Anne Cadoret (2014)

**Une représentativité qui a beaucoup progressé**

Sur la période 2013-2018, le nombre de membres de Coordination SUD a fortement progressé passant de 134 à 170. En janvier 2019, il atteint 174.





Cette augmentation est portée par la croissance de deux « collèges » au sein de Coordination SUD : la croissance du nombre de membres de la Coordination Humanitaire et Développement (de 13 à 38 membres) et du nombre de membres associés (modalité créée en 2014 / 12 en 2018). Concernant la CHD, il s'agit notamment d'organisations travaillant sur les droits des enfants ou la santé qui participent aux groupes de travail de la CHD dont les programmes sont cofinancés par l'AFD.

Concernant les membres associés, il s'agit d'un nouveau type d'adhésion, apparu en 2014, permettant à des organisations ne remplissant pas tous les critères d'adhésion de participer aux activités du collectif sans toutefois pouvoir participer à sa gouvernance. Coordination SUD comptait 12 membres associés fin 2018.

## Une meilleure intégration des ONG humanitaires, environnementales et des droits de l'enfance

Concernant le secteur humanitaire ou de l'urgence, l'étude de J-e. Beuret et A. Cadoret (2014) souligne que « *la place du secteur de l'humanitaire au sein de Coordination SUD reste à conforter* ». Si certaines ONG humanitaires telles que Médecin du Monde ou ACTED étaient déjà présentes au sein du membership de Coordination SUD en 2013, la présence des ONG humanitaires au sein de Coordination SUD s'est accrue avec l'adhésion d'Action contre la Faim, Medair ou Solidarité internationale. Parmi les urgentistes français non-membres de Coordination SUD en 2019, le plus important est sans doute Médecins Sans Frontières (MSF), qui, par politique interne, n'adhère à aucun réseau. Plus que la représentativité, c'est peut-être le rôle « structurant » de Coordination SUD en matière d'humanitaire qui est visé par l'étude de J-e Beuret et A. Cadoret. Or, entre 2017 et 2019, les travaux de la Commission Humanitaire se sont articulés avec un projet d'intérêt général du groupe URD, think tank français de référence dans le secteur humanitaire, visant notamment à produire des connaissances sur le secteur alimentant les travaux de la Commission Humanitaire et le travail de plaidoyer en matière d'urgence. Par conséquent, aujourd'hui, **le membership apparaît représentatif du secteur de l'urgence.**

**Un effort a été fait pour intégrer les ONG environnementales**, notamment avec la création du statut de « membre associé » (ex : Fondation GoodPlanet, WWF France). Ce statut permet de contourner une limite liée aux statuts de l'organisation (les membres de Coordination SUD devant être des associations de loi 1901) qui pénalisaient les mouvements internationaux représentés en France mais dont le siège est basé à l'étranger. L'intérêt des ONG environnementales est d'avoir une vision globale des problématiques environnementales, aussi bien au Sud qu'au Nord, ce qui est phase avec les évolutions du secteur. Mais les modes de mobilisation et d'action évoluent et **se pose à terme la question de l'articulation avec de nouvelles formes de mobilisation** (telle qu'Extinction Rebellion), avec une logique horizontale ne reposant pas toujours sur une structure formelle.

Enfin, **la présence des ONG travaillant dans le domaine des droits de l'enfance s'est également renforcée** sur la période avec l'adhésion d'organisations comme SOS Villages d'Enfants ou Un Enfant par la Main. La création de la Commission Jeunesse et Solidarité Internationale et son cofinancement par l'AFD traduit cette présence accrue au sein du collectif même si les actrices et acteurs interrogés membres de cette commission considèrent que la prise en compte transversale de la jeunesse dans le plaidoyer de Coordination SUD et de ses organisations membres reste un défi.

### **Une articulation à renforcer avec les organisations de droits humains**

---

La société civile est globalement confrontée à une dégradation des droits humains dans le monde alors que certains conflits majeurs perdurent (ex : Syrie, Yémen), que la situation de certains pays s'est dégradée sur la période 2017-2019 (Venezuela, Nicaragua, Birmanie, Burundi, Ouganda) et que de nouveaux risques apparaissent (répression des Ouighours en Chine, déchéance de nationalité des musulmans de l'Assam et fin du statut spécial du Cachemire en Inde...).

Ce rétrécissement de l'espace pour la société civile touche en premier lieu les organisations de défense des droits humains qui ont souvent une posture critique, mais pas uniquement. Il s'agit aussi d'un phénomène global qui touche également la sphère occidentale (Hongrie, Israël, et dans une moindre mesure Pologne, Roumanie) et qui peut prendre de nouvelles formes (lois antiterroristes, lois sur le renseignement, utilisation des réseaux sociaux, utilisation des nouvelles technologies, etc.). Dès lors, se pose la question, pour les ONG, de comment soutenir cette société civile et comment travailler avec les pays où cette réduction de l'espace de la société civile est pressentie ou avérée. Une question qui se pose aussi pour les pouvoirs publics français, en attente de conseils à ce niveau.

En France, la société civile n'est pas non plus épargnée. Les ONG dénonçant les agissements de certaines entreprises sont régulièrement attaquées juridiquement par ces dernières comme ATTAC (par Apple), France Libertés (par Véolia) ou SHERPA (par Lafarge Holcim). Si la plupart de ces attaques (procédures « baillons ») aboutissent à une relaxe, elles grèvent les ressources financières – limitées – des organisations pour couvrir les frais d'avocat et font courir un risque personnel aux directrices et directeurs de celles-ci, aussi mis en cause, ce qui peut désinciter les actions de contentieux de certaines ONG. **Coordination SUD a bien identifié cet enjeu** du renforcement de la société civile et de la défense des droits humains. L'un des chargés de plaidoyer a d'ailleurs comme mission de développer le lien avec des collectifs de droits humains comme la FIDH et, à terme, un plaidoyer en la matière.

Néanmoins, malgré l'adhésion de plusieurs organisations de droits humains (ECPM et SHERPA), **on constate un fossé puisqu'un collectif parallèle s'est même créé en dehors de Coordination SUD** : la Plateforme des ONG Droits de l'Homme, à l'initiative, notamment, d'une organisation membre

associée, Ensemble Contre la Peine de Mort (ECPM), **pour porter un plaidoyer sur les financements des ONG de droits humains**. Pourtant, ce plaidoyer ne porte pas sur une somme particulière à allouer aux ONG de droits humains, mais plutôt sur les modalités de financement des ONG de droits humains qui sont particulièrement inadaptées en France. Les organisations de défense des droits humains ont en effet un mode de fonctionnement spécifique, surtout celles qui interviennent auprès des défenseur-e-s des droits humains. Le financement en mode projet n'est pas du tout adapté car elles interviennent en urgence, ne peuvent à l'avance connaître la répartition géographique de leur action ni même la répartition entre le type de stratégies à développer (litige, plaidoyer, mobilisation...). Elles sont particulièrement contraintes par les règles contre le blanchiment d'argent et la lutte contre le financement du terrorisme puisqu'elles multiplient les petits versements (« small grants ») pour soutenir des défenseur-e-s des droits humains qui doivent passer souvent par des canaux alternatifs. Enfin, elles ont une culture de travail spécifique car leurs équipes sont formées pour la plupart d'avocats (mais ce constat est aussi vrai pour d'autres composantes du membership).

A terme, si la volonté de Coordination SUD est de s'engager sur la question des droits humains, plusieurs scénarios sont possibles :

- L'intégration dans le membership de Coordination SUD du collectif des organisations de droits de l'Homme (comme collectif fondateur ou pour former une commission) ce qui est possible dans les statuts du collectif.
- La formalisation de l'articulation avec ce collectif sur le modèle du partenariat noué avec la Coalition Eau et la Coalition Education pour renforcer la cohérence du plaidoyer. Parallèlement, un partenariat pourrait être noué avec la FIDH qui, bien que basée en France, a peu de liens avec d'autres collectifs au niveau national. La sollicitation récente de la Fédération Internationale des Droits Humains (FIDH) d'un cofinancement FRIO sera peut-être l'occasion de renforcer les liens avec celle-ci.

## **Une stratégie territoriale à définir en cohérence avec les RRMA**

---

Le secrétariat exécutif de Coordination SUD est basé à Paris et **la plupart des activités du collectif ont lieu à Paris** qui concentre les lieux de pouvoir et de décision concernant l'APD française ainsi qu'une grande partie des sièges des ONG et des collectifs d'ONG. Toutefois, **Coordination SUD compte aussi dans son membership un certain nombre d'ONG basées en région** (ex : Initiative Développement, GERES, Humanité et Inclusion...). Pour ces ONG, **la centralisation des activités à Paris constitue une barrière à leur participation** et pose question quant à l'égalité de traitement entre membres puisque *de facto* elles doivent consacrer beaucoup plus de moyens financiers pour participer aux activités de Coordination SUD. Plusieurs solutions sont envisageables pour favoriser leur participation. La première est sans nul doute l'acquisition d'un système de visioconférence de qualité. Une autre possibilité est la prise en charge de certaines dépenses de transport ou, à défaut, une réduction des frais de cotisation pour prendre en compte le surcoût lié à leur participation. De telles démarches enverraient un signal positif aux ONG présentes en région.

Outre les ONG membres de Coordination SUD présentes en région, généralement de taille moyenne, grande ou très grande, existent un très grand nombre d'ONG non-membres de Coordination SUD. Elles ont souvent des profils très différents des ONG membres de Coordination SUD : elles sont souvent très petites, animées surtout par des bénévoles, ont un intérêt tourné vers le local (et non le national) avec une forte composante ECSI, elles dépendent de financements locaux et mènent parfois



des plaidoyers locaux... Ces ONG connaissent généralement peu ou pas Coordination SUD (ni la structure, ni ses activités, ni ses plaidoyers), et si elles la connaissent, elles la voient comme une structure très lointaine. Eu égard à son rôle de tête de réseau des ONG de solidarité internationale, Coordination SUD s'interroge sur son rôle auprès de ces ONG des territoires peu ou pas représentées au sein du membership. Un groupe de travail spécifique s'est formé sur ce sujet chargé de proposer une feuille de route en la matière.

Au niveau territorial, les **Réseaux Régionaux Multiacteurs (RRMA) jouent ce rôle de structuration du milieu de la solidarité internationale**. Ils constituent un point d'information essentiel pour les actrices et acteurs de la solidarité internationale, organisent des rencontres d'échange d'expérience, animent des formations, mettent en relation les actrices et acteurs du territoire (particulièrement dans le cadre de projets de coopération décentralisée)... Il est à souligner que l'ensemble des organisations membres basées en région et interrogées dans le cadre de la présente évaluation invitent Coordination SUD à davantage dialoguer et coordonner son action avec les RRMA, ce qui apparaît pertinent compte-tenu de leur rôle au niveau territorial. Ainsi, Coordination SUD pourrait organiser (via son secrétariat exécutif ou des membres présents dans la région) certaines actions ponctuelles en région à l'initiative de ses membres : une délocalisation d'une réunion d'une commission (comme celle de la commission Jeunesse et Solidarité Internationale qui traite notamment de l'ECSI), une restitution d'une étude réalisée dans le cadre de l'ONGLab, une formation spécifique, etc. Cela doit être fait en veillant à la complémentarité avec les services existants déjà en région (comme pour les formations) pour éviter de « parachuter » des actions sans valeur ajoutée. Il est important que ce type d'actions se réalisent à l'initiative / à la demande des organisations membres présentes en région qui pourraient ainsi jouer un rôle d'ambadrices du collectif (en étant dédommagées) dans leurs territoires en vertu du principe de subsidiarité. En outre, chacune de ces actions devrait être co-animée avec le RRMA du territoire concerné étant donné qu'il s'agit de l'acteur légitime en termes de structuration du milieu de la solidarité internationale en région.

Toutefois, comme leur nom l'indique, les RRMA sont multi-acteurs. Par conséquent, **ils ne peuvent défendre spécifiquement les intérêts des ONG des territoires** et porter de plaidoyer spécifique en leur faveur. Or, les ONG des territoires peuvent avoir des enjeux, notamment en termes de financements, différents des ONG nationales. Elles dépendent ainsi largement des financements de la coopération décentralisée en forte baisse depuis plusieurs années. Par conséquent, **Coordination SUD pourrait développer un plaidoyer (syndical) en faveur des ONG des territoires** pour renforcer leur rôle (notamment sur le plan financier) dans les actions de coopération décentralisée en général. L'expertise technique et la connaissance terrain des ONG peuvent en effet être très précieuses, surtout pour des collectivités qui ne disposent pas en interne de ces compétences et de cette connaissance fine du terrain. En outre, certaines coopérations décentralisées, surtout au Sahel, se heurtent à la dégradation des conditions de sécurité et au classement en zone rouge qui empêche les agents des collectivités territoriales en France de se rendre dans les territoires des collectivités partenaires. Or, les ONG de terrain partenaires des ONG membres de Coordination SUD sont encore présentes dans ces territoires et peuvent donc assurer la pérennité de la coopération. Les actions possibles sont décrites dans la réponse à la question 10 (plaidoyer syndical).

Dans tous les cas, **il ne serait pas souhaitable que Coordination SUD crée des structures locales**, afin de ne pas ajouter un nouvel acteur dans un paysage déjà constitué et parfois multiple (alors qu'il faut plutôt chercher à fédérer), et alors qu'elle a des moyens (humains, financiers) limités. Il convient plutôt de chercher à faire le lien avec les acteurs existants. Par ailleurs, certaines organisations interrogées expliquent que s'il est appréciable que les collectifs nationaux portent une attention particulière aux territoires, ils ne doivent pas intervenir en tant que tel sur ces territoires. Cela pourrait

en effet déstabiliser les dynamiques territoriales déjà existantes et interférer dans l'écosystème local. Ce serait alors l'exemple type d'une action *top-down* (que l'on réfute pourtant avec les partenaires du Sud) alors qu'il faudrait plutôt partir des initiatives venant des territoires et les soutenir (ce que font certains comme le CRID avec Festisol ou le CFSI avec Alimentterre).

### Conclusions de la réponse

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%. Les ONG humanitaires et environnementales sont notamment mieux représentées qu'en 2013, tout comme les 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 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 devrait se rapprocher des 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).

### Recommandations spécifiques

- ▶ **Renforcer les outils facilitant la participation des organisations membres dont le siège est en région** (visio-conférence, prise en compte des coûts de transports).
- ▶ **Renforcer l'articulation avec les RRMA** pour définir des activités communes de renforcement des capacités et de structuration du milieu de la solidarité internationale en s'appuyant également sur les ONG membres de Coordination SUD présentes au niveau local (subsidiarité).
- ▶ **Intégrer au plaidoyer syndical de Coordination SUD la promotion du rôle des ONG dans les actions de coopération décentralisée et les financements transitant par les ONG dans ce cadre** dans les discussions autour de la prochaine LOP-DSI.

## QE6. PARTENARIATS. COMMENT LA STRATEGIE PARTENARIALE DE COORDINATION SUD EVOLUE-T-ELLE DURANT LE PROGRAMME TRIENNAL? QUEL EST L'APPORT DES PARTENARIATS NOUVEAUX POUR SES MEMBRES?

Coordination SUD entretient des **partenariats internationaux** avec deux plateformes de référence : FORUS et CONCORD pour y représenter les ONG françaises de solidarité internationale et rapporter les travaux réalisés au sein de ces espaces auprès de ces membres. Ces partenariats sont antérieurs à la période analysée (2013-2019).

Coordination SUD entretient aussi **des partenariats au niveau national**, principalement pour alimenter son travail de plaidoyer et améliorer sa représentativité des différents secteurs de la solidarité internationale (Coalition Eau, Coalition Education, ONE), mais aussi sur des enjeux méthodologiques ou de production de connaissances (ex : F3E). La plupart de ces partenariats se sont formalisés au cours de la période considérée.

### **Des partenariats nationaux avec des dynamiques variables**

---

**Concernant la Coalition Eau et la Coalition Education**, deux collectifs centrés sur des enjeux de plaidoyer sectoriels qui ne disposent pas de personnalité juridique propre (ils sont abrités par des ONG) et faisant l'objet d'une convention avec Coordination SUD signée au cours de la période considérée, **l'articulation avec Coordination SUD apparaît importante**. Les enjeux sectoriels spécifiques en matière d'eau et d'éducation sont en effet repris généralement par Coordination SUD. Ce mode de fonctionnement apparaît pertinent. Ces collectifs peuvent avoir un plaidoyer sectoriel qu'il serait difficile de mener au sein de Coordination SUD en raison de l'équilibre entre secteurs à garantir. Par conséquent, le fait qu'ils développent un plaidoyer sectoriel spécifique en dehors de Coordination SUD mais s'articulent avec Coordination SUD lorsqu'il s'agit de porter un plaidoyer transversal couvrant toutes les composantes de la solidarité internationale, apparaît cohérent.

Toutefois, **avec certains collectifs comme le RAC ou le F3E, la relation partenariale semble plus se poser en termes de lignes de partage plutôt que de synergies** : comment assurer que les actions de ces collectifs et celles de Coordination SUD ne se chevauchent pas et comment respecter les périmètres des uns et des autres ? Dans le cadre du F3E, l'articulation concerne surtout la fonction de renforcement des capacités puisque le F3E ne porte pas d'actions de plaidoyer. Concernant le RAC, l'articulation concerne bien le plaidoyer et le lien entre la CCD (à laquelle le RAC est invitée) et les messages de plaidoyer portés par le RAC.

### **Des partenariats internationaux et européens à renforcer ?**

---

Coordination SUD est engagé au sein de deux collectifs au niveau européen et international : CONCORD et FORUS.

#### Partenariat avec FORUS

Anciennement nommé « FIP », FORUS rassemble les plateformes nationales d'ONG à travers le monde. Coordination SUD a directement participé à la création de FORUS et, jusqu'en 2017, l'a porté en son sein (financièrement et juridiquement). Coordination SUD continue d'ailleurs de porter un financement européen pour FORUS dont la convention avait été signée avec la formalisation de la plateforme. Depuis l'autonomisation de FORUS en 2017, Coordination SUD continue à s'y investir à travers un membre de son CA (Humanité et Inclusion) qui participe au *board* de FORUS en qualité de représentant de Coordination SUD. Toutefois, en dehors de la défense de l'augmentation de la part des financements transitant par les ONG ou du droit d'initiative des ONG, **Coordination SUD ne semble pas porter de messages spécifiques au niveau international**. D'ailleurs, eu égard aux très nombreuses autres priorités du collectif sur le plan national, le CA a peu le temps de se pencher sur les messages portés au sein de FORUS.

#### Partenariat avec CONCORD

CONCORD est la plateforme européenne de référence rassemblant collectifs nationaux et ONG de l'Union Européenne. Son plaidoyer porte principalement sur le niveau européen et les priorités de DEVCO ou EUROPAID, notamment à l'occasion de la préparation des budgets européens (tous les 7 ans). Pour mener son plaidoyer, CONCORD s'appuie sur des espaces collectifs autour d'enjeux transversaux et thématiques. **Coordination SUD suit les travaux de CONCORD** au travers notamment de sa Commission Europe, **mais ne s'investit pas particulièrement** faute de moyens et de temps, mais aussi parce que de nombreuses ONG s'interrogent sur la valeur ajoutée de CONCORD et l'impact du plaidoyer mené par celui-ci. On peut néanmoins regretter que **les commissions de travail avec un ancrage thématique ne participent pas davantage aux espaces collectifs de CONCORD** : par exemple, la C2A défend le modèle d'agriculture familiale et agroécologique, mais ne s'implique guère dans les travaux de CONCORD pour tenter d'influencer la prochaine politique agricole commune (PAC), ou ne serait-ce que les autres membres de CONCORD sachant que le modèle défendu par la C2A est loin d'être porté par toutes les organisations de solidarité internationale en dehors de la France. A noter que Coordination SUD est peu impliquée directement dans VOICE, la plateforme européenne des actrices et acteurs de l'humanitaire. Toutefois, celle-ci rassemble davantage des grosses ONG humanitaires que des plateformes nationales d'ONG. Par conséquent, il n'est pas forcément opportun pour Coordination SUD d'y participer activement, mais plutôt d'assurer le suivi via ses ONG membres qui y participent (ex : Action contre la Faim).

**Enfin, Coordination SUD n'entretient pas de relations partenariales avec ses homologues**, ne serait-ce que ceux des pays limitrophes : ACODEV ou le CNCD (Belgique), VENRO (Allemagne), la Coordinadora de ONGD (Espagne) ou BOND (Royaume-Uni). Certes, des espaces comme FORUS, CONCORD ou VOICE permettent aux plateformes nationales d'ONG de se rencontrer, mais il pourrait être intéressant de mieux profiter des synergies entre plateformes qui font face à des défis communs (ex : quelle évolution des partenariats Nord-Sud ?). **L'ONGLab peut constituer dans ce cadre l'occasion de dépasser les frontières nationales** dans le cadre des réflexions prospectives.

#### **Une politique partenariale qui pourrait être davantage structurée**

---

Dans les faits, pour Coordination SUD, **la notion de « partenaires » revêt des statuts très différents** : membres de Coordination SUD, membre associé de Coordination SUD, collectif fondateur, partenaire sous convention, partenaire sans convention... Ainsi, la relation partenariale peut soit s'exprimer via

une convention (avec la Coalition Eau par exemple), soit via le principe de subsidiarité lorsque l'ONG ou le collectif en question est membre de Coordination SUD.

Toutefois, Coordination SUD **ne dispose pas d'une stratégie partenariale** clarifiant l'articulation tant avec des actrices et acteurs externes (ex : la Coalition Eau qui n'a pas de statut juridique et ne peut donc pas intégrer Coordination SUD) et les objectifs associés à ces différents partenariats. Par ailleurs, la politique partenariale de Coordination SUD apparaît plutôt passive : Coordination SUD est rarement à l'initiative du partenariat mais est plutôt sollicitée par les autres organisations. Elle a plutôt tendance à interpeller les autres collectifs ou ONG pour que leur plaidoyer ou leurs actions n'empiètent pas sur celles de Coordination SUD ou que ceux-ci soient réalisés dans le cadre de Coordination SUD. Or, certains collectifs ou certaines ONG préfèrent conserver leur indépendance quand d'autres ne peuvent légalement pas rejoindre Coordination SUD (absence de statut juridique, CA basé à l'étranger...). A l'avenir, il est important que Coordination SUD se dote d'une stratégie partenariale, une fois sa stratégie de plaidoyer clarifiée. Dans ce cadre, Coordination SUD pourra cartographier, par enjeu de plaidoyer, les organisations structurantes en la matière et prendre contact avec elles si elles ne sont pas déjà membres ou partenaires de Coordination SUD.

### Un partenariat avec le F3E à renouveler et renforcer

---

Le F3E et Coordination SUD comptent dans leur membership de nombreuses organisations adhérant aux deux collectifs et ont en commun le fait de gérer un fonds : le FRIO pour Coordination SUD, le fonds études pour le F3E. Pour autant, comme l'a montré l'évaluation du programme triennal du F3E 2016-2018<sup>10</sup>, **les lignes de partage entre Coordination SUD et le F3E apparaissent claires** pour la plupart des actrices et acteurs interrogé-e-s dans le cadre de cette évaluation (membres, partenaires, bailleurs), les deux collectifs se distinguant par :

- ▶ **leur objet premier** : Coordination SUD est la tête de réseau des et le collectif de référence en termes de plaidoyer (surtout syndical). Le F3E est considéré comme l'acteur de référence en matière d'appui méthodologique autour des questions d'évaluation et de capitalisation.
- ▶ **La composition du membership** : Coordination SUD est exclusivement composée d'ONG tandis que le F3E est multi-actrices / acteurs.
- ▶ **Le focus en termes de renforcement** : Coordination SUD se focalise sur des enjeux institutionnels et organisationnels tandis que le F3E se concentre sur la qualité et l'impact des projets de terrain.

**Des zones de recoupement peuvent exister** telle que la question de la qualité (MADAC) ou du genre, **mais elles ont été couvertes par des programmes communs** :

- ▶ Les démarches qualité / MADAC qui ont été développées dans le cadre d'un partenariat entre les deux réseaux qui co-animent une formation spécifique MADAC et un groupe de travail qualité, sans financement spécifique ;
- ▶ Le programme de transversalisation genre (2016-2018), visant à l'intégration du genre à la fois dans les projets et les organisations, a bénéficié d'un financement *ad hoc* et a fait l'objet d'un co-portage et d'un co-pilotage par le F3E et Coordination SUD. Ce programme a pris fin en 2018.

---

<sup>10</sup> *Evaluation du programme triennal du F3E 2016-2018*, Arnaud Laaban et Ana Gonzalez

Toutefois, la relation se pose plus en termes de « lignes de partage » qu'en termes de recherche de synergies. Chaque collectif semble plus faire attention à la défense de son périmètre qu'à la recherche d'opportunités de travail en commun. Or, la limite entre ce qui relève du niveau projet / programme et du niveau organisationnel, qui permet de différencier le périmètre du F3E de celui de Coordination SUD, est ténue, en pratique, et invite à la recherche de synergies. En effet, de nombreux apprentissages identifiés au niveau des projets / programmes peuvent impacter l'organisation dans son ensemble. L'inverse est également vrai : un changement de projet associatif et/ou de modèle économique aura un fort impact au niveau programme/projet.

Par ailleurs, **si la relation apparaît cordiale entre les deux réseaux, le dialogue stratégique n'apparaît pas toujours suivi**, même si plusieurs rencontres entre les directions des deux réseaux ont eu lieu au cours de la période. Un renouvellement de la convention de partenariat est évoqué depuis plusieurs années mais n'a pas encore abouti à l'heure actuelle. Or, celle-ci permettrait justement de mettre à plat les nombreuses possibilités de collaboration entre les deux réseaux. En outre, il convient de noter que tant Coordination SUD que le F3E ont vu leur équipe fortement se renouveler ses dernières années, ce qui ne facilite pas le maintien d'un dialogue opérationnel.

Dès lors, il apparaît important d'établir un dialogue stratégique plus régulier et plus suivi à l'occasion de la finalisation de la convention de partenariat entre le F3E et Coordination SUD. Certains travaux réalisés dans le cadre du F3E (communautés de pratiques, restitutions d'études, revues transversales thématiques d'études) pourraient alimenter les travaux de l'ONGLab et/ou ceux des commissions Genre et Jeunesse.

### **Une articulation avec le Groupe URD qui pourrait dépasser le cadre de la Commission Humanitaire**

---

Le groupe URD est un think tank spécialisé dans le domaine de l'urgence et dans le lien entre urgence et développement. De 2016 à 2019, le groupe URD a mené un projet d'intérêt général cofinancé par l'AFD : « Apprendre et Innover face aux crises ». Centré sur la production de connaissances et le renforcement de capacités, ce projet comprend deux volets: qualité et redevabilité (norme humanitaire fondamentale - CHS) et environnement (sous l'angle des pratiques d'atténuation de l'impact environnemental des actions d'urgence). La naissance de ce projet a fait naître des interrogations du côté de Coordination SUD, craignant qu'il s'agisse d'un espace concurrent de la Commission Humanitaire qui réunit la plupart des acteurs avec lequel le groupe URD travaille. Toutefois, le projet « Apprendre et Innover face aux crises » a une entrée très différente de celle de la Commission Humanitaire qui constitue un espace d'échanges entre acteurs du secteur avec, notamment, une visée de plaidoyer, en témoigne sa construction d'un positionnement commun des ONG humanitaires françaises à l'occasion du Sommet Humanitaire Mondial de 2016. Pour assurer la cohérence entre Coordination SUD et le groupe URD, les thèmes d'études sur le volet « crise et post-crise » inclus dans le projet du groupe URD ont été défini en concertation avec la Commission Humanitaire. Ainsi, les connaissances produites dans ce cadre ont pu alimenter les propres travaux des ONG membres de la Commission Humanitaire et le travail de plaidoyer de ces organisations que ce soit collectivement, dans le cadre de la Commission Humanitaire, ou individuellement. Depuis, le groupe URD est également devenu membre de Coordination SUD.

Toutefois, **les travaux du groupe URD pourraient alimenter Coordination SUD bien au-delà de la Commission Humanitaire**. A l'instar de travaux menés ces dernières années dans le cadre du

programme de transversalisation du genre (avec le F3E), de ceux à venir sur la transversalisation de la jeunesse, **les travaux du groupe URD sur les pratiques de minimisation de l'impact environnemental des actions d'urgence pourraient alimenter la CCD**. En effet, peu de travaux ont été réalisés sur cette question et ceux du groupe URD pourraient servir de base à une réflexion plus large sur la transversalisation des enjeux environnementaux, non seulement dans les politiques de développement, mais aussi dans les pratiques des ONG, humanitaires ou d'autres types. Par ailleurs, les analyses produites par le groupe URD pourraient alimenter l'ONGLab.

### **Des partenariats à nouer avec des collectifs de coopération décentralisée (RRMA et pS-Eau)**

Comme expliqué dans la réponse antérieure (question évaluative 5), **Coordination SUD pourrait davantage prendre en compte l'enjeu du financement des ONG via la coopération décentralisée au sein de son plaidoyer syndical**. Outre la construction de partenariats avec les RRMA, collectifs de référence au niveau local, Coordination SUD pourrait également se rapprocher du pS-Eau. Ce collectif national multiacteurs (ONG, collectivités, fondations, bureaux d'études...) joue un rôle essentiel dans le financement des actions d'eau et d'assainissement des ONG via les dispositifs de coopération décentralisée (loi Oudin Santini ou loi Thiollière) qui ont permis de mobiliser, en 2018, 28,2 millions d'euros pour le secteur eau et assainissement<sup>11</sup>. Appelé demain à jouer un rôle accru sur les actions de coopération décentralisée relative aux déchets et à l'énergie portées par les ONG (notamment), il pourrait s'agir d'un partenaire de choix pour mieux prendre en compte les besoins spécifiques des ONG qui financent tout ou partie de leurs projets via la coopération décentralisée.

#### **Conclusions de la réponse**

Coordination SUD entretient plusieurs types de partenariats :

- Des partenariats internationaux avec FORUS et CONCORD au sein desquels Coordination SUD représente les ONG françaises et réalise un travail de veille.
- Des partenariats nationaux 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.

Toutefois, 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 elle apparaît aujourd'hui peu lisible.

Par ailleurs, trois partenariats pourraient être renforcés pour alimenter le collectif de 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 actrices et acteurs des territoires).

#### **Recommandations spécifiques**

<sup>11</sup> *L'action extérieure des collectivités territoriales et des agences de l'eau – Eau et Assainissement, Bilan 2018, pS-Eau, 2019*

- ▶ **Définir une stratégie partenariale claire.** Celle-ci doit découler de la stratégie de plaidoyer du collectif et d'une cartographie des actrices et acteurs structurant-e-s pour chaque enjeu de plaidoyer sur lequel le collectif choisi de se positionner.
- ▶ **Renforcer l'articulation avec le F3E** pour alimenter notamment les travaux de l'ONGLab et ceux des commissions genre et jeunesse.
- ▶ **Renforcer l'articulation avec le groupe URD**, notamment autour de l'enjeu de transversalisation des enjeux climatiques dans les interventions des ONG.
- ▶ **Renforcer l'articulation avec les RRMA voire avec le pS-Eau** (voir question 5).



## QE7. VISIBILITE DANS QUELLE MESURE LE PROGRAMME CONSOLIDE-T-IL LA VISIBILITE, LA LISIBILITE DES ACTIONS ET RENFORCE L'ATTRACTIVITE DE COORDINATION SUD POUR SES MEMBRES ET LE SECTEUR EN GENERAL?

### Un collectif visible mais dont la lisibilité doit être renforcée

---

Collectif de référence composé de 174 ONG (2019), Coordination SUD porte la voix collective de ses membres, fondée sur des analyses partagées et des positions communes. Composée d'organisations à la taille, aux domaines d'intervention, aux stratégies et aux positionnements politiques variés, Coordination SUD se doit d'assurer un équilibre entre ses membres et de dégager un consensus. C'est ce consensus même, cette voix collective qui va au-delà des expressions individuelles qui permet à Coordination SUD d'être écoutée des actrices et acteurs de la solidarité internationale et du développement. Néanmoins, **les avis apparaissent très tranchés quant à la lisibilité ou non de cette parole du collectif**. En effet, une partie des membres considèrent que c'est justement ce positionnement collectif qui permet à Coordination SUD d'être visible notamment auprès des pouvoirs publics et de porter une voix forte et entendue. A l'inverse, certain-e-s considèrent que Coordination SUD, tenue par la nécessité de trouver un équilibre et un consensus entre ses membres, fait généralement le choix du plus petit dénominateur commun, quitte à porter des positionnements « mous » qui ne peuvent que trouver peu d'écho auprès des pouvoirs publics. En outre, les champs d'intervention de Coordination SUD étant multiples (voir questions 9 et 10 sur le plaidoyer), **le collectif a tendance à être présent dans de nombreux espaces transversaux et sectoriels**, portant des messages adaptés à chacun de ces espaces. **Il en résulte une multiplicité des messages de Coordination SUD** qui, assortis au manque d'une stratégie de plaidoyer et d'un plan de communication adéquat, ne permettent pas de dégager une ligne de force du collectif, hormis peut-être sur les enjeux de l'APD (financements, droit d'initiative...), chantier historique. L'audit sur la communication réalisé en 2018 a d'ailleurs mis en évidence ce manque de lisibilité. **Toutefois, cela n'empêche pas le collectif d'être écouté du fait de sa légitimité et de la force de sa représentation collective**, mais sa parole pourrait avoir plus de poids si elle était plus audible. A cet effet, Coordination SUD se doit de recentrer ses messages pour être mieux identifiée et plus écoutée.

Les pouvoirs publics, de leur côté, font la même analyse : si Coordination SUD est bien identifiée comme le collectif de référence du secteur du fait de son membership et de ses missions, force est de constater que la multiplicité des messages de Coordination SUD brouille son propos. Le consensus adopté, souvent « à la baisse » ne permet pas non plus de dégager un positionnement politique fort qui permettrait de renforcer la place de Coordination SUD dans son dialogue avec les pouvoirs publics, et son influence à ce niveau. Ils attendent ainsi de Coordination SUD un positionnement plus clair et plus tranché politiquement, qui lui permettrait d'être plus audible.

Du côté des plateformes nationales européennes d'ONG/OSC, on constate une faible connaissance de l'action de Coordination SUD et des positionnements qu'elle porte, ainsi qu'une faible distinction parfois de son action de celle d'autres collectifs français tels que le CRID.

## Un collectif à la visibilité cependant circonscrite

---

Si **Coordination SUD est bien identifiée par les pouvoirs publics et les acteurs nationaux de la solidarité internationale, de l'urgence et du développement**, du fait de son plaidoyer, les entretiens menés auprès des organisations locales/régionales et européennes mettent en évidence une méconnaissance du collectif. En effet, si les réseaux associatifs ou réseaux multi-acteurs régionaux sont familiers de Coordination SUD et de ses missions principales, se servant aussi de ses travaux et de ses outils, ils soulignent que leurs membres locaux connaissent peu voire pas du tout le collectif du fait de leur ancrage local, de leurs interactions avec des interlocuteurs locaux, d'une vision avant tout technique, de réalités assez loin de celles portées par Coordination SUD. Le niveau européen a été précédemment abordé.

**La visibilité auprès des actrices et acteurs autres que ceux intervenant dans le secteur de la solidarité internationale** et du développement, notamment les médias et le grand public, semble faible. Le récent audit sur la communication de Coordination SUD (2018) a ainsi mis en évidence les constats principaux suivants :

- La principale force de Coordination SUD réside dans sa crédibilité, sa légitimité qu'elle tire de sa position d'acteur référent et incontournable, identifié comme tel par les pouvoirs publics.
- Toutefois, sa communication pêche par son manque de lisibilité. Un défaut d'articulation et de hiérarchisation de ses cœurs de métier dans son discours brouille les images construites auprès des publics cibles.
- La visibilité de Coordination SUD est sa deuxième grande faiblesse. Auprès des médias, Coordination SUD est faiblement identifiée par les journalistes. Les relations presse manquent d'efficacité, sans doute par manque de ressources humaines, mais aussi parce que les journalistes spécialisés préfèrent d'autres expertises et que les journalistes de médias plus grand public ont besoin de vulgarisation. Il faut aussi rappeler que la solidarité internationale est très loin d'être la priorité des médias français, en particulier dans un contexte de repli nationaliste.
- Coordination SUD pêche également dans la valorisation et la diffusion de ses productions, alors qu'il s'agit là de renforcer sa légitimité, sa crédibilité et sa visibilité auprès de ses publics. Cela concerne notamment la valorisation de l'expertise produite dans les commissions et son accessibilité.
- Dans son discours, Coordination SUD accorde une faible place à la visibilisation de son action et de ses impacts. Cela peut tendre à atténuer l'impact de sa parole, ainsi que sa légitimité et sa crédibilité.

Du fait de ces faiblesses et alors que Coordination SUD ne mène pas de campagnes citoyennes, sa visibilité auprès du grand public est peu conséquente. Cependant, il est à souligner que Coordination SUD n'a pas fait du grand public, jusqu'ici, une cible phare de son action.

Pour gagner en visibilité et mettre ainsi en exergue l'action des ONG, l'audit sur la communication (dont nous partageons les conclusions) recommande ainsi de :

- Clarifier l'identité et le positionnement de communication de Coordination SUD ;
- Moderniser l'image de Coordination SUD et donner de l'attractivité à sa communication ;
- Réinterroger la place du grand public dans la communication de Coordination SUD ;
- Construire une stratégie de communication sur la base d'un discours de preuve et une valorisation de l'action de Coordination SUD ;

- Renforcer les relations médias pour gagner en visibilité et pallier le déficit de notoriété de Coordination SUD.

La **visibilité de Coordination SUD pourrait néanmoins entrer en concurrence avec celle d'une minorité de ses membres si elle venait à mener des actions fortes** envers les médias et le grand public. Or, Coordination SUD veille particulièrement à ne pas entrer en concurrence avec ses membres d'où son choix actuel de ne pas mener de campagnes grand public. En outre, son plaidoyer avant tout institutionnel explique sa faible présence dans les médias. Toutefois, alors que son plaidoyer a des effets limités et que sa stratégie à ce niveau doit être réinterrogée, ces questions doivent être reconsidérées d'autant plus si Coordination SUD décide de mener une communication d'influence.

### Un collectif néanmoins attractif pour ses membres

Aux yeux des personnes interrogées, **Coordination SUD apparaît incontestablement comme le collectif de référence du secteur**. Face aux nombreuses instances collectives présentes en France, Coordination SUD apparaît comme l'acteur central du paysage français des organisations de solidarité internationale, et comme le principal interlocuteur des pouvoirs publics français. Ce positionnement, **sa capacité à fédérer et à proposer des positions communes et sa forte expertise, en font un acteur légitime et reconnu** auprès des pouvoirs publics français (AFD et MEAE). De manière générale, les acteurs interrogés reconnaissent une forte valeur ajoutée à Coordination SUD quant à sa capacité à rassembler, à la force du collectif, à la réflexion sur les enjeux du secteur, à la construction de positionnements communs, à l'échange d'expériences, au partage d'expertise, à la mutualisation des ressources, à sa reconnaissance par les pouvoirs publics, aux services rendus aux associations en termes de renforcement des capacités et d'appui-conseil (formations, FRIO...). Ils lui reconnaissent aussi une pertinence de principe quant à sa fonction prospective. Quelques structures interrogées, parmi lesquelles les OSIM ou les petites associations régionales, perçoivent cependant moins cette valeur ajoutée car en décalage par rapport aux champs d'action de Coordination SUD. Une réflexion devrait être menée afin de voir comment mieux les inclure dans les activités de Coordination SUD.

Si la parole de Coordination SUD peut être renforcée et son influence améliorée, il n'en reste pas moins que l'existence d'une voix collective et de positionnements communs aux ONG constituent un atout soit parce que les ONG membres ne mènent pas de plaidoyer et s'associent à celui porté par Coordination SUD, soit parce qu'elles utilisent Coordination SUD comme une caisse de résonance pour leur propre plaidoyer (voir question 10). Les autres volets d'activités de Coordination SUD – expertise, production de connaissances, appui aux ONG, renforcement des capacités – sont particulièrement bien connus des membres du fait d'une bonne communication interne et largement appréciés (voir autres questions évaluatives). Les positionnements, travaux d'expertise et outils sont d'ailleurs diffusés en interne au sein des ONG membres et alimentent certains de leurs travaux, faisant de Coordination SUD un collectif attractif et indispensable, bien que certains pans puissent être améliorés.

### Conclusions de la réponse

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 interlocuteur central pour les pouvoirs publics. Elle l'est moins auprès des

organisations locales du secteur ainsi que des actrices et acteurs au niveau européen, du fait d'enjeux différents ou de faibles relations entre Coordination SUD et ces acteurs. Quant aux médias et au grand public, la visibilité de Coordination SUD vis-à-vis de ces catégories est 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 du fait de la composition plurielle du collectif et de la nécessité de dégager des positions collectives, les positions communes peuvent s'orienter vers le plus petit dénominateur commun, avec des messages moins impactant et parfois peu lisibles.

D'autre part, du fait de la multiplicité des plaidoyers portés par Coordination SUD et de l'absence de stratégie à ce niveau, les partenaires voire les membres de Coordination SUD ont du mal à identifier les messages prioritaires du collectif.

L'absence d'une stratégie de communication qui serait en adéquation avec la stratégie de plaidoyer, et d'un plan de communication afférent, ne permet pas non plus de servir la visibilité du collectif et la lisibilité de ses actions.

Toutefois, ce manque 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.

### **Recommandations spécifiques**

- ▶ **Clarifier la stratégie de plaidoyer de Coordination SUD.**
- ▶ **Prioriser les messages de Coordination SUD et en renforcer la portée politique**, selon la nouvelle stratégie de plaidoyer adoptée.
- ▶ **Renforcer les liens avec les acteurs européens de la solidarité internationale et du développement.**
- ▶ **Mettre en œuvre les recommandations de l'audit sur la communication de Coordination SUD :**
  - Clarifier l'identité et le positionnement de communication de Coordination SUD ;
  - Moderniser l'image de Coordination SUD et donner de l'attractivité à sa communication ;
  - Réinterroger la place du grand public dans la communication de Coordination SUD ;
  - Construire une stratégie de communication sur la base d'un discours de preuve et une valorisation de l'action de Coordination SUD ;
  - Renforcer les relations médias pour gagner en visibilité et pallier le déficit de notoriété de Coordination SUD.

## QE8. RENFORCEMENT DES CAPACITES LE PROGRAMME FINANCE PERMET-IL A COORDINATION SUD DE RENFORCER LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES DE SES MEMBRES?

### Une fonction qui répond à des enjeux sectoriels spécifiques

---

Si le secteur des solidarités en France est particulièrement dynamique, les associations créées sont souvent de taille limitée, même dans le domaine de la solidarité internationale, comparé à d'autres pays, notamment les pays anglo-saxons.

Sur les 133 associations de solidarité internationale ayant participé à l'étude « Argent et Associations de Solidarité Internationale » (2012-2016) de Coordination SUD, 9 organisations sont qualifiées de « très grandes » et ont un budget supérieur à 50 millions d'euros, la plupart œuvrant dans le domaine de l'urgence. A titre de comparaison, parmi les membres de la plateforme Bond (Royaume-Uni), 25 organisations ont un budget annuel supérieur à 40 millions de livres et œuvrent dans des domaines plus diversifiés (plaidoyer, actions de développement)<sup>12</sup>. Cette particularité de la structuration du milieu de la solidarité internationale en France fait naître **des besoins spécifiques** : celui de **se fédérer** pour peser davantage, mais aussi celui **d'unir les moyens pour avancer sur des enjeux de renforcement** transversaux, ce qui explique la multiplication des réseaux et plateformes d'ONG de solidarité internationale en France.

Concernant le volet renforcement, seul un très petit nombre d'organisations sont en mesure d'internaliser des fonctions telles que la formation et de disposer de moyens financiers pour se renforcer sur le plan organisationnel et institutionnel. D'autant plus que les ONG françaises sont très dépendantes vis-à-vis des pouvoirs publics et ont **des fonds propres limités**. Comme le montre l'étude « Argent et ASI » (2012-2016) de Coordination SUD, la part des financements publics dans le financement total des ONG françaises se situe entre 45% pour les plus grandes (plus de 50 millions d'euros de budget annuel) et 58% pour les plus petites (moins d'un million d'euros de budget annuel). A titre de comparaison, 33% des revenus des membres de Bond (Royaume-Uni) proviennent des pouvoirs publics (14% de subventions et 19% de contrats de service). La part des dons individuels étant en général relativement faible, sauf dans le cas de certaines grandes ONG très spécifiques, **les moyens dont disposent les ONG françaises pour financer des activités hors -projet comme le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles, sont très faibles. D'où l'importance de disposer d'un collectif assurant cette fonction** de renforcement, ce que fait Coordination SUD depuis sa création, de manière croissante.

### Une fonction ouverte au secteur qui remporte une forte adhésion auprès des organisations membres

---

Coordination SUD se concentre sur le renforcement institutionnel et organisationnel des ONG de solidarité. **Ce positionnement apparaît particulièrement pertinent** car il répond à un besoin non couvert par ailleurs et apparaît cohérent avec la fonction de tête de réseau des ONG de solidarité

---

<sup>12</sup> *Financial trends for UK-based INGOs: An analysis of Bond members' income between 2006 and 2016*, September 2018, Bond

internationale en France. Les autres collectifs ou porteurs de programmes d'intérêt général proposant des formations sont généralement soit centrés sur des enjeux de renforcement sectoriels ou métiers (ex : pS-Eau, FORIM) ou des enjeux de qualité sur les interventions elles-mêmes (ex : F3E, Groupe URD).

**L'éventail des sujets de renforcement est large** et s'articule globalement autour des 6 axes de son catalogue de formation : financements, stratégies de développement, méthodologies et outils de développement, ressources humaines, plaidoyer et communication, genre et PSEA.

De même, **l'éventail des activités est important**. Coordination SUD propose des formations pour renforcer individuellement les compétences des professionnel-le-s du secteur, des accompagnements financés pour renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des organisations du secteur (le FRIO), des ressources pédagogiques en libre accès, des espaces d'échanges entre praticiens sur des enjeux organisationnels (clubs métiers) et un espace emploi / prestataires sur son site. Les ressources dédiées sont pourtant limitées (3 personnes sans compter les fonctions de coordination et support) au regard de la diversité des activités menées et des sujets traités. En fait, le choix de Coordination SUD de ne pas développer « en boutique » ces fonctions mais de confier l'animation des activités les plus lourdes (formations, FRIO) à des actrices et acteurs externes en se concentrant sur la coordination des activités et l'animation de certains espaces a permis de décupler l'offre de Coordination SUD.

**Cette fonction n'est pas limitée aux membres**. En effet, le FRIO est ouvert à toute ONG de solidarité internationale du secteur, aux mêmes conditions que les organisations membres de Coordination SUD. Les formations sont elles aussi ouvertes aux ONG du secteur non membres même si un tarif différencié est appliqué. Enfin, le site internet comme les productions méthodologiques sont accessibles à toutes et à tous. Via ce volet, **Coordination SUD joue donc un rôle essentiel de structuration du secteur** dans son ensemble, bien au-delà de son membership pourtant déjà large.

**La fonction de renforcement de capacités remporte une grande adhésion** parmi les organisations membres de Coordination SUD. Les réponses aux questionnaires et encore plus les entretiens montrent **un niveau de satisfaction élevé voire très élevé**, surtout pour les formations, le FRIO, la production de connaissance et le site internet. Chaque type d'activité de renforcement de capacité est détaillé dans les paragraphes suivants.

### **Les formations : une offre complète, actualisée et appréciée**

---

En termes d'instruments de renforcement, **l'offre de Coordination SUD est complète** puisqu'elle mêle renforcement individuel (formation), accompagnement au renforcement (FRIO), espaces pour échanger entre pairs (clubs métiers) et production de matériel méthodologique (guides, fiches).

En termes de public, les activités de renforcement de capacités s'adressent surtout aux ONG de petite et moyenne tailles (de quelques salarié-e-s à une centaine) qui ne disposent pas nécessairement d'une fonction de renforcement de capacités en interne. Les grandes ONG, notamment humanitaires, sont moins intéressées par ce volet car elles ont en général internalisé cette fonction. Ce positionnement apparaît donc pertinent.

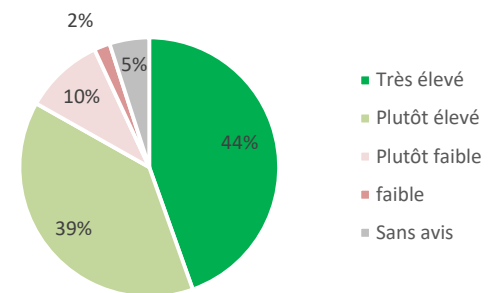
Il s'agit d'une des activités de Coordination SUD où le rapport coûts / bénéfices est le plus important, tant pour le secrétariat exécutif que pour les participant-e-s. 44% des répondant-e-s déclarent avoir un niveau de satisfaction très élevé et 39% plutôt élevé. Il s'agit donc de l'activité la plus appréciée par les répondant-e-s au questionnaire, un constat confirmé par les entretiens.

Les modalités des formations sont généralement appréciées, tant le lieu que l'animation ou le prix. Concernant le lieu, le fait que les formations aient lieu dans un espace dédié propre à Coordination SUD permet de disposer d'un lieu adapté, bien identifié par les partenaires, associé au collectif. Quant à l'animation, elle est assurée par un-e consultant-e, généralement expérimenté-e et spécialiste du secteur. Le tarif des formations – 100 euros par jour pour les organisations membres, le double pour les organisations non membres – apparaît particulièrement attractif pour les actrices et acteurs interrogés. C'est une donnée importante, notamment pour les ONG de petite taille.

Si les formations relatives aux financements intéressent 80% des répondants, tous les autres types de financement intéressent au moins la moitié des répondant-e-s à l'enquête ce qui montre que l'offre actuelle est pertinente. Les entretiens confirment ce constat. D'ailleurs, les idées d'autres sujets de formation suggérées dans l'enquête ou les entretiens portent généralement sur des sujets précis et spécifiques qu'il peut être compliqué de mener au sein d'un collectif rassembleur, ou sur des enjeux couverts par d'autres collectifs (ex : l'évaluation couverte par le F3E).

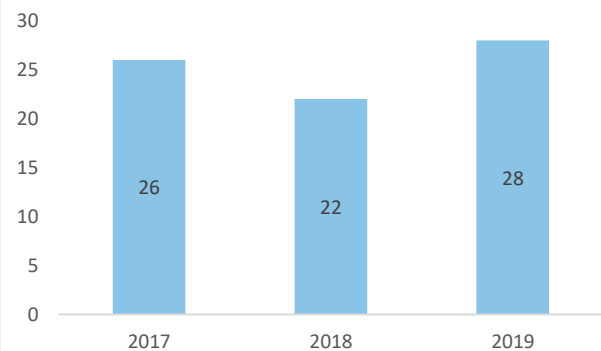
#### Niveau de satisfaction des membres concernant les formations

Enquête membres - 64 répondant.e.s



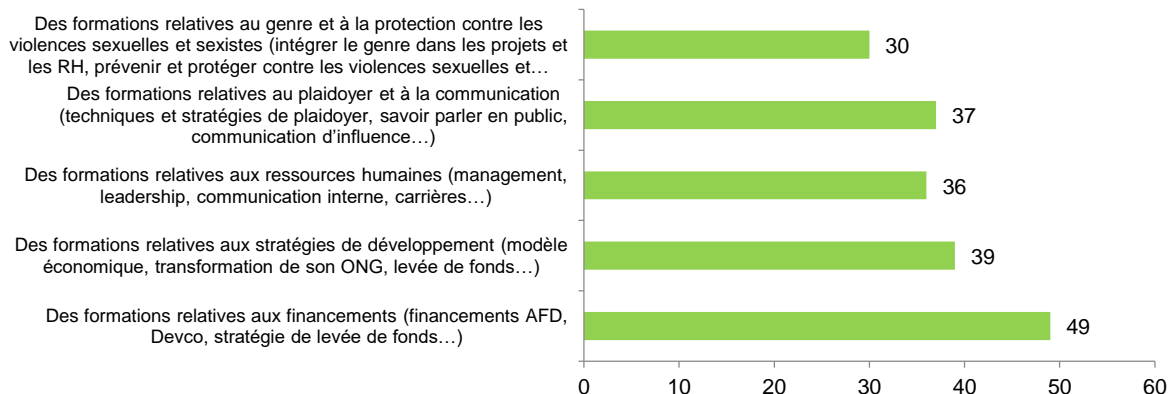
#### Nombre de formations proposées en 2017, 2018 et 2019

Source: Catalogues de Coordination SUD



#### Question 7 - Concernant l'offre de formation de Coordination SUD, quelles sont les types de formations – parmi la liste suivante, qui intéressent le plus votre structure ?

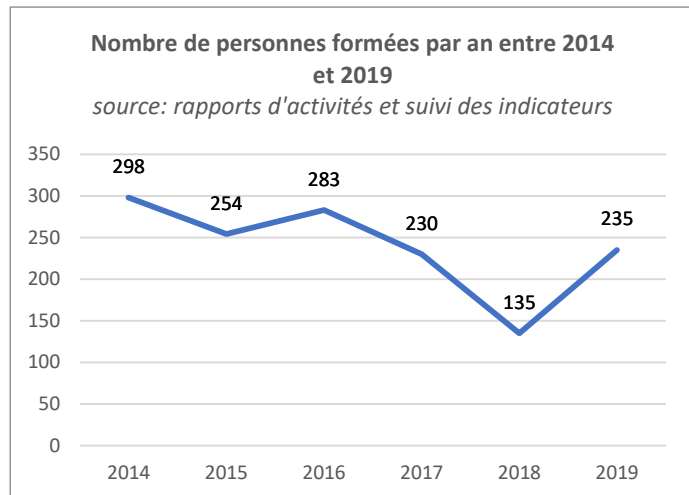
Source: Enquête membres - 59 réponses



### Coordination SUD adapte sa formation chaque année en fonction des enjeux du moment et des besoins des ONG.

Après une revue importante de son offre de formation en 2018 suite à une enquête sur les besoins des membres, Coordination SUD a encore fait évoluer son catalogue en 2019 en faisant du genre et de la PSEA un axe entier de celui-ci (avec 4 formations au lieu d'une seule l'année précédente). Cette montée en puissance s'explique aussi par le contexte.

D'une part, le scandale ayant touché Oxfam GB a produit une onde de choc dans tout le secteur et mis la thématique de la PSEA au cœur des préoccupations des ONG. D'autre part, Coordination SUD a finalisé en 2018 un programme sur la transversalisation du genre au sein des ONG (co-piloté avec le F3E) dont les enseignements sont en cours d'intégration au sein des pratiques internes. Enfin, Coordination SUD a consacré une place importante à la PSEA dans les discussions au sein du groupe de travail chargé d'actualiser la charte du collectif (publiée en 2019). Certaines formations ne sont pas proposées tous les ans (ex : accéder aux financements des Etats-Unis, MADAC) tandis que d'autres (comme le plaidoyer) peuvent être proposées deux fois par an.



**Le modèle choisi par Coordination SUD pour la gestion des formations constitue un facteur clé de succès.** Plutôt que d'internaliser l'animation des formations (comme le font beaucoup de collectifs) Coordination SUD a fait le choix dès le début de l'externaliser pour se centrer autour de la gestion des formations : communication, inscriptions, gestion des prestataires, organisation logistique, accueil des participant-e-s ou encore suivi-évaluation et actualisation chaque année du catalogue des formations. Ce choix permet à Coordination SUD de démultiplier le nombre de formations proposées (plus d'une vingtaine par an) et de varier les thématiques des formations en fonction des besoins. Tout ce travail repose sur une seule personne de l'équipe qui n'y consacre d'ailleurs pas tout son temps (elle a également en charge la vie associative).

En termes de thématiques, peu de nouveaux sujets se dégagent des entretiens ou du questionnaire. Néanmoins, au regard du questionnaire réalisé et de l'analyse du contexte, plusieurs formations nouvelles pourraient être envisagées telles que la mobilisation de dons individuels ou l'accès aux financements décentralisés (voir question 11 sur les financements).

### **Le FRIO : un instrument apprécié en évolution**

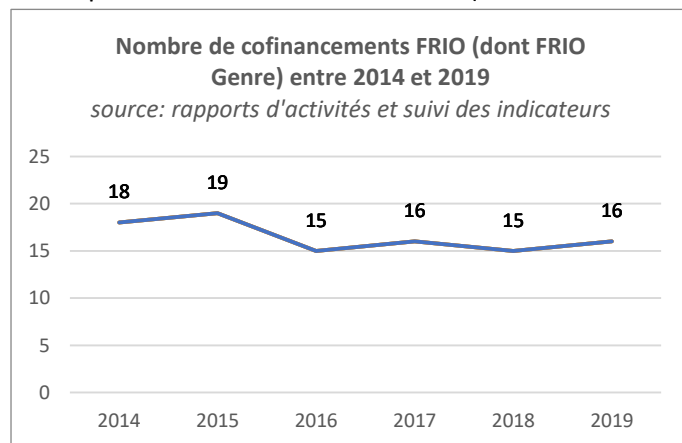
Le Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO) a été créé en 2007 pour répondre au besoin de renforcement organisationnel et institutionnel des organisations du secteur alors que ces dernières peuvent avoir du mal à financer l'appui externe souvent nécessaire pour conduire ou initier des processus de changement. Le cofinancement constitue aussi un moyen d'inciter les ONG à questionner leurs modes de fonctionnement et leur stratégie pour répondre aux mutations du secteur. Constituant auparavant un volet ad-hoc au programme d'intérêt général de Coordination SUD dans le cadre de la convention de financement avec l'AFD, il a depuis été intégré au programme général ce



qui permet d'en renforcer les synergies avec les autres types d'activités de renforcement de Coordination SUD.

Il a fait l'objet d'une évaluation spécifique fin 2016<sup>13</sup> portant sur la période 2011-2016 qui « *montre un bilan très positif, avec un niveau élevé de satisfaction de la part des ONG bénéficiaires des accompagnements individuels que le FRIO a permis de réaliser. L'évaluation souligne la pertinence du dispositif, son efficacité, et sa capacité à entraîner les organisations dans des dynamiques de changement. Les prestataires, les pouvoirs publics partenaires et Coordination SUD qui gère le dispositif depuis 2007, sont aussi très satisfaits de l'offre FRIO et des activités menées avec les ONG bénéficiaires. Les travaux collectifs réalisés ces dernières années dans le cadre du FRIO (capitalisations, études d'intérêt général.) sont également de qualité et apportent à la réflexion stratégique sur les besoins du secteur et pistes d'évolutions.*

Nous ne reviendrons pas sur les résultats spécifiques atteints par le FRIO puisque ces derniers sont abondamment décrits dans l'étude citée. Il convient simplement de rappeler que **les résultats de l'enquête** réalisée dans le cadre de la présente évaluation **confirment ces constats**. Le FRIO reste l'activité de Coordination SUD la plus appréciée après la communication interne (43% de membres « très satisfaits » » et 24% « plutôt satisfaits » alors que 29% ne se prononcent pas car ils n'ont pas utilisé cet outil). C'est aussi une activité relativement stable, avec un nombre d'accompagnements cofinancés entre 15 et 19 par an entre 2014 et 2019.



**La question de la lourdeur des modalités de montage des projets de renforcement et de pilotage de ces derniers** a été néanmoins évoquée par plusieurs

organisations membres interrogées, notamment des ONG de grande taille (on retrouve le même constat dans l'évaluation de 2016). Il nous semble néanmoins qu'au regard des « déterminants favorables » et des « déterminants défavorables » présentés par la revue des projets cofinancés par le FRIO entre 2012 et 2016, **le fait de disposer d'un processus rigoureux d'accès au FRIO est essentiel**. Au-delà de la qualité de l'instruction, c'est une manière de **tester l'engagement des ONG** postulantes, notamment de leur gouvernance, alors qu'il s'agit d'un facteur clé fondamental de la réussite de ce type d'accompagnement. C'est aussi une manière de **clarifier les attentes** vis-à-vis de l'appui sollicité, ce qui permet de renforcer la pertinence des méthodologies proposées par les consultant-e-s. Comme le souligne l'évaluation de 2016, il s'agit avant tout de bien communiquer sur l'investissement que requiert la mobilisation du FRIO et surtout sur ce que signifie piloter une démarche de changement mobilisant le FRIO au sein de son organisation.

Depuis l'évaluation de 2016, il convient de noter une **évolution importante en termes de thématiques**. Dans le cadre du projet sur la **transversalisation du genre** dans les organisations et les projets copiloté avec le F3E entre 2016 et 2018, un FRIO « genre » avait été créé spécifiquement pour financer des appuis spécifiques pour transversaliser le genre au sein des organisations. Avec la fin du projet en 2018, Coordination SUD a conservé cette thématique d'appui et l'a intégrée au dispositif général du

<sup>13</sup> *Evaluation du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO): 2011-2016, Danièle Sexton*

FRIO. Cette évolution montre la capacité de Coordination SUD à évoluer en fonction des besoins des ONG et du contexte, et à prendre en compte les enseignements issus de ses différentes activités.

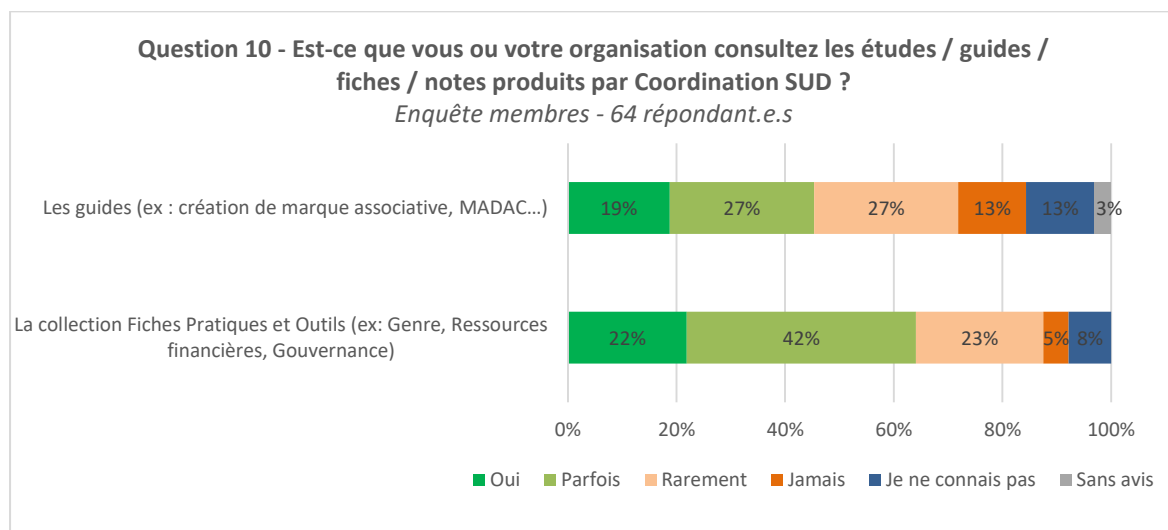
En conclusion, le FRIO est un instrument essentiel du renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG sans lequel un certain nombre d'ONG n'aurait pas les moyens de financer ce type d'accompagnement eu égard à la faiblesse de leurs fonds propres ou de financements hors projets.

Toutefois, nous identifions une limite qui n'est pas liée au dispositif FRIO en tant que tel, mais plutôt au modèle économique de Coordination SUD dont fait partie le financement du FRIO, surtout depuis qu'il a été réintégré au programme d'intérêt général. Ce point spécifique est analysé dans la question évaluative relative au modèle économique (question 14).

## La production méthodologique

Coordination SUD a régulièrement produit sur la période considérée des guides ou des fiches-outils sur des sujets de renforcement de capacités tels que la création d'une marque associative, le diagnostic qualité au sein de son organisation (MADAC), la transversalisation du genre (développé avec le F3E), le renforcement de sa gouvernance, de ses partenariats, ou l'accès à des ressources financières spécifiques (AFD – dispositifs Initiatives-OSC, Union européenne...).

**Ces productions sont globalement appréciées et consultées.** Il s'agit du type d'activité récoltant le moins d'avis négatifs (5% de « plutôt pas satisfaits » ou « pas satisfaits ») selon l'enquête réalisée. Les guides sont consultés (au moins parfois) par 46% et les fiches pratiques et outils par 64% des répondant-e-s à l'enquête. Selon notre expérience d'évaluation de collectifs de solidarité internationale, ce niveau est relativement élevé. D'autant plus qu'il s'agit de ressources qui répondent à un besoin spécifique et n'ont pas vocation à être consultées en permanence. Au sein de la collection « Fiches pratiques et outils », ceux relatifs aux financements sont particulièrement connus et appréciés par les organisations membres interrogées en entretien.



## Les clubs métiers et groupes de travail : une approche à structurer

---

Aujourd'hui, il existe 5 clubs métiers et deux groupes de travail (hors plaidoyer) :

- Club métier Cofinancements
- Club métier Communication
- Club métier Gestion financière
- Club métier Ressources humaines (Groupe RH1 pour les petites et moyennes organisations)
- Club métier Ressources humaines (Groupe RH2 pour les grandes organisations)
- Groupe de travail Qualité, Transparence, Efficacité
- Groupe de travail Formation

**Les clubs métiers sont un lieu d'échanges entre praticien-e-s** sur des questions organisationnelles et institutionnelles sans équivalent dans le secteur. Ils permettent avant tout de partager ses propres problématiques et pratiques tout en bénéficiant du retour d'expérience de ses pairs. Ils sont animés par le secrétariat exécutif de Coordination SUD. Certains peuvent aboutir à la rédaction d'un livrable à l'initiative des participant-e-s. Les clubs métiers incarnent, aux côtés des commissions et des groupes de travail *ad hoc* sur des questions de plaidoyer, le caractère collectif de Coordination SUD.

Ils sont surtout destinés à **un public d'organisations moyennes**, de quelques dizaines à quelques centaines de salariés, c'est-à-dire suffisamment grandes pour disposer de fonctions support mais suffisamment petites pour que ces espaces entre pairs n'aient pas été créés en interne. Certains publics peuvent se retrouver en décalage par rapport à cette cible, notamment les très grandes ONG disposant d'un réseau international, ou les très petites ONG dans lesquelles des opérationnel-le-s vont assumer *de facto* des fonctions support, ce que confirment les entretiens. Une réflexion pourrait s'ouvrir sur la strate des très petites ONG (moins de 10 salarié-e-s), en ouvrant un espace spécifique sans spécifier de thématiques puisque *de facto* les responsables cumulent les responsabilités. En revanche, en vertu du principe de subsidiarité, le public des grandes ONG n'a pas besoin d'être ciblé, même si elles peuvent être invitées à partager leurs expériences et bonnes pratiques.

Avec 14% de répondant-e-s déclarant avoir un niveau très élevé de satisfaction et 38% un niveau plutôt élevé, les clubs métiers remportent **un niveau d'adhésion relativement important mais toutefois inférieur aux autres types d'activités** de renforcement des capacités, notamment le FRIO et les formations. C'est aussi une des activités les moins connues de Coordination SUD puisque 40% des répondant-e-s interrogés sur leur satisfaction quant aux clubs métiers sont « sans avis ». Les entretiens réalisés avec des personnes participant aux clubs métier révèlent que s'ils sont plutôt appréciés, les échanges pourraient être enrichis en étant davantage structurés et favorisés par une animation plus technique, ce qui requiert un investissement du secrétariat en l'état inenvisageable et ne correspond pas nécessairement au positionnement général de celui-ci (plus facilitateur que contributeur).

**A ce niveau, deux possibilité d'évolution peuvent être proposées** qui dépendent de l'objectif donné à ces clubs métiers et groupes de travail **selon s'il s'agit plus « d'échanger » ou de « co-construire »**. S'il s'agit d'être un lieu d'échanges et d'écoute mutuelle, assez souple et libre, alors le format actuel peut être maintenu tout en posant la question du besoin d'être animé par un membre du secrétariat étant donné la charge de travail existante, et en renforçant les liens avec les formations et le FRIO. En effet, ils pourraient se situer en « sortie » de FRIO ou de formations permettant d'échanger sur la mise en pratique des enseignements appris. S'il s'agit d'identifier des bonnes pratiques, de capitaliser sur des expériences autour d'un même sujet ou de défricher un enjeu nouveau, les clubs métiers

pourraient prendre la forme de groupes temporaires (cycles d'un an), limités dans le temps, portant sur une thématique, accompagnés et gérés en mode projet. Ainsi, plutôt que 7 clubs métiers ou groupes de travail, chaque année pourraient voir l'organisation de deux clubs métiers thématiques (ex : comment gérer un certain type de cofinancement ? Comment assurer la sécurité de son personnel et de ses partenaires dans des zones en crise ? etc.). Chacun serait accompagné par un consultant externe chargé de l'animation et de la rédaction d'un livrable de capitalisation.

### Une offre qui évolue en fonction des besoins exprimés par les organisations membres ou pressentis par le secrétariat technique

Tant la production méthodologique que les formations ou même le FRIO peuvent évoluer en fonction des apprentissages issus à la fois des activités de renforcement de capacités comme des activités. Certes il n'existe pas de processus formel de capitalisation interne, faute de temps notamment. Mais avec la réorganisation de l'équipe en 2015, qui présente encore de nombreux défis, le dialogue entre collègues, notamment entre ceux travaillant sur le plaidoyer et sur le renforcement de capacités, s'est renforcé.

### Une logique de parcours à renforcer

Finalement, la question est moins à poser en termes de thématiques ou d'activités, mais plutôt en termes d'articulation. L'offre de Coordination SUD est en effet très complète, mêlant renforcement individuel, renforcement des organisations, espaces d'échanges, ressources consultables en ligne, etc. Afin d'en renforcer les effets sur les organisations membres, il pourrait être intéressant, comme le suggérait déjà la précédente évaluation du programme d'intérêt général de Coordination SUD, de renforcer la logique de « parcours ».

Tout d'abord, il s'agit de **cartographier des parcours types** de renforcement ex : rendre son organisation plus agile, diversifier les financements de son ONG, etc.) autour desquels s'articulent les différents types d'activités de renforcement : formations, clubs métiers, production méthodologique, accompagnements FRIO. Etant donné le travail de structuration de l'offre de services de Coordination SUD dans son catalogue de formations et son site internet, cette action ne devrait pas être complexe ni même être trop lourde en termes de temps (encore faut-il en disposer). Cette structuration permettra aussi d'identifier d'éventuels « trous » dans les parcours (un guide à développer, une formation à proposer, etc.) pour compléter l'offre de Coordination SUD.

Par ailleurs, il s'agit de **proposer activement des parcours de renforcement aux organisations membres** en étudiant leur participation actuelle (via un dispositif de suivi) ou à l'occasion d'entretiens de suivi (ex : entretiens approfondis avec 20 organisations membres par an). Néanmoins, ce type d'activité qui relève de la vie associative nécessite un temps dédié important que, toutes choses égales par ailleurs, le secrétariat n'est pas en mesure d'assurer.

### Des effets difficiles à mesurer mais un renforcement des capacités visibles

L'analyse des effets de la fonction de renforcement de capacités de Coordination SUD nécessiterait une étude d'impact à part entière. Toutefois, à la fois dans les entretiens, l'enquête et les revues transversales du FRIO, nous pouvons identifier certains effets.

La perception générale des actrices et acteurs interrogé-e-s, en particulier des bailleurs, est que les ONG de solidarité internationale ont fortement évolué depuis une dizaine d'années avec **une meilleure structuration, professionnalisation dans les pratiques et capacité institutionnelle**.

D'ailleurs cette évolution n'est pas toujours vue comme positive, en particulier pour des ONG reposant sur un grand nombre de bénévoles, car elle remet en cause le fait de faire reposer la solidarité sur le désir d'engagement, quel que soit le niveau de compétences initial.

Pour les bénéficiaires du FRIO, les principaux effets mesurés concernent le renforcement de la gouvernance, de l'organisation interne (y compris RH), des partenariats et de la vie associative. En effet, un grand nombre d'accompagnements FRIO traitent de la refonte du projet associatif, des stratégies partenariales, ou portent sur la réorganisation interne. Pour plus de détails, nous vous invitons à vous reporter aux revues transversales du FRIO et à l'évaluation du FRIO fin 2016.

*Extrait de la revue des appuis FRIO entre 2007 et 2015<sup>14</sup> :*

	Thématiques associés	Faibles --		Forts ++	
Renforcement de la gouvernance et de l'organisation interne	Vie associative, organisation interne RH, diagnostic	●	●	●	●
Sécurisation des partenariats, harmonisation des pratiques	GRH, Stratégie partenariale	●	●	●	●
Autonomie des équipes locales	Stratégie partenariale	●	●	●	●
Consolidation financière	Recherche de fonds privés, Fiscalité	●	●	●	●
Visibilité auprès du grand public	Communication	●	●	●	●
Recentrement sur le cœur de métier, questionnement sur l'expertise	Stratégie de développement, Vie associative, Stratégie partenariale	●	●	●	●
Renforcement de la transversalité des métiers	GRH, Stratégie de développement, Stratégie partenariale	●	●	●	●
Renforcement de la qualité des projets	GRH, Stratégie de développement, Stratégie partenariale	●	●	●	●
Renforcement de la visibilité et des partenariats institutionnels	Stratégie partenariale, Communication	●	●	●	●

Enfin, l'un des effets majeurs, même si le lien de cause à effet est difficile à établir, se situe sans doute au niveau des financements des ONG qui ont augmenté au cours de la période alors que Coordination SUD propose de nombreuses activités en matière de recherche de fonds. Cet effet est spécifiquement analysé dans la réponse à la question 11 (financements).

### Conclusions de la réponse

La fonction de renforcement des capacités de Coordination SUD est essentielle pour les ONG de solidarité internationale. Le positionnement de Coordination SUD en la matière 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, les accompagnements réalisés dans le cadre du FRIO. Le

<sup>14</sup> Rapport final de la mission « Conduite de revue des projets de renforcement dans le cadre du dispositif FRIO », cabinet VR Consultant, 2016-2018.

renouvellement des sujets et thématiques (ex : intégration du genre sur la période) constitue un facteur clé de succès.

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 apprécié-e-s 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.

### Recommandations spécifiques

- ▶ **Reconduire l'offre de renforcement de capacités** (formations, FRIO, production méthodologique, clubs métiers) **en poursuivant son renouvellement** en fonction des besoins / évolutions du secteur.
- ▶ **Cartographier des parcours type de renforcement** et monitorer la participation des membres pour leur proposer des activités de renforcement en cohérence avec leurs besoins.
- ▶ **Revoir l'animation des clubs métiers** avec deux scénarios : si l'objectif est d'échanger librement, le nombre de clubs métiers peut être maintenu voire renforcé mais avec une animation assurée par les membres au regard de la surcharge de travail du secrétariat exécutif. Si l'objectif est de co-construire (des méthodologies, approches, livrables) un renforcement de l'animation peut être envisagé (avec accompagnement externe), avec une limitation du nombre de clubs métiers et de leur durée.

## QE9. PLAIDOYER EN QUOI LES ACTIONS DE PLAIDOYER SUR LES GRANDS ENJEUX DE SOLIDARITE INTERNATIONALE MENEES COLLECTIVEMENT AU NOM DE COORDINATION SUD PERMETTENT-ELLES D'IMPACTER LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT FRANÇAISE DE CES 3 DERNIERES ANNEES AU NIVEAU GLOBAL ET SECTORIEL ?

### La distinction entre plaidoyer politique et plaidoyer syndical

---

Coordination SUD a pour missions de :

- **Militer pour des politiques de solidarité internationale**, d'urgence et de développement, fondées sur les principes de solidarité, les droits humains, la justice et la démocratie, et qui s'attaquent aux causes des conflits, de la pauvreté et des inégalités, en particulier entre les femmes et les hommes.
- **Fédérer, renforcer et valoriser les ONG françaises** comme acteurs clés de la solidarité internationale. Elle favorise les échanges et le dialogue entre ses membres et porte la parole collective de ses membres en France, en Europe et dans le monde, pour peser, avec d'autres, sur les enjeux majeurs de la solidarité internationale.

A cet effet, les planifications stratégiques 2014-2016 et 2017-2022 de Coordination SUD font du plaidoyer un axe fort de l'action de Coordination SUD, en vue d'influencer les décideurs, de peser sur les enjeux majeurs concernant la solidarité internationale et de défendre le secteur. Deux types de plaidoyer peuvent alors être mis en évidence :

- **Le plaidoyer politique**, qui porte sur les grands enjeux de solidarité internationale
- **Le plaidoyer syndical** qui vise à promouvoir et à défendre les ONG.

La planification stratégique 2014-2016 vise ainsi, entre autres, à « *faire évoluer [notre] place et [nos] positionnements dans l'enceinte de la solidarité internationale face aux bouleversements et incertitudes du monde actuel* » (plaidoyer politique) et à « *partager et promouvoir une vision renouvelée des enjeux de la solidarité internationale* » (plaidoyer syndical). La planification stratégique 2017-2022 vise, quant à elle, à « *influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale* » (plaidoyer politique) et à « *se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s'adapter aux défis de demain, et pour dynamiser [notre] capacité à être force de proposition utile* » (ce qui recouvre le champ du plaidoyer syndical).

Toutefois, **cette distinction entre plaidoyer politique et plaidoyer syndical n'est pas toujours aisée** : d'une part, elle est méconnue ou peu claire pour une partie des ONG membres de Coordination SUD, moins au fait des enjeux de plaidoyer et travaux des commissions, d'autre part, le fait que certains espaces de travail portent sur ces deux aspects du plaidoyer, telles que les commissions APD et financement du développement ou Europe, brouille la frontière entre ces deux champs du plaidoyer. En outre, les types d'enjeux au sein même de ces deux grandes catégories de plaidoyer ne sont pas toujours évidents.

La planification stratégique 2017-2022 introduit une classification des enjeux de plaidoyer en :

- (i) Classant les enjeux de développement et de solidarité internationale en trois catégories pour Coordination SUD :
- Enjeux prioritaires : Suivi de l'agenda du développement durable et de l'humanitaire, et de son financement (ODD et cohérence des politiques, APD et financement du développement au niveau national, européen et international)
  - Enjeux spécifiques : Sujets d'ordre plus thématiques sur lesquels Coordination SUD est impliquée depuis plusieurs années (agriculture et alimentation, santé et développement, humanitaire)
  - Enjeux transversaux : Enjeux qui influencent directement les autres sujets évoqués ci-dessus (climat, genre, migrations)
- (ii) Déterminant aussi des enjeux « syndicaux » de promotion et de défense des ONG, qui porte sur un environnement favorable aux ONG et à leur financement (reconnaissance du rôle des ONG, défense du droit d'initiative, de la diversité et de l'accroissement de l'accès aux financements...).

Si cette classification a le mérite de clarifier plaidoyer politique et plaidoyer syndical, le flou demeure toujours entre les différents types d'enjeux de plaidoyer politique (prioritaires, spécifiques, transversaux), tant dans la définition donnée que dans la pratique où chacun semble avoir sa propre perception des enjeux transversaux hormis pour la question des ODD qui fait consensus. Une perception mouvante du plaidoyer qui n'est guère facilitée par l'absence de stratégie formelle de plaidoyer.

*Classement des espaces de travail de Coordination SUD par fonction :*

Fonction Espaces de travail	Plaidoyer politique	Plaidoyer syndical	Appui aux ONG	Enjeux internes et prospective
<b>Commissions</b>	Aide publique au développement et financement du développement	Aide publique au développement et financement du développement		Adhésions
	Agriculture et Alimentation – C2A	COFRI		
	Climat et Développement			
	Europe	Europe		
	Genre			
	Humanitaire			
	Jeunesse et Solidarité Internationale			
	Migrations			
	ODD et Cohérence des politiques			
	Santé et Développement			
<b>Clubs métiers/Groupe de travail/Comités</b>			Qualité, transparence et efficacité	OngLAB - Comité d'orientation stratégique
			Ressources Humaines	
			Cofinancement	
			Gestion financière	
			Communication	



			Formation	
<b>Groupes de travail ad hoc</b>	G7	LOP-DSI		Charte Ethique - Révision
				Stratégie d'adhésion
				Territoires

## Un plaidoyer multiple, une influence variable

### La multiplicité des plaidoyers menés par Coordination SUD

Les plaidoyers sur les grands enjeux de la solidarité internationale portés par Coordination SUD couvrent de nombreuses thématiques qui sont autant de sujets sur lesquels interviennent les membres de Coordination SUD : agriculture et alimentation, climat, genre, humanitaire, jeunesse, migrations, ODD, santé... Ces thématiques font l'objet de commissions de travail, espaces de construction de positionnements communs et de partage d'expertise entre membres. Toutefois, il existe une grande diversité entre ces différentes commissions thématiques :

- Certaines commissions bénéficient d'un financement propre, à travers un programme cofinancé par l'AFD : C2A, CCD, Commission Jeunesse et Solidarité Internationale. Elles ont donc des moyens dédiés tant en ce qui concerne l'animation que la réalisation d'activités.
- Certaines commissions relèvent d'enjeux transversaux (ODD, climat, genre, migrations) tandis que d'autres sont plus sectorielles.
- Certaines commissions sont particulièrement actives à l'image de la C2A et de la commission APD et financement du développement qui produisent à elles seules une grande partie des productions d'expertise de Coordination SUD.
- Certaines commissions ne traitent qu'un seul pan de la thématique à l'image de la CCD qui a fait le choix de se recentrer sur le partage d'expertise entre membres, du fait de l'existence du Réseau Action Climat qui porte le plaidoyer politique lié au climat.

Cette **multitude de sujets couverts**, à des niveaux en outre très différents selon les espaces de travail, est mis en exergue par la plupart des partenaires et membres de Coordination SUD. D'autant plus que le nombre d'espaces collectifs de travail a presque doublé entre 2014 et 2018, passant de 14 à 27 selon les rapports d'activités de Coordination SUD. Si certains justifient cette diversité par la multiplicité des sujets couverts par les ONG membres de Coordination SUD, ce qui répond donc aux enjeux et besoins des membres du collectif, la grande majorité la remet en cause car cela leur paraît **entraver l'efficacité même des plaidoyers** portés par le collectif du fait de plusieurs facteurs :

- Coordination SUD a des **ressources humaines limitées** en matière de plaidoyer (seulement 5 ETP là où VENRO, plateforme allemandes des ONG, bénéficie de 15 ETP environ). Les chargés de mission Analyse & Plaidoyer peuvent avoir jusqu'à 5 grands dossiers de plaidoyer dans leur portefeuille, ce qui ne leur permet pas de pouvoir assurer efficacement le secrétariat des commissions et groupes de travail correspondants, ou d'appuyer suffisamment les espaces de travail dans les fonctions de veille ou de production d'expertise, ou encore d'épauler suffisamment le/la chef-fe de filat de la commission.
- **Coordination SUD ne dispose pas de stratégie de plaidoyer formalisée**, ni de planification stratégique afférente, qui permettrait de fixer et de prioriser les grandes orientations du plaidoyer, de définir les changements attendus assortis d'indicateurs SMART, et d'établir en fonction les activités attendues ainsi que l'organisation et les moyens nécessaires.

- Le manque de stratégie claire de plaidoyer et la multiplicité des sujets abordés rendent la parole de Coordination SUD peu lisible : Coordination SUD est partout, les messages sont multiples, leur contenu est plus technique que politique.

Face à ces défis, la grande majorité des membres de Coordination SUD et de ses partenaires mettent en avant **un impératif : celui de prioriser le plaidoyer de Coordination SUD.**

### **Des actions de plaidoyer pertinentes au regard des objectifs de plaidoyer établis dans les plans stratégiques de Coordination SUD**

Le plaidoyer de Coordination SUD ne fait pas l'objet d'une stratégie propre, ce qui paraît étonnant au vu de l'importance de ce volet dans l'action de Coordination SUD. Cette absence de stratégie peut conduire à s'interroger sur la pertinence des sous-objectifs retenus et des activités menées, au regard des objectifs annoncés dans les plans stratégiques du collectif, ainsi que sur les méthodes de plaidoyer et l'organisation adoptées pour atteindre ces objectifs.

Le plan stratégique 2014-2016 reste cependant assez vague en matière de sous-objectifs de plaidoyer. Il mentionne que Coordination SUD « *portera une attention particulière aux rapprochements Urgence/Réhabilitation et Développement et à l'intégration des problématiques liées à la défense des droits humains et de l'environnement. Les échanges de pratiques et positionnements sectoriels entre membres se poursuivront, mais un investissement plus fort sera accordé aux sujets politiques de portée plus globale ou transversale; des réflexions sur notre vision de la solidarité internationale seront donc promues, notamment via le processus de contribution au cadre de développement post-2015 (ODD/Post OMD).* »

Le plan stratégique 2016-2018 se veut plus précis et met en avant les objectifs de plaidoyer suivants :

- Poursuivre le plaidoyer sur l'APD : hausse de la part du RNB consacrée à l'APD, hausse de la part transitant par les ONG, dont celles du Sud, prise en compte des questions de qualité de l'aide.
- Mettre l'accent et se donner les moyens de peser sur le plaidoyer relatif à la politique et aux financements européens, à Bruxelles comme à Paris, et en intégrant la cohérence des politiques.
- Faire le suivi de la politique française sur la mise en place des ODD à l'international (financements consacrés à l'atteinte des ODD, indicateurs de suivi, état d'avancement et de mise en œuvre des objectifs) et construire des liens avec ceux (réseaux, organisations) qui vont suivre la mise en place des ODD en France.
- Promouvoir les principaux enjeux de l'aide humanitaire d'urgence, conformément aux principes humanitaires, en lien avec le dérèglement climatique, la réduction des risques de catastrophe et les ODD, en impliquant les ONG et acteurs de l'urgence et du développement.
- Mieux prendre en compte les problématiques liées aux vulnérabilités et à la résilience, pour une meilleure anticipation des crises, de leur gestion et de leur dépassement.
- Travailler sur les enjeux du genre et des migrations/mobilités de façon transverse.

Au vu des objectifs mentionnés dans ces plans stratégiques et à défaut de disposer d'une stratégie de plaidoyer globale, il apparaît que les actions de plaidoyer menées par Coordination SUD sont globalement pertinentes :

- Le plaidoyer sur les politiques de coopération de la France a été particulièrement fort à l'occasion des Assises du développement et de la solidarité internationale ainsi que de l'élaboration et de l'adoption de la LOP-DSI, avec la veille stratégique, la production et la

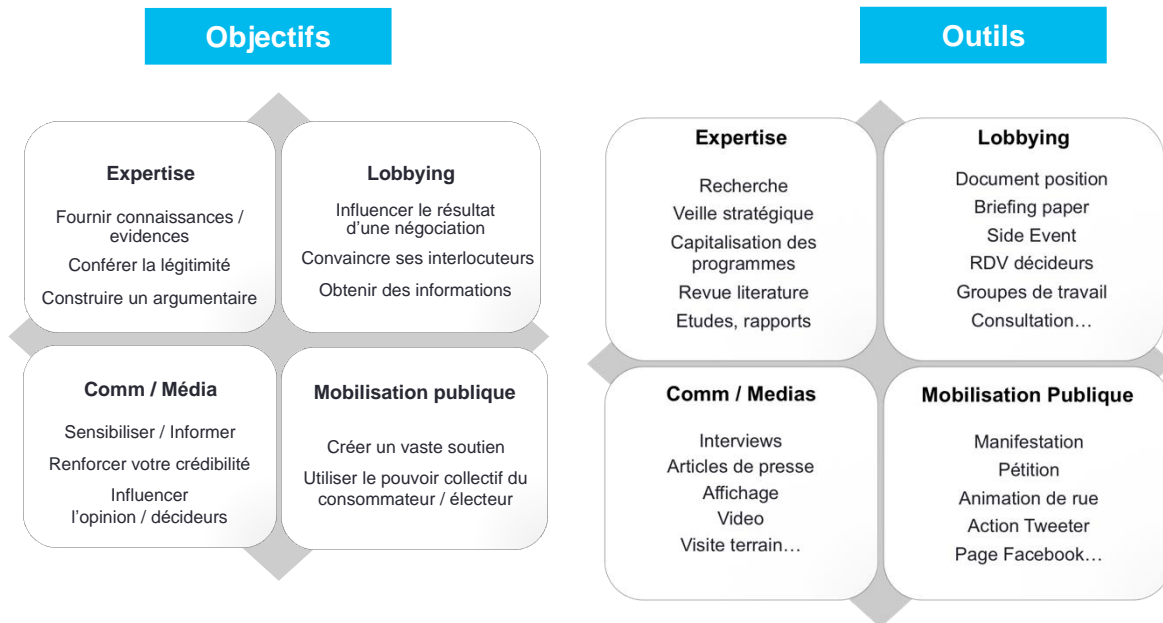
diffusion de documents d'analyse et de positionnements, la participation aux processus de dialogue au sein des Assises, du CICID, du CNDSI, l'organisation de réunions de plaidoyer avec les cabinets ministériels et directions techniques, etc. ;

- Le plaidoyer sur l'aide publique au développement de la France, l'un des plus actifs de Coopération SUD, est mené par la Commission APD et financement du développement. Il comprend des travaux de veille stratégique, d'analyse du projet de loi de finances annuelle publiée sous format livret, des rencontres avec les parlementaires et les pouvoirs publics ;
- Ce plaidoyer sur les financements est complété par des analyses et positions sur la TTF ainsi que la production d'études sur le secteur privé dans le financement du développement et les financements innovants ;
- Le plaidoyer sur l'environnement favorable aux ONG recouvre la veille et l'analyse des politiques publiques et des chantiers menés par l'AFD, le dialogue avec le MEAE et l'AFD sur les guichets de financements ;
- Le plaidoyer pour des politiques européennes de développement et humanitaires fortes, justes et cohérentes mené en partenariat avec CONCORD, se fonde sur le suivi des temps forts de l'élaboration de la politique de développement et d'aide humanitaire de l'Union européenne et du budget européen afférent, la contribution aux travaux de CONCORD, l'organisation de réunions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics français pour impacter leurs positions au niveau européen ;
- Le plaidoyer sur le post-OMD et les ODD fait l'objet de contribution aux réseaux européens et internationaux sur le sujet ainsi qu'aux événements afférents, suivi des négociations, de rencontres de plaidoyer avec les pouvoirs publics français, de participation aux processus formels d'échanges et de rencontre sur le sujet ;
- Les plaidoyers dans les domaines sectoriels ou transversaux (agriculture, changement climatique, santé, genre, humanitaire, migrations) suivent le même cheminement de veille, d'analyse, d'élaboration de positionnements, ainsi que de rencontres de plaidoyer et de participation aux processus de concertation et de dialogue avec les pouvoirs publics
- Ont aussi été menés des plaidoyers *ad hoc* sur la LOP-DSI, le G7, les élections présidentielles et les élections législatives.

L'analyse des actions menées en matière de plaidoyer met aussi en évidence le fait que **quel que soit le plaidoyer mené et son objectif, Coopération SUD utilise la même méthode d'intervention**, assez traditionnelle :

- **Expertise** : veille et diffusion d'information, suivi et analyse des politiques, production d'expertise (publications, études, rapports...)
- **Lobbying** : élaboration de documents de positionnements, rencontres de plaidoyer (pouvoirs publics, parlementaires...), participation aux processus de dialogue institutionnels
- **Communication** : articles et publications sur le site Internet et dans les lettres d'information, ponctuellement communiqués de presse, interviews...

Or, comme le soulève le collectif de consultants de plaidoyer 6-pm, les modes d'actions de plaidoyer peuvent être classés en 4 grandes catégories, que l'on utilise de manière complémentaire en fonction de la tactique ou de la combinaison de tactiques de plaidoyer choisie :



Au regard des actions menées, **Coordination SUD mène un plaidoyer, *in fine*, institutionnel**. Si les champs de l'expertise et du lobbying sont assez bien couverts, la communication reste cantonnée à la diffusion des travaux et positionnements, à la publication de quelques communiqués de presse assez formatés pour plusieurs des interlocuteurs, et **se situe plus en réaction qu'elle n'est proactive**. Par contre, le volet « Mobilisation publique » est totalement mis de côté, alors qu'il pourrait soutenir largement le plaidoyer et assurer une plus grande pression sur les décideurs. Preuve en est la manifestation des ONG devant le siège de l'AFD en 2017 afin de protester contre les coupes budgétaires et qui a incité le gouvernement à faire marche arrière à ce niveau.

Dès lors, même si les actions menées en matière de plaidoyer sont cohérentes avec les objectifs de plaidoyer poursuivis au sein des plans stratégiques, Coordination SUD pourrait réfléchir à redimensionner son plaidoyer et à revoir ses modes d'intervention (voir ci-après) pour pouvoir atteindre de manière plus efficace lesdits objectifs.

### **Une capacité relative du plaidoyer politique à influencer les politiques publiques de développement**

Alors que Coordination SUD mène de multiples plaidoyers sur les grands enjeux de solidarité internationale et que ses espaces de travail collectifs y consacrent des efforts importants, **les impacts de ce plaidoyer ne sont pas toujours identifiables pour les membres et partenaires du collectif**. Si on met de côté le plaidoyer syndical que nous étudions dans la question 10, les grandes réussites mises en avant par les répondant-e-s de l'enquête en ligne sont les ODD, le genre, la LOP-DSI ainsi que les orientations d'espaces (CICID) et de documents stratégiques de la France (CIS, DOS...), sans pour autant que cela mène à de véritables changements de la politique de coopération française. Le plaidoyer sur les grands enjeux de solidarité internationale (ou plaidoyer thématique) est, parmi les activités de Coordination SUD, celui qui rassemble le plus de répondant-e-s peu satisfait-e-s ou pas satisfaits (31%), même si 11% des répondant-e-s sont très satisfait-e-s et 48% assez satisfait-e-s. Il s'agit donc d'un sujet clivant alors même que 70% des répondant-e-s sont très ou plutôt intéressés par ce volet. On peut donc s'interroger sur la capacité de Coordination SUD à réellement influencer les politiques de développement. Ainsi, seuls 8% des répondant-e-s considèrent que Coordination SUD arrive à influencer les décideurs en matière de coopération au développement et 45% sont plutôt d'accord avec ce point.

Toutefois, si on regarde de manière rétrospective les résultats des plaidoyers sur les grands enjeux de la solidarité internationale menés par Coordination SUD, **on peut noter un certain nombre de victoires, dont les plus importantes portent sur les champs de la politique de coopération de la France, du financement du développement, de l'alimentation et de l'agriculture :**

- Politique de coopération de la France :
  - Aboutissement de deux demandes anciennes de Coordination SUD en 2014 avec l'adoption de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (LOP-DSI) et la création du Conseil national pour le développement et la solidarité internationale (CNDSI), cadre de concertation permanent Pouvoirs publics – Société civile
  - Influence des orientations et documents stratégiques de la politique de coopération française, du fait d'un dialogue institutionnalisé entre OSC et Pouvoirs publics (espaces de dialogue et de concertation, processus participatifs...), et reconnaissance du rôle des OSC : compte-rendus du CNDSI, relevés de décisions du CICID, Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016, 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 », Documents d'Orientation Stratégique (DOS) sectoriels
  - Reprise par les parlementaires et les décideurs politiques des analyses de Coordination SUD sur le rapprochement entre l'AFD et la Caisse des dépôts
  - Auditions systématiques de Coordination SUD et mention de certaines de ses recommandations dans la quasi-totalité des rapports parlementaires en matière de coopération internationale au développement
  - Reprise de certaines des recommandations de Coordination SUD sur la politique de développement de la France à l'occasion des élections présidentielles 2017 par les candidats dont le candidat vainqueur Emmanuel Macron (sur l'APD)
- Europe : Prise en compte des interpellations de Coordination SUD par CONCORD et certains partis politiques français à l'occasion des élections européennes de 2014 et de 2019
- Post-OMD et ODD : contribution, avec les autres acteurs de la société civile, à l'adoption d'un nouveau cadre de développement universel, l'Agenda 2030 de développement durable, qui fixe 17 Objectifs de Développement Durable, prise en compte des recommandations de Coordination SUD dans le rapport produit par la France lors du Forum politique de haut niveau de 2016, prise en compte de recommandations de Coordination SUD dans le contenu de la feuille de route de la France pour la mise en œuvre des ODD
- Humanitaire : contribution au processus d'élaboration de la « Stratégie Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021 » de l'AFD et de la « Stratégie humanitaire de la République française 2018-2022 », participation active au Groupe de Concertation Humanitaire, contribution au pilotage des Conférences nationales humanitaires
- Agriculture et Alimentation : prise en compte de l'agroécologie dans l'agenda politique de la France (MEAE et Ministère de l'Agriculture, AFD), évolution de la position française sur la Global Alliance for Climate Smart Agriculture (GACSA) avec une demande de critères plus stricts quant aux membres et à la définition du modèle de Climate Smart Agriculture, influence des réflexions sur le Cadre d'Intervention Sectoriel (CIS) sur la Sécurité Alimentaire en Afrique

Subsaharienne de l'AFD (2013-2016) avec une plus grande association des OSC à l'élaboration et au suivi du CIS pour la suite et une plus grande transparence dans le suivi de ce cadre, retrait de la France la Nouvelle Alliance pour la Sécurité Alimentaire et la Nutrition (NASAN) aussi sous l'influence des OSC

- Genre : Prise en compte de propositions et recommandations de Coordination SUD dans certains documents d'orientation de l'AFD (DOS Genre de 2018, CIT Genre), ainsi que dans la stratégie internationale pour l'égalité femmes-hommes 2018-2022 du MEAE
- Climat : Impact faible hormis l'enrichissement des réflexions des négociateurs français sur des thèmes spécifiques lors de la COP21 (adaptation, pertes et dommages, sécurité alimentaire, droits humains)
- Santé : Prise en compte de propositions de CSUD dans la stratégie santé mondiale 2017-2021 du MEAE, ainsi que dans le CIT 2015-2019 « Santé et protection sociale » de l'AFD, ~~reprise d'un thème et de contenus proposés par Coordination SUD dans la proposition de résolution à l'Assemblée générale des Nations Unies de septembre 2019, dans le cadre de la présidence française de l'initiative Diplomatie et Santé (Place de la société civile dans la gouvernance des systèmes de santé)~~
- Migrations : Implication de Coordination SUD dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi (via le Cadre national de suivi) du Plan d'action « Migrations internationales et développement » 2018-2022 de la France, mise en exergue par les ONG du manque de moyens sur le pilier 5 « discours informé et responsable » qui a donné naissance à un groupe thématique sur le sujet dont les recommandations ont été reprises par l'AFD

A cela s'ajoute **le travail de veille continu** réalisé par Coordination SUD sur les engagements des pouvoirs publics français en matière de solidarité internationale qui permet d'assurer un contrôle citoyen et de challenger le gouvernement sur ceux-ci, en leur rappelant les promesses faites et en suivant leur degré d'avancement. Cela est particulièrement visible dans le cadre du plaidoyer syndical avec l'obtention de la hausse des montants de l'APD et de la part transitant par les ONG, promesses anciennes des dirigeants (voir question 11).

Ces impacts positifs du plaidoyer de Coordination SUD sur les grands enjeux de solidarité internationale doivent cependant être relativisés à plusieurs niveaux :

- **Une partie des plaidoyers menés, s'ils ont permis d'impacter les positions de la France, n'ont pas conduit à des changements majeurs** (ex : la France a tout de même rejoint le GACSA malgré l'opposition de Coordination SUD). Aussi, une seule partie des recommandations de Coordination SUD sur certains sujets a pu être prise en compte dans certains documents comme la Stratégie Humanitaire de la France, les conclusions du CICID, etc. Toutefois, dans un processus de discussion, la négociation est un facteur inhérent et cela semble somme toute assez logique.
- **Certains chantiers de plaidoyer sont aujourd'hui au point mort** tels que la révision de la LOP-DSI, sans cesse repoussée.

### **Un plaidoyer mené avant tout au niveau national**

**Le plaidoyer de Coordination SUD est avant tout tourné vers les pouvoirs publics nationaux.** Lorsque qu'il cherche à toucher les niveaux européen ou international, Coordination SUD fait plutôt le choix de porter ses positionnements via des alliances et partenaires, par exemple CONCORD pour le niveau européen ou Beyond 2015 pour le plaidoyer international sur le post-OMD. Ceci n'est pas pour autant une règle absolue : la C2A participe ainsi directement au Comité de la Sécurité Alimentaire (CSA), plateforme internationale de discussion et d'élaboration d'orientations non contraignantes mais pouvant servir de fondement aux politiques nationales en matière de sécurité alimentaire ainsi qu'aux axes d'intervention de la FAO.

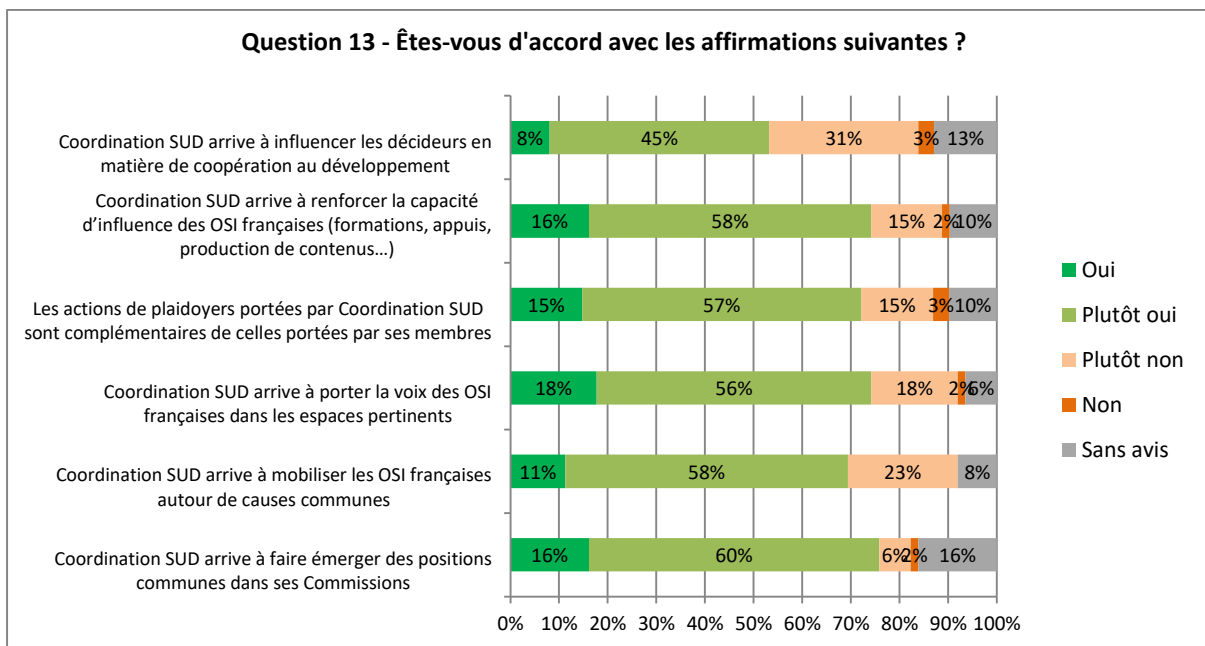
Toutefois, alors que le niveau européen s'avère stratégique pour Coordination SUD face au poids de l'Europe sur les politiques publiques et les financements, le plaidoyer de Coordination SUD à ce niveau reste assez limité et est peu appréhendé par les membres du collectif. En effet, le plaidoyer de Coordination SUD au niveau européen passe essentiellement par CONCORD. Or, **il est difficile d'évaluer l'impact réel de CONCORD** auprès des instances européennes, plusieurs membres jugeant d'ailleurs la capacité d'action et la parole politique de CONCORD faibles et son fonctionnement peu transparent. En outre, **le plaidoyer européen paraît lointain aux membres de Coordination SUD** : les processus européens leur paraissent complexes et peu d'entre eux sont engagés sur les questions européennes. Dès lors, bien que les membres aient conscience de l'importance d'influencer les politiques européennes, ils s'interrogent sur la pertinence pour Coordination SUD d'investir ce niveau alors même que ses moyens sont limités. Il serait donc pertinent de reconsidérer la stratégie de plaidoyer de Coordination SUD au niveau européen, comprenant son investissement au sein de CONCORD ainsi que la manière dont ses membres investissent aussi cet espace. Afin d'appuyer la réflexion à ce niveau, il pourrait être utile de procéder à une évaluation (i) de l'impact de CONCORD (si elle n'existe pas déjà et sachant que CONCORD vient de revoir sa stratégie de plaidoyer) et (ii) de l'impact de Coordination SUD dans CONCORD (espaces de travail, positionnements, gouvernance...). Cela permettrait de jauger le degré d'investissement utile de Coordination SUD au sein de CONCORD et au niveau européen. Par ailleurs, afin de mieux peser sur CONCORD et sur le niveau européen, une véritable stratégie d'alliances avec les plateformes nationales européennes pourrait être aussi élaborée alors que Coordination SUD est peu en interaction, actuellement, avec ces acteurs. Toutefois, la stratégie de plaidoyer européen de Coordination SUD ne doit pas seulement passer par CONCORD : elle peut aussi se faire en direct via un lobbying envers les décideurs et les eurodéputé-e-s français, comme cela avait pu être fait lors des élections européennes de 2014, et un suivi rapproché des eurodéputé-e-s français et de leurs actions.

**Quant au niveau international, Coordination SUD, à l'exception de la C2A, l'investit beaucoup moins.** Outre son action pour le post-OMD/ODD et son investissement ponctuel sur la COP21, le plaidoyer international se fait plutôt via l'action de ses membres au sein de réseaux thématiques (Climate Justice Network...). Cette absence d'investissement au niveau international peut sembler, pour certains des partenaires interrogés, un manque d'ouverture vers l'extérieur. De plus, pour les pouvoirs publics, la conséquence en est que la voix des ONG françaises est peu audible au niveau international, ce qui constitue une faiblesse majeure pour le secteur. Le MEAE et l'AFD sont en outre très demandeurs de la construction de plaidoyers communs Pouvoirs publics / OSC, afin de porter une voix unie de la France dans ces espaces.

### **La fonction plaidoyer de Coordination SUD : une nécessité pour ses membres et partenaires**

Selon les entretiens menés et les réponses aux questionnaires, les membres de Coordination SUD ont un fort intérêt pour son volet « Plaidoyer ». A leurs yeux et en réponse à leurs attentes, Coordination

SUD leur permet d'élaborer des orientations communes pour le plaidoyer, de faire émerger des positions communes (selon 76% des répondant-e-s au questionnaire en ligne) et ainsi de porter une voix collective dans les espaces de dialogue et de concertation (74% des répondant-e-s. considèrent que Coordination SUD arrive à porter la voix des OSI françaises dans les espaces pertinents). Cette **force de frappe collective** et cette fonction de représentation de Coordination SUD dans ces espaces sont particulièrement mises en avant, Coordination SUD étant le porte-parole de 174 ONG sur les grands enjeux du secteur. **Coordination SUD assure aussi un rôle de coordination de la présence des ONG dans les espaces de dialogue et de concertation.** Alors qu'auparavant, c'était les pouvoirs publics qui décidaient qui inviter parmi les ONG et que les réunions étaient peu préparées, Coordination SUD coordonne désormais les délégations ONG lors des rendez-vous avec les pouvoirs publics tant en termes de participation que de contenu. Cela a eu un impact conséquent : ainsi la très bonne coordination des ONG aux Assises du Développement et de la Solidarité Internationale et aux rencontres du CNDSI par exemple, a permis leur reconnaissance dans ces espaces et la prise en compte de leurs propositions. En outre, la fonction plaidoyer telle que menée par Coordination SUD permet aussi de renforcer la capacité d'influence même des membres d'une part en renforçant leurs capacités et leurs connaissances (formations, appuis, production d'expertise) selon 74% des répondant-e-s, d'autre part en assurant une meilleure prise en compte des enjeux de plaidoyer de solidarité internationale (selon 65% des répondant-e-s) ou syndical tant au sein de leur organisation qu'au sein de leurs propres plaidoyers.



Pour les pouvoirs publics français, **Coordination SUD** est indispensable dans le paysage des ONG. Elle **permet aux pouvoirs publics d'avoir un interlocuteur central**, sinon unique, qui synthétise les positions parfois diverses de ses membres pour porter une voix collective, unifiée, et qui coordonne la présence des ONG dans les espaces de dialogue, en désignant elle-même les représentant-e-s de cette famille d'actrices et d'acteurs. **Coordination SUD est pour eux à la fois une alliée** pour demander plus de moyens, assurer la mise en œuvre des ODD en France, etc., **mais aussi un acteur qui les challengent sur leurs engagements.** Les relations entre Coordination

« On a besoin de Coordination SUD, d'une interface de rassemblement avec un acteur qui soit l'expression de points de convergence, d'équilibres, et pas seulement des perspectives individuelles d'acteurs ».

Représentant des pouvoirs publics



SUD et les pouvoirs publics, du moins les directions techniques et l'AFD, s'inscrivent dans un dialogue constant qui pourrait cependant, selon eux, être de meilleure qualité.

## **Un plaidoyer à renforcer pour plus d'impact**

---

### **Définir une stratégie de plaidoyer et élaborer une planification claires**

Face à la multiplicité des plaidoyers menés, à l'impact relatif de ceux-ci et alors que Coordination SUD a des moyens limités, il apparaît aujourd'hui **nécessaire d'élaborer une stratégie de plaidoyer** claire du collectif, recommandation qui avait d'ailleurs déjà été établie dans le cadre de l'évaluation 2010-2012 des activités de Coordination SUD. En effet, celle-ci n'existe pas actuellement tout comme il n'y a pas de planification globale du plaidoyer. Des plans d'action par commissions peuvent certes exister mais la planification stratégique est lacunaire. Dès lors, Coordination SUD peine à anticiper (notamment par rapport aux temps forts tels que le G7), à fixer des objectifs de changement et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, à suivre son action et à mesurer son impact.

Dès lors et bien que la planification stratégique 2017-2022 du collectif soit encore en cours, il conviendrait d'engager une réflexion stratégique approfondie afin de redéfinir les chantiers de plaidoyer prioritaires de Coordination SUD, les cibles, les objectifs de changement avec des indicateurs de suivi et d'impact adaptés, les activités prévues et les moyens à allouer, au regard aussi des moyens réels de Coordination SUD. Cette réflexion pourrait être portée par le Conseil d'Administration, qui fixe les orientations politiques du collectif, à partir d'une analyse du contexte, des attentes et enjeux des pouvoirs publics français, des champs stratégiques pour le secteur et de ceux déjà couverts par d'autres collectifs, etc. Le choix stratégique de l'orientation du plaidoyer relevant du choix propre de l'organisation, les évaluateurs proposent ici différentes pistes de réflexion ou *scenarii* qui pourront servir de base à ladite réflexion stratégique.

### Scénario 1 : Coordination SUD recentre son plaidoyer sur le seul plaidoyer syndical

Considérant que :

- La mission historique de Coordination SUD, ce pour quoi elle a été créée, est la défense et la promotion des ONG (fonction syndicale) ;
- Les victoires principales se situent actuellement dans le champ du plaidoyer syndical (augmentation des montants de la part de l'APD, augmentation de la part des fonds transitant par les ONG, maintien du guichet Initiative-OSC...), alors que les impacts du plaidoyer politique du collectif sont limités ;
- Coordination SUD dispose de moyens limités en matière de plaidoyer qui l'obligent à revoir ses priorités ;
- La parole de Coordination SUD est peu lisible du fait d'une multiplicité des plaidoyers menés ;
- Plusieurs collectifs et ONG membres portent leur propre plaidoyer sur les enjeux politiques défendus par Coordination SUD, posant de fait la question de la complémentarité et de la subsidiarité entre Coordination SUD et ces plateformes / organisations ;
- Seule Coordination SUD, en tant que plateforme d'ONG et syndicat des ONG, a la légitimité pour porter un plaidoyer syndical global au nom des ONG ;

un premier scénario possible est que Coordination SUD recentre ses activités de plaidoyer sur le seul champ du plaidoyer syndical et que les sujets de plaidoyer politique soient pris en charge soit par des

réseaux formels ou informels œuvrant déjà sur ces thématiques, soit par des ONG membres très actives sur les champs requis. Les commissions de Coordination SUD bénéficiant de financements directs de l'AFD pourraient être autonomisées (C2A, Commission Jeunesse et Solidarité Internationale, CCD).

#### *Conséquences du scénario 1 :*

- Espaces de travail collectif : au vu de la nouvelle priorisation du plaidoyer, seules les commissions de travail relatives au plaidoyer syndical seront conservées (APD et financement du développement, COFRI, Europe) voire réorganisées. Les commissions de travail relatives aux enjeux de solidarité internationale seront externalisées, soit « autonomisées », soit portées par des membres en leur sein à l'image de la Coalition Eau hébergée et portée par le GRET. Les clubs métiers seront conservés car relevant du volet d'appui et de renforcement des ONG, tandis que les groupes de travail *ad hoc* plus politiques seront recentrés sur les enjeux de plaidoyer syndical.
- Organisation interne : le Secrétariat exécutif sera réorganisé avec la suppression des chargé-e-s de mission affecté-e-s au plaidoyer politique et une réallocation des ressources humaines sur les autres volets d'activités de Coordination SUD : plaidoyer syndical, renforcement des ONG, vie associative, communication. Le lien avec les sujets de plaidoyer politique et leurs espaces de plaidoyer collectifs (désormais extérieurs à Coordination SUD) sera fait par des administrateurs référents (1 par espace), aussi membres de cet espace de plaidoyer externe.
- Membership : Coordination SUD exerçant sa fonction de syndicat des ONG, son membership restera inchangé. Celui-ci pourrait cependant se resserrer suite au départ d'ONG souhaitant se recentrer sur les nouveaux espaces de plaidoyer politique afin de ne pas disperser leurs forces. Toutefois, le membership pourra aussi s'étendre avec l'arrivée de nouvelles ONG intéressées seulement par cette fonction syndicale.
- Partenariats : Au regard de ce recentrage du plaidoyer de Coordination SUD, la stratégie partenariale du collectif devra être revue. Elle devra prendre en compte l'existence de nouveaux espaces de plaidoyer politique extérieurs à Coordination SUD dont feront partie ses membres et avec lesquels elle devra garder un lien par soucis de cohérence, ainsi que son recentrage sur le plaidoyer syndical.

#### Scénario 2 : Coordination SUD couvre tous les champs du plaidoyer politique

Considérant que :

- Coordination SUD rassemble 174 ONG de solidarité internationale et apparaît incontestablement comme le collectif de référence du secteur, principal interlocuteur des pouvoirs publics français ;
- Coordination SUD a une forte capacité à rassembler et à fédérer les ONG, ainsi qu'à favoriser l'émergence de positionnements communs ;
- Coordination SUD a une mission centrale de structuration du milieu associatif ;
- Coordination SUD porte des plaidoyers sur nombre d'enjeux stratégiques pour la solidarité internationale mais que certains sujets sont traités en dehors du collectif (eau et assainissement, éducation, droits humains, environnement...) ;

un second scénario possible serait la montée en puissance de Coordination SUD jusqu'à devenir une superstructure représentant l'ensemble des ONG de solidarité internationale mais aussi de droits humains et de développement durable et devenant une organisation ombrelle des plaidoyers politiques portés par ces structures. Coordination SUD irait donc jusqu'à l'aboutissement de la

philosophie de la structuration du milieu associatif, à condition bien sûr que les moyens humains et financiers lui soient alloués pour ce faire.

*Conséquences du scénario 2 :*

- Espaces de travail collectifs : Tous les espaces actuels seraient conservés tandis que de nouveaux s'ajouteraient à Coordination SUD afin de couvrir tous les secteurs de la solidarité internationale. Les collectifs de plaidoyer thématiques actuellement en dehors de Coordination SUD seraient invités à rejoindre le collectif s'ils le souhaitent.
- Organisation interne : Face à cet accroissement des prérogatives de Coordination SUD et des espaces de travail collectifs, l'organisation de Coordination SUD devra être adaptée avec un renforcement global de l'équipe, tant en termes de ressources humaines (notamment sur le plaidoyer) que de ressources financières. Cela nécessiterait un soutien financier accru de l'Agence Française de Développement et des autres partenaires. Par ailleurs, face à l'accroissement des espaces de travail, les modalités de fonctionnement de ces espaces devront être revues, tout comme leur lien avec la gouvernance, dans un objectif de cohérence et d'efficacité.
- Membership : Le membership de Coordination SUD serait élargi de manière proactive en incitant les familles d'ONG jusqu'ici peu présentes au sein de Coordination SUD (environnement, droits humains) et plus lointaines (petites ONG, ONG en région) à rejoindre le collectif. Cela impliquera nécessairement la prise en compte des besoins et des positionnements de ces nouveaux membres, ainsi que la révision du fonctionnement des espaces collectifs de Coordination SUD afin que chacun puisse participer de manière effective même en étant une structure de petite taille ou basée en région.
- Partenariats : Les partenariats avec les collectifs de plaidoyer extérieurs à Coordination SUD seront étendus et renforcés afin de couvrir au mieux les différents périmètres de la solidarité internationale.

Scénario 3 : Coordination SUD exerce un plaidoyer politique et un plaidoyer syndical, mais rationalise son activité sous forme d'actions collectives de plaidoyer

Considérant que :

- Plaidoyer politique et plaidoyer syndical sont indissociables pour la plupart des membres et partenaires de Coordination SUD interrogés. A leurs yeux, le plaidoyer syndical n'a de valeur que s'il est alimenté et soutenu par le plaidoyer politique thématique. En outre, se centrer sur le seul plaidoyer syndical viderait non seulement le plaidoyer de Coordination SUD de son sens mais focaliserait le dialogue avec les pouvoirs publics sur la question des financements où de nombreux points de désaccords existent. Cela contribuerait à distendre les relations entre ONG et pouvoirs publics à un moment où ceux-ci doivent être renforcés. Tout l'enjeu est donc celui de l'équilibre entre plaidoyer politique et plaidoyer syndical ;
- Le plaidoyer de Coordination SUD doit se recentrer alors même que ses champs d'intervention en la matière sont multiples, sa voix politique peu lisible et ses moyens limités ;
- Les impacts des actions de plaidoyer menées par Coordination SUD restent limités eu égard aux efforts fournis ;
- Eu égard à ces impacts limités, Coordination SUD doit revoir sa stratégie de plaidoyer et ses modes d'actions (voir question 10) pour adopter un ton plus politique et mener des actions plus militantes afin d'être mieux entendue ;

un troisième scénario possible serait d'organiser le plaidoyer de Coordination SUD selon un modèle d'actions collectives de plaidoyer ou « programmes »<sup>15</sup>. Au regard des priorités stratégiques annuelles fixées pour le plaidoyer, un nombre restreint de programmes pourraient être menés (un à deux par année) sur une thématique prioritaire. Sur une période donnée et sur une thématique définie, l'action collective concentrerait le plaidoyer de Coordination SUD et de ses membres en son sein, voire des initiatives de ses membres, en tant qu'« ombrelle ». Seul le programme et son message principal seraient alors visibles et audibles, portés en outre par une communication active qui rassemblerait les moyens disponibles. En concentrant les moyens de cette manière, en mettant en exergue une seule thématique et ses messages de plaidoyer, en fédérant les efforts des plateformes et ONG membres autour de cette action collective, Coordination SUD aurait alors une parole plus forte, plus audible, et serait mieux entendue – sous réserve d'employer les techniques de plaidoyer les plus pertinentes dans le cadre de ladite action collective.

Focus sur le modèle de la CNCD, Belgique :

Le modèle de la CNCD, plateforme des ONG en Belgique, est particulièrement intéressant bien que le contexte et le modèle économique soient différents. Celle-ci a développé une stratégie d'action intégrée comprenant un volet plaidoyer (campagne de plaidoyer ombrelle appuyée par les autres volets), un volet mobilisation citoyenne (exemple des actions de désobéissance civile), un volet Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale, un volet mobilisation de fonds, le tout associé à une communication active. Cette stratégie d'action intégrée sert d'abord un objectif de plaidoyer défini qui fait l'objet d'une campagne spécifique sous laquelle se place l'ensemble des membres de la CNCD. Dans ce cadre, seul le logo de la campagne est visible, et non pas celui de la CNCD ou celui des membres ce qui met tout le monde au même niveau en termes d'affichage. En outre, les initiatives des membres sont aussi labellisées au nom de la campagne afin d'avoir une unité d'action. Tout cela contribue à la lisibilité de la campagne et renforce l'impact politique de l'action. Toutefois, il convient de souligner que la CNCD tire aussi son poids politique de sa campagne de collecte de dons (campagne 11.11.11) à vaste échelle – l'importance des fonds collectés auprès des citoyens assurant aussi sa puissance –, et de sa campagne de mobilisation citoyenne. Si le volet campagne de dons ne semble pas reproductible au niveau de Coordination SUD du fait de sa faible visibilité auprès du grand public et de la concurrence qu'elle pourrait occasionner à ses membres à ce niveau, reste que la méthodologie globale, et notamment le principe des programmes de plaidoyer (programme ombrelle avec un affichage unique, un portage du collectif, et sous laquelle se rassemblent les membres et leurs initiatives), pourrait être étudiée dans le cadre de ce dernier scénario possible, d'autant plus au vu des réussites de plaidoyer enregistrées par la CNCD (exemples de l'adoption de la loi climat ou de l'opposition des provinces belges au CETA du fait de la mobilisation de la CNCD)

*Conséquences du scénario 3 :*

- Espaces de travail collectifs : De nouveaux espaces de travail *ad hoc* seront créés, à raison d'un par action collective menée. Les chef-fe-s de file chaque commission existante devront en faire partie pour assurer le lien et la cohérence avec leur propre commission ou se fondre dans les nouveaux espaces de travail *ad hoc*. Les autres espaces de travail collectifs seront conservés mais leurs stratégies et modalités de fonctionnement seront revues afin de s'inscrire dans les actions collectives de plaidoyer retenues.
- Organisation interne : Un comité de pilotage de la campagne sera mis en place au sein du CA, et assurera les mêmes fonctions que le référent CA des Commissions de travail actuel.
- Membership : Aucun changement notable n'est attendu. Toutefois, il peut y avoir une dissociation entre le membership de Coordination SUD et celui des actions collectives de

<sup>15</sup> Le programme est ici défini comme un ensemble d'actions destinées à créer un mouvement de soutien en faveur d'une politique ou d'une proposition.

plaidoyer : ainsi, chaque action collective peut être portée par un nombre différents d'organisations membres.

- Partenariats : Des partenariats stratégiques nouveaux seront noués en fonction des orientations des actions collectives de plaidoyer.

### Renouveler les modes d'action et techniques de plaidoyer de Coordination SUD

Comme indiqué précédemment, Coordination SUD mène un plaidoyer institutionnel assez traditionnel. Or, les impacts de celui-ci restent limités et les messages de Coordination SUD peinent à être entendus, à l'exception des champs concernant le financement du développement, l'agriculture et l'alimentation et, à un niveau moindre, le genre. Pourtant, Coordination SUD produit un certain nombre d'expertise en la matière. En outre, si des victoires ont pu être remportées, la période actuelle semble moins favorable : le dialogue politique de haut niveau s'avère difficile et Coordination SUD peine à faire avancer ses sujets historiques (financement du développement et politique de coopération).

Ces défis amènent Coordination SUD à devoir repenser sa stratégie de plaidoyer et, par voie de fait, ses méthodes de plaidoyer afin de dépasser ces obstacles et donner un nouveau souffle au travail de plaidoyer qu'elle mène. Dans ce champ du plaidoyer institutionnel, seule la manifestation des ONG devant le siège de l'AFD en 2017 afin de protester contre les coupes budgétaires, et qui a poussé le gouvernement à revenir sur sa décision, sort du cadre d'action « traditionnel », avec succès. A cet égard, une grande majorité des membres interrogés soutient que Coordination SUD devrait **sortir de son champ d'action traditionnel et renouveler ses modes de plaidoyer**, en (i) adoptant un ton politique plus engagé, avis d'ailleurs partagé par les pouvoirs publics et (ii) en adoptant des méthodes de plaidoyer plus militantes et plus proactives. Cela passe notamment par les axes suivants, sachant que le dosage de ces différents modes d'action de plaidoyer dépendra aussi de l'orientation du plaidoyer retenue (scénario de plaidoyer) :

Modes d'action du plaidoyer	Points d'amélioration
<b>Lobbying</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux identifier ses cibles</li> <li>- Adopter un ton plus politique plus tranché</li> <li>- Développer des techniques de lobbyiste plus fortes (réseau, diplomatie de couloirs, médias...)</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une véritable communication d'influence, au service du plaidoyer</li> <li>- Développer et optimiser l'utilisation des réseaux sociaux en adoptant une communication plus active et réactive</li> <li>- Renforcer les liens avec les services communication des ONG membres (et notamment les <i>community manager</i>) pour mieux porter et relayer le plaidoyer de Coordination SUD</li> <li>- Intégrer le service communication de Coordination SUD aux travaux des commissions, en amont de la mise en œuvre de leurs plans d'action ; réfléchir au plan de communication dès le début</li> <li>- Simplifier et fluidifier les processus de prise de décision relatifs à la communication</li> </ul>
<b>Mobilisation citoyenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer la pertinence des mobilisations citoyennes pour Coordination SUD en vue de faire pression sur les décideurs et de servir son plaidoyer</li> </ul>

Modes d'action du plaidoyer	Points d'amélioration
	- Innover pour être plus visible et faire plus pression sur les décideurs : pour ce faire, mettre en œuvre des actions plus militantes telles que les manifestations, les <i>happening</i> , etc., en s'appuyant aussi sur ses membres plus en capacité de mener ce type d'actions (exemple du CRID)

### Améliorer l'organisation interne du plaidoyer

#### Une production fondée sur les espaces de travail collectifs

Coordination SUD construit son plaidoyer à travers les espaces de travail qui réunissent ses membres :

- Les Commissions de travail sont des espaces permanents rassemblant les membres sur des thématiques transversales (ODD et cohérence des politiques, migrations, climat, genre...) ou sectorielles (C2A, santé, humanitaire...) afin de :
  - Se concerter
  - Construire une analyse partagée
  - Elaborer des positions communes de plaidoyer
  - Favoriser les partages de pratiques et d'expériences
- Les groupes de travail *ad hoc* sont des espaces ponctuels sur un thème d'actualité (G7, LOP-DSI...). Ils ont pour fonction de :
  - Suivre et influencer un processus politique donné ;
  - Concevoir, développer et porter le plaidoyer des OSC sur le contenu et les contours de ce processus.

Outre ces espaces collectifs de travail, Coordination SUD s'allie avec des OSC et réseaux d'OSC partenaires, à différentes échelles géographiques, afin de diffuser et de porter ses positionnements, mais aussi de nourrir et de coordonner son action de plaidoyer. On peut par exemple citer :

- Pour les échelles géographiques : CONCORD et VOICE pour le niveau européen, FORUS pour le niveau international ;
- Pour les enjeux transversaux : Beyond 2015 pour les ODD, Réseau Action Climat pour le climat ;
- Pour les enjeux sectoriels : VOICE pour l'humanitaire, Coalition Eau pour l'eau et l'assainissement, Coalition Education pour l'éducation...

#### Un pilotage à clarifier

La répartition des rôles et responsabilités quant au pilotage du plaidoyer n'est pas toujours très claire ou du moins bien comprise au sein des espaces de travail. Le règlement intérieur de Coordination SUD précise que « *tout espace collectif interne est placé sous la responsabilité d'un administrateur ou d'une administratrice, appelée personne référente et d'un ou d'une chef-fe de filat nommé-e pour un mandat de trois ans renouvelable* ». A cela s'ajoute un membre du Secrétariat exécutif de Coordination SUD, en charge du secrétariat de l'espace de travail.

Selon le Cahier des charges du ou de la référent-e CA / Chef-fe de filat des espaces collectifs de travail (en cours d'adoption par le CA), les fonctions de chacun peuvent être résumées comme suit :

- la **personne référente du Conseil d'Administration** est la courroie de transmission entre le CA et l'espace collectif interne. Elle est garante de la cohérence des travaux et des positions de

l'espace collectif interne avec celles de Coordination SUD. Sur délégation du président de Coordination SUD et sur les thématiques relevant de son mandat, la personne référente CA peut être amenée à représenter publiquement Coordination SUD et assurer ainsi un rôle de porte-parole.

- la **personne cheffe de file d'un espace collectif** est l'animatrice de la commission ;
- la **personne chargée de mission du Secrétariat exécutif** vient en soutien à cette animation de l'espace collectif interne concerné. Elle assure les fonctions de coordination, de logistique et de secrétariat des activités des espaces collectifs internes.

Selon les commissions, **ce trinôme de tête s'articule plus ou moins bien** en fonction de l'implication du/de la référent-e CA, du dynamisme du/de la chef-fe de filat, de la charge de travail du/de la chargé-e de mission. Cela dépend aussi de si la commission bénéficie de financements propres ou non, lesquels permettent de prendre en charge une partie du temps de travail de la personne cheffe de file (exemple de la C2A ou de la CCD). Les répartitions des rôles et responsabilités ne sont pas toujours claires pour tous (référence CA / chef-fe de filat / chargé-e de mission du Secrétariat exécutif) ; toutefois, à ce niveau, l'élaboration récente du Cahier des charges de le/la référent-e CA / Chef-fe de filat des espaces collectifs de travail (en cours d'adoption par le CA) devrait permettre des améliorations.

Par ailleurs, il est à souligner que **le lien avec le CA n'est pas non plus toujours développé** malgré la nomination de référent CA. En effet, d'une part, les référent-e-s CA sont plus ou moins impliqué-e-s dans les travaux des commissions et la communication entre la personne référente CA et la personne cheffe de file plus ou moins aboutie, d'autre part, le temps alloué lors des CA aux Commissions et à leurs travaux est faible du fait d'ordres du jour chargés et du nombre d'espaces de travail existants. Il en résulte une méconnaissance des Commissions et de leurs travaux par les membres du CA, voire un décalage. Or, le CA étant *in fine* décisionnaire en matière de plaider et portant les positionnements de Coordination SUD à l'externe, ce décalage et cette méconnaissance sont dommageables. Toutefois, **ce problème a bien été identifié par le CA** de Coordination SUD qui invite désormais les chargé-e-s de mission à assister en séance aux temps dédiés aux espaces de travail collectifs, quand la thématique les concerne, afin de mieux faire le lien avec le CA et d'éclairer les réflexions. Ces temps partagés pourraient continuer à être renforcés.

#### Un CA décisionnaire en matière de plaider

Selon le règlement intérieur de Coordination SUD, « *la décision de création et de fermeture des espaces collectifs internes relève du Conseil d'administration de Coordination SUD. Les termes de référence des espaces collectifs internes sont validés par le Conseil d'administration. [...] Coordination SUD assume la gouvernance et la responsabilité juridique et financière des espaces collectifs internes. Les instances de Coordination SUD (Bureau, Conseil d'Administration et Assemblée générale) sont en dernier ressort décisionnaires des orientations et décisions mettant en jeu cette responsabilité et sont garants de la cohérence entre les espaces collectifs internes. [...] L'accord préalable du Conseil d'administration est indispensable à toute recherche de financement [par la Commission] ».*

Le CA est donc l'organe qui prend la décision finale concernant les orientations et positionnements des espaces de travail collectifs, quand bien même tout le travail d'expertise aurait été réalisé par l'espace de travail collectif. En outre, c'est le/la référent-e CA qui porte politiquement les positionnements, assure la représentation extérieure de la Commission ou du groupe de travail

(rendez-vous plaidoyer, rencontres haut niveau...), valide en premier ressort les productions médiatiques de cet espace. Cette approche est à double tranchant :

- d'un côté, **cela permet de mieux articuler le plaidoyer** de Coordination SUD en fonction de la vision globale qu'en a la gouvernance, de renforcer son portage, avec une parole politique forte ;
- **de l'autre, cela engendre des décalages**, les membres du CA étant généralement moins au fait des travaux menés dans les espaces de travail collectifs. Cela peut aussi provoquer un allongement des délais dans l'expression de la parole de Coordination SUD, étant donné que l'on ajoute un niveau d'intervention, là où le/la chef-fe de filat pourrait s'exprimer directement sur les travaux de l'espace qu'il/elle pilote. Enfin, cela crée des frustrations, les commissions et groupes de travail étant privés du portage politique ou des décisions finales relatives à leur travail même. Cela complique de plus les relations entre CA et commissions / groupes de travail car provoque de l'incompréhension. Le groupe de travail *ad hoc* G7 en a fait la récente expérience avec un travail réalisé sur de longs mois mais des décisions finales prises par le CA et marquées par la confusion (tant en termes de communication que de participation au déjeuner avec le Président de la République), alors même que le groupe de travail *ad hoc* G7 avait fixé une ligne rouge à l'implication des OSC au sein de ce processus. Celui-ci a alors pu se sentir dépossédé de son travail et a été assez circonspect sur le cheminement des décisions finalement prises.

Dès lors, afin d'améliorer le pilotage du plaidoyer et de fluidifier les relations internes, il pourrait être utile :

- de renforcer le lien entre le/la référent-e CA, le chef-fe de filat mais aussi avec les membres de l'espace de travail collectif eux-mêmes, à travers une participation régulière du/de la référent-e CA aux réunions plénières de l'espace de travail qu'il/elle suit.
- de renforcer les temps de travail entre la personne référente CA, la personne cheffe de file et la personne chargée de mission au sein du secrétariat exécutif.
- de responsabiliser les personnes cheffes de file des commissions en élargissant leurs prérogatives afin qu'elles soient en mesure de représenter elles-mêmes leur espace de travail à l'extérieur (rendez-vous plaidoyer, rencontres de haut niveau) et de prendre certaines décisions (politique, communication) ;
- de simplifier les prises de décision relatives à la communication, notamment la publication de communiqués de presse ou la prise de parole, en réduisant le nombre d'échelons décisionnels : en cas de délai court, la personne cheffe de file pourrait soumettre directement sa proposition de communiqué de presse au président pour validation.

## **La cohérence de l'action de Coordination SUD avec celle de ses membres et de ses partenaires**

### La complémentarité avec l'action de ses membres :

Pour les ONG membres de Coordination SUD, l'action de plaidoyer de Coordination SUD est complémentaire de celle de ses membres à différents niveaux :

- **Coordination SUD comme porteur de plaidoyers en lieu et place de ses membres** : Pour les structures faisant peu ou pas de plaidoyer, ou étant trop petites pour porter un plaidoyer fort, Coordination SUD est un espace qui permet de s'associer à des actions plaidoyer qu'elles n'auraient pas les moyens de porter autrement, voire même de rationaliser leur action en laissant de côté ce volet du plaidoyer porté par Coordination SUD pour concentrer leurs moyens sur d'autres champs.



- **Coordination SUD comme « caisse de résonance » du plaidoyer** : Pour des structures faisant déjà du plaidoyer ou ayant de plus gros moyens, Coordination SUD apparaît comme une caisse de résonance pour leur propre plaidoyer, la dimension collective lui conférant une plus grande force que si l'organisation portait son plaidoyer seule. Un exemple type est celui des grosses ONG humanitaires qui sont en mesure de porter seules leur propre plaidoyer. Toutefois, elles reconnaissent la dimension supplémentaire conférée au plaidoyer mené au sein de Coordination SUD du fait de la force du collectif et de l'opportunité de s'articuler entre ONG.
- **Coordination SUD comme porteuse d'un plaidoyer complémentaire** : Le plaidoyer de Coordination SUD peut intervenir aussi en complémentarité du plaidoyer mené par les organisations. En effet, alors que Coordination SUD va insister sur certains volets ou adopter un consensus parfois considéré comme « mou », les ONG vont pouvoir individuellement traiter d'autres volets, être plus techniques ou plus militantes comparé aux plaidoyers menés par Coordination SUD. Dès lors, ce plaidoyer collectif n'entrave pas le plaidoyer de l'ONG membre et inversement, les deux pouvant tout à fait s'articuler en fonction des approches adoptées.

L'articulation de Coordination SUD avec les autres acteurs et espaces de plaidoyer : complémentarité et subsidiarité :

Selon son plan stratégique 2017-2022, « *Coordination SUD fait de la question partenariale et des alliances, un principe d'action, et cela pour l'ensemble de ses orientations stratégiques* », dont le plaidoyer. Coordination SUD développe ainsi différents types de partenariat :

- **Des partenariats d'échelle** : Coordination SUD intervient avec d'autres collectifs pour impacter à des échelles où elle aurait peu d'impact seule. Ainsi, au niveau européen, Coordination SUD porte ses plaidoyers à travers CONCORD, confédération européenne des ONG d'urgence et de développement, dont elle contribue aux travaux et aux positionnements, ou s'associe à VOICE, réseau européen des ONG de l'humanitaire, pour ce qui relève du plaidoyer humanitaire. Au niveau international, Coordination SUD s'associe à FORUS, réseau mondial de 69 plateformes nationales d'ONG et 7 coalitions régionales de 5 continents, pour le plaidoyer relatif à l'environnement favorable aux ONG (plaidoyer syndical). Pour les plaidoyers portant sur les grands enjeux de solidarité internationale, elle va s'allier à des plateformes mondiales tels que Beyond 2015 pour le post-OMD / ODD.
- **Des partenariats sectoriels sur des sujets non couverts par Coordination SUD** : dans un souci de subsidiarité, Coordination SUD va conclure des partenariats avec des organisations sectorielles sur des sujets de plaidoyer qu'elle ne couvre pas en son sein tels que la Coalition Eau pour le secteur Eau et Assainissement ou la Coalition Education pour le secteur Education. Ces partenariats, formalisés par une convention de partenariat, établissent notamment :
  - Un accès réciproque aux espaces collectifs de travail, à l'exclusion des instances de décision ;
  - Une information mutuelle concernant les processus de dialogue et de concertation avec les pouvoirs publics auxquels ils participent quand les sujets traités peuvent concerner les deux collectifs ;
  - L'élaboration et la diffusion de positions communes sur les sujets intéressant les deux parties, autant que faire se peut ;
  - La valorisation dans leur communication des travaux de l'autre partie.
- **Des partenariats sectoriels sur des sujets couverts par Coordination SUD** : Coordination SUD va aussi nouer des partenariats ou du moins des alliances avec des ONG ou collectifs travaillant de manière plus approfondie sur des enjeux qu'elle traite elle-même au sein de ses espaces

de travail afin d'articuler les plaidoyers menés par les deux parties (exemple avec ONE sur le champ de l'APD), de mutualiser les connaissances, d'éviter les doublons et d'assurer une meilleure répartition des tâches comme par exemple avec le Réseau Action Climat qui mène un plaidoyer politique sur l'enjeu du changement climatique là où Coordination SUD intervient plutôt sur l'échange d'expertises entre membres. Ces partenariats, techniques, permettent aussi d'alimenter les travaux de Coordination SUD et de gagner en contenu.

- **Des partenariats techniques, axés sur le renforcement** : par ailleurs, Coordination SUD noue des partenariats à visée technique, et non pas de plaidoyer, avec d'autres structures sur des enjeux spécifiques. Ces partenariats, qui s'appuient sur une mutualisation des expertises, contribuent au renforcement des ONG membres, en témoigne le travail (MADAC) sur la qualité mené de concert par Coordination SUD et le F3E.

#### Une articulation qui pourrait être renforcée :

##### *Le risque inhérent à la création d'espaces collectifs de plaidoyer parallèles*

Mais parallèlement à cette recherche d'alliances et de partenariats pour plus d'articulation, **on assiste au sein même des membres de Coordination SUD à la création de réseaux informels parallèles, en dehors de Coordination SUD**, afin de porter des plaidoyers que Coordination SUD ne peut porter ou que les membres estiment non pris en compte. C'est notamment le cas avec la création du Collectif Santé Mondiale qui porte le plaidoyer financier pour la santé, Women 7 pour porter la question Genre à l'occasion du G7, la Plateforme des Droits Humains créé par les ONG de droits humains... Des rencontres parallèles entre structures se tiennent aussi sur d'autres secteurs (agriculture et alimentation, humanitaire) témoignant du fait que Coordination SUD ne parvient pas à répondre à l'ensemble des besoins de plaidoyer de ses membres. Si cela peut ne pas poser problème car le périmètre d'action de chaque collectif est clair comme pour la Commission Santé de Coordination SUD et le collectif Santé Mondiale, il convient cependant de rester vigilant et de veiller à ce que les espaces de plaidoyer parallèles à Coordination SUD sur des thématiques couvertes par les Commissions de travail de Coordination SUD ne se multiplient pas. Dans ce cadre, Coordination SUD doit continuer à veiller à répondre au mieux aux attentes de plaidoyer de ses membres, tout en restant dans le périmètre de l'intérêt collectif, et lorsque cela n'est pas possible, à rationaliser au mieux le travail avec ces plateformes / regroupements nouvellement constitués. Faute de quoi, une telle dynamique irait à l'encontre même de l'objectif de structuration du milieu associatif que porte Coordination SUD.

##### *Le manque de lisibilité entre le plaidoyer porté par Coordination SUD et celui de ses membres*

La question de la subsidiarité pose cependant aussi la question de la lisibilité de la parole de Coordination SUD. Pour les pouvoirs publics, lors des réunions de dialogue et de concertation, il est parfois difficile de savoir si les ONG membres de Coordination SUD parlent en leur nom propre ou au nom de Coordination SUD. Cette question est d'autant plus importante qu'il peut exister une concurrence entre les plaidoyers menés par Coordination SUD et ceux menés par les ONG en leur nom propre, celles-ci ne souhaitant pas voir leur plaidoyer dilué dans le plaidoyer collectif, plus anonyme, de Coordination SUD. Ce, d'autant plus que le plaidoyer est un facteur de visibilité important, donnée essentielle à une période où les concurrences entre ONG sont de plus en plus exacerbées. Dès lors, si Coordination SUD souhaite renforcer la complémentarité et la subsidiarité avec ses membres en matière de plaidoyer, il faudra donc qu'elle **clarifie aussi les questions de porte-parolat et de représentation collective**, afin que Coordination SUD reste la plateforme ombrelle du plaidoyer et soit visible comme telle. Faute de quoi, les individualités pourraient ressortir au détriment du collectif, portant atteinte à la cohésion de la plateforme.

##### *Renforcer l'application du principe de subsidiarité*

Si Coordination SUD fait de la subsidiarité l'un de ses principes d'action, les réflexions actuelles sur la dimension de son plaidoyer et sur ses moyens limités conduisent à reconsidérer cet enjeu de subsidiarité. En effet, si Coordination SUD fait le choix de recentrer son plaidoyer ou, du moins, de concentrer ses moyens sur certaines thématiques spécifiques, elle aurait tout intérêt à **plus déléguer ses compétences à des plateformes ou ONG membres spécialistes du sujet** : on peut par exemple citer le CCFD pour les enjeux d'évasion et de justice fiscale, le groupe URD pour le lien Urgence – Développement, etc. Dans la même lignée, il serait pertinent de **mieux valoriser les travaux des plateformes et ONG membres**, y compris en termes d'affichage, tout en veillant à garder l'image collective de Coordination SUD. En ce sens et pour plus de clarté, il pourrait être utile de mieux définir ce principe de subsidiarité.

*Tableau des complémentarités / subsidiarités entre Coordination SUD et les autres organisations de plaidoyer sur les thématiques phares de Coordination SUD :*

Secteurs	Coordination SUD	Espaces informels « hors Coordination SUD »	Collectifs d'ONG ou ONG non-membres
<b>Agriculture et Alimentation</b>	Commission Agriculture et Alimentation – C2A		
<b>Aide publique au développement et financement du développement</b>	Commission APD et financement du développement		ONE France
<b>Climat</b>	Commission Climat et Développement (CCD)		Réseau Action Climat
<b>Europe</b>	Commission Europe		
<b>Genre</b>	Commission Genre	Genre en Action Women 7 (W7) (à l'occasion du G7)	
<b>Humanitaire</b>	Commission Humanitaire		
<b>Jeunesse</b>	Commission Jeunesse et Solidarité Internationale		
<b>Migrations</b>	Commission Migrations		
<b>ODD</b>	Commission ODD et Cohérence des politiques		
<b>Santé</b>	Commission Santé et Développement	Collectif Santé mondiale (plaidoyer financier pour le secteur)	
<b>Eau</b>			Coalition Eau
<b>Education</b>			Coalition Education
<b>ESS</b>			Plateforme du Commerce Equitable
<i>Autres :</i>			
<b>Qualité</b>	Groupe de travail Qualité, transparence et efficacité		F3E
<b>Droits humains</b>			Plateforme Droits de l'Homme (PDH)

## Conclusions de la réponse

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 avec 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 pilotée 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 couvre tous les champs du plaidoyer politique, (iii) Coordination SUD exerce un plaidoyer politique et un plaidoyer syndical, mais rationalise son activité sous forme de programmes de plaidoyer.

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.

### Recommandations spécifiques

- ▶ **Clarifier la distinction entre plaidoyer politique et plaidoyer syndical**, ainsi qu'entre les différents types d'enjeux pour le plaidoyer politique.
- ▶ **Mener une réflexion collective sur la stratégie de plaidoyer** de Coordination SUD ; les scénarii de plaidoyer proposés par les évaluateurs pourront constituer une base à la réflexion.
- ▶ **Elaborer une stratégie de plaidoyer claire, qui priorise les axes d'intervention ; décliner cette stratégie en plan d'action opérationnel.**

- ▶ **Renouveler les modes d'action et techniques de plaidoyer de Coordination SUD**, selon le scénario de plaidoyer retenu, notamment en (i) adoptant un ton politique plus engagé et (ii) en adoptant des méthodes de plaidoyer plus militantes et plus proactives. Cela passe notamment par les points d'amélioration suivants :

Modes d'action du plaidoyer	Points d'amélioration
<b>Lobbying</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mieux identifier ses cibles</li> <li>▶ Adopter un ton plus politique plus tranché</li> <li>▶ Développer des techniques de lobbyiste plus fortes (réseau, diplomatie de couloirs, médias...)</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mettre en place une véritable communication d'influence, au service du plaidoyer</li> <li>▶ Développer et optimiser l'utilisation des réseaux sociaux en adoptant une communication plus active et réactive</li> <li>▶ Renforcer les liens avec les services communication des ONG membres (et notamment les <i>community manager</i>) pour mieux porter et relayer le plaidoyer de Coordination SUD</li> <li>▶ Intégrer le service communication de Coordination SUD aux travaux des commissions, en amont de la mise en œuvre de leurs plans d'action ; réfléchir au plan de communication dès le début</li> <li>▶ Simplifier et fluidifier les processus de prise de décision relatifs à la communication</li> </ul>
<b>Mobilisation citoyenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evaluer la pertinence des mobilisations citoyennes pour Coordination SUD en vue de faire pression sur les décideurs et de servir son plaidoyer</li> <li>▶ Innover pour être plus visible et faire plus pression sur les décideurs : pour ce faire, mettre en œuvre des actions plus militantes telles que les manifestations, les <i>happening</i>, etc., en s'appuyant aussi sur ses membres plus en capacité de mener ce type d'actions (exemple du CRID)</li> </ul>

- ▶ **Renforcer les moyens humains alloués au plaidoyer.**

- ▶ **Améliorer l'organisation interne du plaidoyer :**

- Clarifier les rôles et responsabilités des différentes personnes référentes au sein des commissions (réfèrent-e CA / chef-fe de filat / chargé-e de mission du Secrétariat exécutif) ;
- Renforcer le lien entre le réfèrent-e CA, le chef-fe de filat mais aussi avec les membres de l'espace de travail collectif eux-mêmes, à travers une participation régulière du/de la réfèrent-e CA aux réunions plénières de l'espace de travail qu'il/elle suit ;
- Renforcer les temps de travail entre la personne référente CA, la personne cheffe de file et la personne chargée de mission au sein du secrétariat exécutif ;
- Responsabiliser les personnes cheffes de file des commissions en élargissant leurs prérogatives afin qu'elles soient en mesure de représenter elles-mêmes leur espace de travail à l'extérieur (rendez-vous plaidoyer, rencontres de haut niveau) et de prendre certaines décisions (politique, communication) ;
- Simplifier les prises de décision relatives à la communication, notamment la publication de communiqués de presse ou la prise de parole, en réduisant le nombre d'échelons décisionnel.

- ▶ **Reconsidérer la stratégie de plaidoyer de Coordination SUD au niveau européen et international :**

- Procéder à une évaluation (i) de l'impact de CONCORD et (ii) de l'impact de Coordination SUD dans CONCORD ;

- Renforcer les alliances avec les plateformes nationales européennes d'ONG/OSC, aussi en vue de mieux impacter CONCORD ;
  - Renforcer le lobbying direct auprès des décideurs et des eurodéputé-e-s français, et le suivi de ce lobbying ;
  - Renforcer la voix des ONG françaises au niveau international, notamment par des jeux d'alliances.
- **Renforcer l'application du principe de subsidiarité avec les membres en matière de plaidoyer, ainsi que l'articulation avec les autres espaces collectifs de plaidoyer.**

## QE10. PLAIDOYER SYNDICAL EN QUOI L'ACTION DE COORDINATION SUD PERMET-ELLE DE RENFORCER LE POSITIONNEMENT DES ONG COMME ACTRICES DES POLITIQUES PUBLIQUES DE DEVELOPPEMENT ET D'AIDE HUMANITAIRE, ET DE DEVELOPPER LEUR INFLUENCE A CE NIVEAU ?

### **Le plaidoyer syndical, une fonction centrale pour les ONG membres**

---

Initialement créée pour être le syndicat des ONG, Coordination SUD a **une mission de plaidoyer syndical dont l'importance et l'intérêt sont unanimement reconnus** non seulement par les ONG membres de Coordination SUD mais aussi par les partenaires. Selon la planification stratégique 2017-2022, cette mission consiste à défendre et à promouvoir les ONG, afin d'instaurer un environnement qui leur soit favorable, ainsi qu'à leur financement (reconnaissance du rôle des ONG, défense du droit d'initiative, de la diversité et de l'accroissement de l'accès aux financements...). Porte-parole de 174 ONG et représentant une force collective essentielle, **Coordination SUD est ainsi la plateforme la mieux placée pour porter un tel plaidoyer vis-à-vis des pouvoirs publics.**

Visant à instaurer **un environnement favorable** aux ONG et à leur financement, le plaidoyer syndical porte 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.

**Ayant pour cibles les pouvoirs publics** (français, européens), au premier rang desquels le MEAE et l'AFD pour le niveau français et la Commission européenne (DG DEVCO) pour le niveau européen, il passe par la veille et l'analyse des politiques publiques de développement et des plans de mise en œuvre afférents, dont les budgets, la production d'expertise, le dialogue avec les pouvoirs publics.

Le plaidoyer syndical de Coordination SUD est exercé principalement par **3 commissions** de travail : **APD et financement du développement, COFRI et Europe** où les membres sont particulièrement investis : la COFRI compte ainsi le plus grand nombre de membres, avec la CCD (34) tandis que la Commission Europe compte 25 membres et la Commission APD et financement du développement (15). Malgré son nombre plus restreint de membres, celle-ci est cependant l'une des commissions phare de Coordination SUD en termes d'expertise et de plaidoyer, témoignant de l'engagement de ses membres.

### **La stratégie du plaidoyer syndical et la cohérence des actions menées au regard des objectifs poursuivis**

---

A l'image du plaidoyer sur les grands enjeux de solidarité internationale, la construction des actions de plaidoyer syndical paraît cohérente au regard des objectifs poursuivis malgré l'absence de stratégie de plaidoyer à ce niveau. Nous vous invitons donc à vous référer à la partie ci-dessus, tout comme pour les enjeux d'organisation interne relatifs au plaidoyer.

Sur la période 2013-2019, le **plaidoyer syndical a connu des avancées majeures dont certaines sont croisées avec le plaidoyer politique** :

- Politique de coopération de la France :
  - Aboutissement de deux demandes anciennes de Coordination SUD en 2014 avec l'adoption de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (LOP-DSI) et la création du Conseil national pour le développement et la solidarité internationale (CNDSI), cadre de concertation permanent Pouvoirs publics – Société civile
  - Influence des orientations et documents stratégiques de la politique de coopération française, du fait d'un dialogue institutionnalisé entre OSC et Pouvoirs publics (espaces de dialogue et de concertation, processus participatifs...), et reconnaissance du rôle des OSC : compte-rendus du CNDSI, relevés de décisions du CICID, Cadre d'intervention transversal – Organisations de la société civile (CIT-OSC) 2013-2016, 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 », Documents d'Orientation Stratégique (DOS) sectoriels
  - Reprise par les parlementaires et les décideurs politiques des analyses de Coordination SUD sur le rapprochement entre l'AFD et la Caisse des dépôts
  - Auditions systématiques de Coordination SUD par les parlementaires et mentions de certaines des recommandations de Coordination SUD dans la quasi-totalité des rapports parlementaires en matière de coopération internationale au développement
  - Reprise de nombreux éléments et recommandations issus de la revue alternative 2013-2017 de la politique française de développement et de solidarité internationale de Coordination SUD (novembre 2017) dans la revue par les pairs du CAD (Comité d'aide au développement) de l'OCDE de la coopération pour le développement de la France
  - Reprise de certaines des recommandations de Coordination SUD sur la politique de développement de la France à l'occasion des élections présidentielles 2017 par les candidats dont le candidat vainqueur Emmanuel Macron (sur l'APD)

*Pour plus de détail sur le dialogue Coordination SUD - bailleurs, nous vous invitons à vous reporter à la réponse à la question 3 (dialogue avec les pouvoirs publics).*

- Financement du développement et instruments financiers :

*Financement du développement :*

- Augmentation des montants de l'aide publique au développement : en volume, l'APD française est passé de 7,7 à 12,1 milliards dollars courants sur la période entre 2013 et 2018<sup>16</sup>.
- Annulation des coupes budgétaires prévues sur le budget 2017 de l'Aide publique au développement : en juillet 2017, le nouveau ministre de l'Action et des Comptes publics a décidé de réduire le budget 2017 de l'aide publique au développement. Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, en appliquant cette décision, a amputé de seize millions d'euros (sur 77 millions) le budget annuel du dispositif Initiatives-OSC de l'AFD, soit plus de

<sup>16</sup> OECD CRS database, montants des engagements en prix constants



20 % de l'enveloppe. Avec des conséquences immédiates pour les ONG dont les projets devaient être examinés dans les derniers mois de l'année, qui se retrouvaient donc sans financement. Coordination SUD a réagi en organisant avec ses membres une manifestation le 24 octobre 2017 devant l'AFD, jour de la tenue de son Conseil d'administration où siègent le ministère de l'Action et des Comptes publics ainsi que le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Devant la forte mobilisation des ONG, le MEAE ainsi que l'AFD n'ont pas tardé à réagir en remobilisant des moyens financiers pour compenser les coupes décidées.

- Doublement de la part de l'APD transitant par les ONG : bien que largement inférieure à la moyenne de l'OCDE (11,7% sur la période 2013-2017), cette part a augmenté depuis 2013, passant de 1,4% de l'APD française en moyenne sur la période 2009-2012 à 2,3% sur la période 2017, soit une hausse entre les deux périodes de 67%<sup>17</sup>.
- Augmentation de la part de la taxe sur les transactions financières (TTF) affectée à l'aide au développement : entre 2012 et 2018, la part de la TTF affectée à l'aide au développement est passée de 10 à 50%. Une hausse attribuable en partie aux revendications des ONG qui demandent cependant à ce que l'intégralité de cette TTF soit affectée à l'aide au développement. Après cette période de hausse, l'année 2019 a marqué cependant un recul, la TTF étant désormais affectée à 32% à l'aide au développement contre 50 % auparavant.
- L'aide humanitaire de la France a quasiment quadruplé entre 2013 et 2017, passant de 35,6 à 132,4 millions de dollars<sup>18</sup>. Le dialogue entre le MEAE, l'AFD et Coordination SUD a fortement contribué à une meilleure prise en compte des enjeux d'urgence / post-urgence dans l'APD française.

#### *Instruments financiers de l'AFD :*

- Maintien du dispositif « Initiatives-OSC » de l'AFD et augmentation de son financement : entre 2012 et 2018, le financement du dispositif Initiatives-OSC de l'AFD a augmenté de 87%, passant de 45 à 84 millions d'euros.
- Mise en place des Appels à manifestation d'intérêt (AMI) afin de mieux planifier l'allocation des ressources.
- Maintien de dispositifs spécifiques de financement : Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG (FISONG), Agence des Micro-Projets (AMP), programme d'appui aux projets des organisations de solidarité internationale issues de l'immigration (PRA-OSIM), Programme de petites initiatives (PPI) du Fonds Français pour l'Environnement Mondial.
- Création d'un nouvel instrument pour répondre à la multiplication des crises humanitaires: les appels à projets crise et sortie de crise (APCC) en 2013.
- Augmentation des taux de cofinancement de l'AFD pour les projets de structuration du milieu associatif (de 50% à 60%).
- Baisse du montant de la part des financements privés exigée dans les cofinancements et meilleure reconnaissance de l'engagement bénévole (valorisé comme cofinancement).

- Environnement favorable aux ONG :

#### *Niveau international :*

---

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

- Participation à l'élaboration du document de position de CONCORD « Analysis and recommendations on the promotion of civic space and enabling environment in EU external action » (mars 2018)
- Participation à la campagne pour le vote des sanctions envers la Hongrie au niveau du Parlement européen (septembre 2018). Celui-ci a ainsi décidé de déclencher la procédure dite « de l'article 7 » à une large majorité, engageant un processus de sanctions envers la Hongrie.

#### *Niveau France :*

- Participation à la commission Bachelier au sein du conseil d'Etat (2012-2013) ayant abouti à une nouvelle instruction fiscale sur les dons et le mécénat (2017). Cette instruction demeurant encore imparfaite par son contenu (concepts clés non cités, définitions pouvant paraître restrictives), Coordination SUD a poursuivi le dialogue avec la direction de la législation fiscale du ministère des Finances pour étudier les options qui permettraient de limiter au maximum les risques pour les ONG et leur offrir le cadre le plus favorable possible.
- Contribution au chantier « Pour une politique de la vie associative ambitieuse » lancé par le Gouvernement (Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie associative, le Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale) avec le Mouvement associatif en novembre 2017 ; reprise de certaines recommandations émises par Coordination SUD et portées par le Mouvement associatif en matière d'accompagnement des organisations dans leur démarche de professionnalisation, y compris dans le plan d'action pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement qui a suivi cette démarche.

**Concernant les instruments financiers, les avancées obtenues sont le fruit de réflexions entre l'AFD, le MEAE et les ONG à partir de problématiques remontées par Coordination SUD auprès des décideurs.** A ce niveau, un temps de travail particulièrement intense avait été mené suite à l'adoption du CIT-OSC en 2013. L'AFD avait ensuite lancé des chantiers de travail sur des enjeux majeurs remontés par les ONG : transparence et redevabilité, situations liées aux pays en crise ou sortie de crise, dispositif de soutien aux méso-projets, taux de cofinancement des projets - en particulier les projets d'intérêt général, instruments de financement, allègement des procédures de l'AFD. Ces chantiers de travail ont abouti à plusieurs des succès mentionnés ci-dessus. **C'est aussi Coordination SUD qui a pu démontrer à l'AFD l'importance du droit d'initiative** et assurer ainsi le maintien du dispositif « Initiatives-OSC ». Pour le Centre de Crise et de Soutien, Coordination SUD est aussi un interlocuteur-clé pour faire remonter certaines problématiques des ONG, comme sur les frais indirects, et faire des propositions d'amélioration. Un travail est ainsi en cours au niveau du Centre de Crise et de Soutien pour travailler sur cette question des coûts indirects.

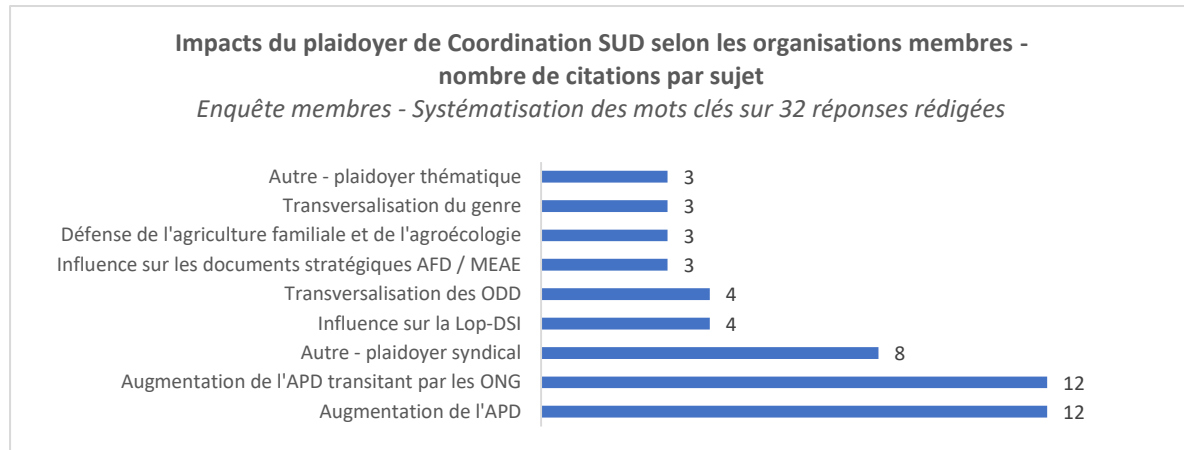
*Pour plus de détails sur les avancées obtenues en termes de financement, nous vous invitons à vous reporter à la réponse à la question 11 (effets de Coordination SUD sur le financement des ONG).*

### **Une distorsion dans la perception des ONG membres**

---

Le niveau de satisfaction des membres vis-à-vis du plaidoyer syndical est similaire à celui vis-à-vis du plaidoyer politique, essentiellement aussi parce que les membres ne font pas toujours la différence entre ces deux niveaux d'intervention : 13% des personnes interrogées à travers le questionnaire en

ligne sont ainsi très satisfaites des actions de plaidoyer syndical de Coordination SUD et 47% plutôt satisfaites, portant à 60% le nombre de personnes satisfaites de ce plaidoyer. Toutefois, lorsqu'elles sont interrogées sur les impacts générés par le plaidoyer porté par Coordination SUD, la quasi-totalité des impacts cités ont trait au plaidoyer syndical : augmentation de l'APD globale et augmentation de l'APD transitant par les ONG, loin devant le dialogue sur la LOP-DSI.



Les entretiens confirment ce constat : les organisations membres et partenaires considèrent que les avancées en matière de plaidoyer syndical ont été bien plus importantes que sur le plaidoyer politique. Toutefois, même concernant les effets du plaidoyer syndical, **la perception générale est que si des avancées ont été obtenues, celles-ci ne sont pas à la hauteur des attentes. Pourtant, les chiffres mis en avant dans l'analyse spécifique des financements (question 11) montrent que ces effets sont importants voire très importants** notamment en matière d'APD globale et d'APD transitant par les ONG.

Plusieurs explications peuvent être avancées :

- ▶ **Un biais cognitif** lié à la connaissance des personnes interrogées. Celles et ceux participant aux travaux des commissions (hors APD et COFRI) ne connaissent en profondeur les travaux de plaidoyer de Coordination SUD que sous le prisme de leur thématique d'intérêt. Quant à celles et ceux impliqué-e-s dans les commissions APD ou COFRI, leur perception peut être fortement impactée par des faits récents tels que le G7 ou le report de la LOP-DSI.
- ▶ **La difficulté croissante à mobiliser des cofinancements.** Parallèlement à l'augmentation de l'APD française et de la part transitant par les ONG, les financements provenant de la coopération décentralisée, ou ceux provenant de donateurs privés ont beaucoup baissé (baisse des ressources fiscales des collectivités, effets de la fin de l'impôt sur la fortune (ISF) et des exonérations associées pour les donateurs). Or, les organisations ont besoin d'accéder à d'autres types de financements pour couvrir la part de 50% (ou 40% pour les projets SMA) de cofinancements nécessaires pour mobiliser le dispositif Initiatives-OSC. Par conséquent, elles peuvent éprouver des difficultés à accéder à ce dispositif, non pas à cause de celui-ci, mais en raison de la difficulté à mobiliser d'autres financements.
- ▶ **Le turn-over dans les organisations** : peu de personnes rencontrées étaient présentes au sein de leur organisation actuelle en 2012. Rares sont donc les personnes interrogées qui ont une vision historique de l'évolution de Coordination SUD et du dialogue AFD – société civile.
- ▶ **Le faible niveau de financement de départ des ONG** : même si les évolutions ont été très positives, le volume global, tant en pourcentage de l'APD qu'en euros, reste relativement faible par rapport aux autres pays de l'OCDE.

- ▶ **L'augmentation du nombre postulant-e-s**, particulièrement pour le dispositif Initiatives-OSC. Par conséquent, les ONG n'ont pas l'impression que l'accès au dispositif soit plus facile qu'avant, ou qu'il soit plus facile d'obtenir davantage de cofinancements de la part de l'AFD du fait de cette concurrence accrue.
- ▶ **Le durcissement des règles de gestion financière**. Les normes sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, sont particulièrement prégnantes pour un établissement bancaire comme l'AFD. Elles sont vues comme étant trop lourdes voire irréalistes pour certaines organisations, notamment humanitaires ou de droits humains qui interviennent dans des contextes d'urgence ou de conflit armé. Mais pour les bailleurs, il s'agit d'une donnée non négociable.

De cette perception, plusieurs pistes d'amélioration peuvent être identifiées :

- ▶ **Coordination SUD pourrait davantage mettre en avant ses propres réussites de plaidoyer** dans sa communication et sur son site, notamment en rappelant les évolutions sur une longue période de l'APD ou des financements transitant par les ONG, notamment via le dispositif Initiatives-OSC.
- ▶ **Coordination SUD pourrait davantage investiguer** (via la COFRI ?) **la question des règles de gestion financière** : faut-il accompagner le renforcement des ONG dans la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme (pour respecter les règles de l'AFD en la matière) ? Faut-il développer un plaidoyer spécifique en la matière ? Si c'est le cas, les bailleurs attendront des propositions très techniques.
- ▶ **Coordination SUD pourrait renforcer la prise en compte des enjeux fiscaux dans son plaidoyer** : par exemple, la fin de l'ISF a fortement impacté le secteur associatif, dont celui des ONG de solidarité internationale. Les dons associés à l'IFI (impôt sur la fortune immobilière) représentent moins de 50% des dons qui étaient associés à l'ISF avant sa suppression. Il en résulte une baisse des dons de 4% en 2018 par rapport à 2017.
- ▶ **Coordination SUD pourrait ajouter des formations pour accéder à des financements internationaux / à l'étranger** : face au besoin de chercher des cofinancements des ONG françaises, Coordination SUD pourrait proposer davantage de formations sur l'accès à des financements internationaux (organisations internationales), privés à l'étranger (fondations non françaises) ou bilatéraux hors France (ex : Belgique, Canada, Pays-Bas, Suède...) à l'image de ce que Coordination SUD propose déjà sur les financements européens et les financements USAID.

### **Des chantiers historiques de plaidoyer qui se heurtent à des défis persistants**

---

Toutefois, malgré ces avancées, les ONG restent confrontées à des défis majeurs pour pouvoir exercer leurs missions en fonction de leurs ambitions et de leurs besoins. Leurs demandes répétées sont loin d'être satisfaites malgré ces quelques évolutions. Aujourd'hui, beaucoup d'entre elles font état de difficultés récurrentes à faire aboutir leurs revendications, pourtant portées depuis de longues années, et d'avoir le sentiment d'être arrivées à un point de blocage.

Ce **ralentissement des chantiers syndicaux historiques** de Coordination SUD se traduit à plusieurs niveaux :

- La LOP-DSI s'est révélée être plus une loi d'orientation et que de programmation. En effet, elle ne comprend pas de trajectoire budgétaire relative à l'augmentation de la part du RNB

consacrée à l'APD. En outre, son portage politique fait défaut, étant donné que depuis 2017, la France n'a plus de ministre de la Coopération et du Développement. En outre, la révision de la LOP-DSI, prévue en 2019, n'a toujours pas été planifiée (renvoyée à l'après-réforme du système de retraites).

- Le dialogue entre ONG et pouvoirs publics connaît aujourd'hui des difficultés, notamment à haut niveau politique, et réinterroge sur la considération du gouvernement français à l'égard des ONG (voir question 3). A titre d'exemple, le Président de Coordination SUD ne fait plus partie, aujourd'hui, du Conseil d'Administration de l'AFD malgré l'intervention de l'AFD elle-même auprès du MEAE. En effet, son mandat terminé, le Président de Coordination SUD n'a pas été renouvelé dans ses fonctions en tant que personne qualifiée, sachant que les nominations à ce niveau sont du ressort des Ministères.
- En ce qui concerne les montants de l'aide publique au développement : en 2019, 0,44% du RNB est consacré à l'APD. Toutefois, on est encore loin des 0,55% promis d'ici à 2022 et la trajectoire d'augmentation de l'aide est trop tardive et trop faible pour pouvoir atteindre cet objectif, encore très loin des 0,7% sur lesquels les pouvoirs publics s'étaient historiquement engagés. En outre, il existe une forte incertitude sur ce que le gouvernement valorise au sein de l'APD. Un travail détaillé sur la qualité de l'aide pourrait remettre en cause les pourcentages affichés.
- Concernant la part de l'APD transitant par les ONG : bien que cette part ait augmenté depuis 2013 et se situait en 2018 à 2,8%, ce chiffre est largement inférieur à la moyenne de l'OCDE pour la même année : 14,9%<sup>19</sup>.
- Après une forte hausse de la part de la Taxe sur les Transactions Financières affectée à l'aide au développement entre 2012 et 2018, l'année 2019 a marqué un recul sans précédent, la TTF étant désormais affectée à 32% à l'aide au développement contre 50 % auparavant<sup>20</sup>.
- Les financements alloués par la France aux ONG d'aide humanitaire restent faibles : le Centre de Crise et de Soutien ne leur octroyait que 14,4 millions d'euros (9 %) en 2016, sur une contribution de la France à l'aide humanitaire globale de 152,4 millions d'euros cette même année<sup>21</sup>.
- Le principe du droit d'initiative est au cœur des messages de plaidoyer portés par le collectif. Si le dispositif « Initiatives-OSC » a augmenté de 87% entre 2012 et 2018 passant de 45 à 84 millions d'euros, le budget alloué au dispositif reste insuffisant aux regards des ambitions et des besoins. De plus, les menaces de réduction sont constantes, comme par exemple la coupe de 15 millions d'euros fin 2017 de l'enveloppe du dispositif « Initiatives-OSC » de l'AFD, rétablie suite à une forte mobilisation des ONG devant le siège de l'AFD.
- Bien que les taux de cofinancements de l'AFD pour les projets de structuration du milieu associatif aient augmenté, ces projets peinent toujours à trouver des cofinancements du fait de leur nature propre de soutien à une dynamique globale et non pas de projets terrain. Les réflexions devraient donc être poursuivies afin de rehausser de nouveau ce taux.
- Les discussions sur les dispositifs de financement pour les méso- projets ne progressent pas.

**Autre défi à relever : le plaidoyer syndical** devrait aussi être mené **au niveau européen**, en partenariat avec CONCORD, au regard des enjeux de financement à ce niveau. La dimension européenne devra donc être intégrée dans la réflexion stratégique de Coordination SUD concernant l'environnement

<sup>19</sup> Cf. OCDE, 2018, Aide aux organisations de la société civile, statistiques basées sur la notification des membres du CAD au système de notification des pays créanciers (SNPC) 2015-2016

<sup>20</sup> <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/PLF-2019-Coordination-Sud-web-vf.pdf>

<sup>21</sup> <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/plaidoyer-financement-ONG-2018-web.pdf>

favorable aux ONG et à leur financement, ainsi que la manière d'influencer CONCORD pour que la plateforme européenne consolide son plaidoyer en la matière.

### **Un plaidoyer sur les financements à réorienter dans son contenu : un plaidoyer plus centré sur le volume de l'APD que sur sa qualité et son efficacité**

---

Le plaidoyer sur les financements de Coordination SUD **traite d'abord de l'augmentation de l'APD dans sa globalité** (afin d'atteindre 0,7% du PIB) **ainsi que de l'augmentation de l'APD transitant par les OSC**. Si le collectif porte aussi des analyses et recommandations sur l'efficacité de l'APD et sa transparence, notamment au sein de l'analyse annuelle des projets de loi de finances, celles-ci sont beaucoup moins développées et mises en avant que les analyses et recommandations quantitatives (exemple de l'analyse du projet de loi de finances 2019<sup>22</sup>).

Par ailleurs, l'augmentation de l'APD transitant par les OSC passe pour beaucoup par l'abondement de certains fonds internationaux dont l'efficacité fait débat (comme le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme), la dotation des ambassades pour qu'elles puissent financer directement les ONG locales alors que les capacités de suivi des SCAC sont aujourd'hui limitées, des financements fléchés ou encore des contrats de service. Si le guichet Initiatives-OSC a augmenté depuis deux ans (passant de 90 à 110 millions d'euros), le budget de l'AFD a plus que doublé sur la même période tandis que la France a accordé 1,4 milliards d'euros pour la reconstitution du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

Il apparaît donc nécessaire aujourd'hui de **renouveler le plaidoyer sur les financements de Coordination SUD en se centrant moins sur les volumes accordés que sur la qualité de l'aide et les guichets par lesquels celle-ci transite**. Ce plaidoyer doit s'appuyer sur une expertise pointue dont peuvent disposer certains membres de la commission APD ou qu'il convient de construire au sein de l'équipe technique, à travers des moyens supplémentaires. Il peut aussi se formaliser sous la forme d'un « **Observatoire de l'aide publique au développement** » hébergé par Coordination SUD qui aurait pour fonction la veille et l'analyse des politiques publiques d'aide au développement, tant en ce qui concerne leur quantité et leur qualité que leur transparence. De par son rôle de tête de réseau des ONG françaises de solidarité internationale, il serait tout à fait légitime qu'un tel observatoire soit hébergé par Coordination SUD. **Cela nécessiterait de disposer d'un expert des financements à plein temps** au sein du secrétariat technique dont le travail pourrait s'appuyer sur les travaux d'organisations telles que ONE, Oxfam, ou la Coalition Eau, entre autres, qui travaillent déjà sur cette question de la qualité de l'aide. Grâce aux travaux de cet observatoire, Coordination SUD pourrait interpellier les pouvoirs publics sur la composition de l'aide en engageant un dialogue technique et pointu, ce qui, au-delà des effets en termes de financement, serait très valorisant pour le collectif et les ONG en général.

### **Des modes d'action du plaidoyer à renouveler**

---

Comme pour le plaidoyer politique, **les blocages rencontrés** (exemple de la LOP-DSI) **conduisent à ré-interroger les stratégies et modes d'action** de Coordination SUD en matière de plaidoyer syndical,

<sup>22</sup> <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/PLF-2019-Coordination-Sud-web-vf.pdf>

comme cela peut l'être aussi au niveau du plaidoyer sur les grands enjeux de solidarité internationale. La capacité de Coordination SUD à influencer les décisions relatives aux politiques de développement semble être relativement limitée. D'une part, le gouvernement actuel brouille les messages en ayant une communication positive en matière de solidarité internationale mais en menant des actions à l'inverse de ses annonces (exemple de l'annonce en 2017 de l'objectif de 0,55% pour l'APD d'ici à 2022 mais pas de hausse budgétaire prévue pour l'APD dans le projet de loi de finances en 2018 et des coupes budgétaires sur le dispositif « Initiatives-OSC » annoncées en octobre 2017). D'autre part, la multiplication des messages et sujets portés par Coordination SUD (pour relayer les messages des différentes commissions) peut également brouiller la perception des actrices et acteurs (ONG ou bailleurs) quant aux priorités du collectif.

Le plaidoyer institutionnel tel que le mène Coordination SUD semble aujourd'hui avoir atteint ses limites face au peu de nouvelles victoires enregistrées ces derniers mois / ces deux dernières années. Pour les personnes interrogées, membres et partenaires de Coordination SUD, le collectif doit renouveler son approche et innover dans ses pratiques. Le succès de la manifestation des ONG devant le siège de l'AFD en octobre 2017 suite à l'annonce de coupes budgétaires sur le dispositif Initiatives-OSC montrent que d'autres voies sont possibles pour plus d'impact. Ces propositions sont valables pour l'ensemble du plaidoyer, politique comme syndical, et sont détaillées dans les questions 9 et 10.

Dans tous les cas, nous recommandons de **structurer les actions de plaidoyer, syndical comme sur les grands enjeux de solidarité Internationale, en mode « projets »** découlant d'une stratégie de plaidoyer globale. Il s'agit de définir des objectifs, des résultats attendus, des modes d'action, un calendrier et une instance de pilotage par type de plaidoyer mené. Cela permet d'évaluer périodiquement les actions menées pour les réorienter, de tester de nouveaux modes d'action, de nouveaux messages...

## Un plaidoyer à développer sur la défense de l'espace démocratique en France

---

Soucieuse de la dégradation des droits humains et des pressions exercées sur la société civile, Coordination SUD est particulièrement vigilante face aux risques de réduction de l'espace de la société civile qui touchent plusieurs pays. En octobre 2018, lors d'une rencontre avec Emmanuel Macron, le Président de Coordination SUD avait ainsi alerté sur la situation inquiétante en Chine et en Egypte. Toutefois, ce plaidoyer est moins à envisager dans les pays d'intervention de l'APD française – des collectifs comme la FIDH le font déjà – qu'en France, en cohérence avec la fonction syndicale de Coordination SUD.

En effet, la France n'est pas exempte de risques démocratiques. D'une part, la réaction des autorités face aux attentats laisse peser un risque important sur les libertés fondamentales et la vie démocratique, d'abord avec l'état d'urgence puis avec la loi antiterroriste qui pérennise certaines dispositions exceptionnelles contenues dans l'état d'urgence<sup>23</sup>. D'autre part, les procès « bâillons » se multiplient avec l'objectif de dissuader les ONG de dénoncer les agissements néfastes d'entreprises<sup>24</sup> voire même les violences policières<sup>25</sup>. Enfin, le dénigrement de certaines ONG, y compris au plus haut

<sup>23</sup> <https://www.amnesty.fr/liberte-d-expression/actualites/projet-antiterroriste-en-france-vers-un-etat-durgence-permanent>

<sup>24</sup> <https://www.asso-sherpa.org/multinationales-proces-baillons-enjeux-de-vigilance-societale-de-linformation>

<sup>25</sup> <https://www.ladepeche.fr/2019/09/29/acte-46-des-gilets-jaunes-un-observateur-des-pratiques-policieres-matraque-par-la-police-a-toulouse,8446447.php>

niveau<sup>26</sup>, contribue à la montée d'un contexte hostile aux ONG y compris dans les pays d'Europe occidentale.

Pour mieux intégrer ces enjeux dans les activités de Coordination SUD, et notamment dans les activités de plaidoyer syndical, des propositions sont faites dans la réponse à la question 5 (représentation du secteur).

### **La prise en compte de la coopération décentralisée dans le plaidoyer sur les financements**

La moitié des organisations membres ayant répondu à l'enquête ont reçu ou reçoivent des financements de la part des collectivités territoriales. **Ces financements servent notamment à cofinancer des projets déposés auprès de la DPA-OSC de l'AFD.** Or, même si la part des financements relevant de la coopération décentralisée transitant par les ONG n'est pas connue (la collecte de données fiables sur les financements de la coopération décentralisée reste d'ailleurs un défi), les témoignages des actrices et acteurs du secteur montre que la situation s'est tendue. D'une part, **les financements chutent** en raison d'une situation budgétaire difficile, mais les alternances aux dernières régionales et municipales ont profondément modifié les équilibres.

Le glissement sémantique de « coopération décentralisée » vers « action extérieure des collectivités territoriales » l'illustre : le point commun des initiatives n'est plus la « coopération » ou la « solidarité » mais « l'action extérieure », comme les actions de marketing territoriales. Cette mutation a d'ailleurs été entérinée par la loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (article 14)<sup>27</sup>.

Or, pour le moment, **Coordination SUD n'a pas développé de plaidoyer spécifique ni même formulé de prise de position sur le financement des ONG via la coopération décentralisée.** Etant donné les difficultés que peuvent rencontrer certaines des ONG du secteur face à la réduction de ce type de financements, Coordination SUD pourrait l'intégrer dans son plaidoyer sur les financements surtout à l'occasion du dialogue sur la LOP-DSI. Il ne s'agit pas de défendre la coopération décentralisée comme le collectif a pu le faire sur le 0,7% pour l'APD, mais plutôt le rôle des ONG comme actrices de terrain des projets de coopération décentralisée induisant une part des financements de la coopération décentralisée transitant par les ONG.

#### **Conclusions de la réponse**

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 globale, 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

<sup>26</sup> <https://www.bfmtv.com/politique/ong-complices-des-passeurs-christophe-castaner-repond-aux-critiques-1670043.html>

<sup>27</sup> JORF n°0156 du 8 juillet 2014 page 11242



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 travaillerait 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, etc.

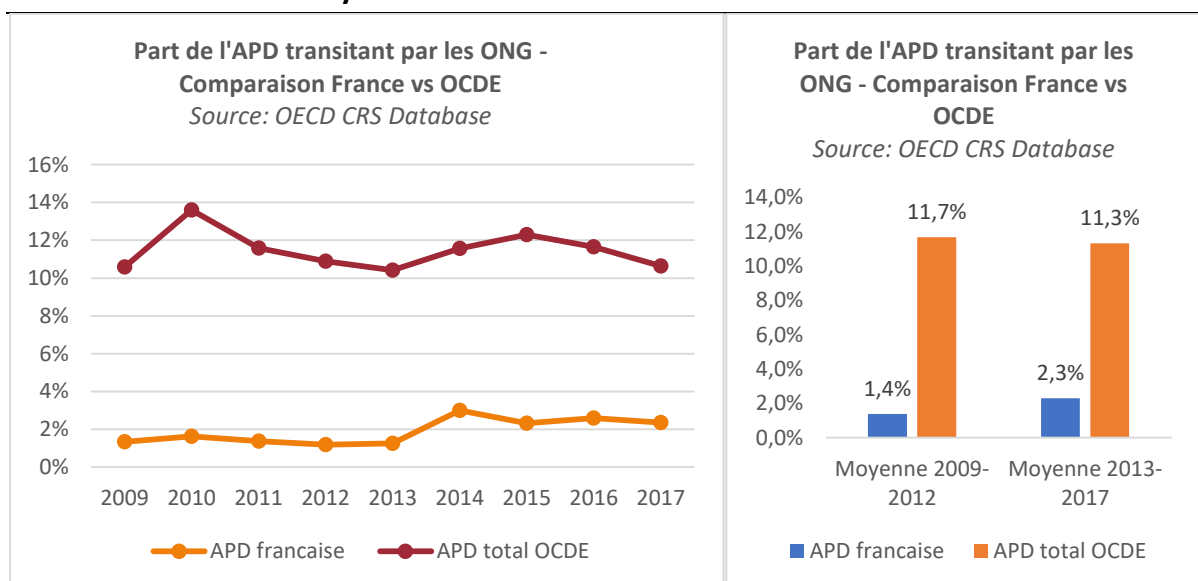
### Recommandations spécifiques

De manière générale, les recommandations stratégiques relatives au plaidoyer politique s'adressent aussi au plaidoyer syndical (stratégie, modes d'action, organisation...). Des recommandations complémentaires peuvent être portées :

- **Mieux faire connaître le plaidoyer syndical auprès des membres** : Coordination SUD pourrait davantage mettre en avant les résultats et effets générés par le travail de plaidoyer du collectif que ce soit via son site Internet, une publication spécifique ou la création de « fiches » sur les impacts de Coordination SUD publiées sur son site (à l'image de ce que fait la FIDH : <https://www.fidh.org/fr/nos-impacts/>).
- **Investiguer davantage (via la COFRI ?) la question des règles de gestion financière** : Faut-il accompagner le renforcement des ONG dans la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme (pour respecter les règles de l'AFD en la matière) ? Faut-il développer un plaidoyer spécifique en la matière ? Si c'est le cas, les bailleurs attendront des propositions très techniques.
- **Renforcer la prise en compte des enjeux fiscaux dans le plaidoyer syndical.**
- **Proposer des formations pour accéder à des financements internationaux / à l'étranger.**
- **Renforcer l'analyse qualitative du plaidoyer sur l'APD et développer un « Observatoire de l'aide publique au développement ».**
- **Développer de nouveaux champs de plaidoyer** : défense de l'espace démocratique en France, prise en compte de la coopération décentralisée dans le plaidoyer sur les financements...

## QE11. FINANCEMENT EN QUOI LES ACTIONS MENEES DANS LE CADRE DE LA CONVENTION DE FINANCEMENT EVALUEE PERMETTENT-ELLES UNE PLUS GRANDE FACILITE D'ACCES DES MEMBRES DE COORDINATION SUD AUX DISPOSITIFS DE FINANCEMENTS FRANÇAIS ET/OU MULTILATERAUX (DONT EUROPEENS) ?

Une augmentation sensible de l'APD transitant par les ONG mais une part dans l'APD totale encore très loin de la moyenne de l'OCDE



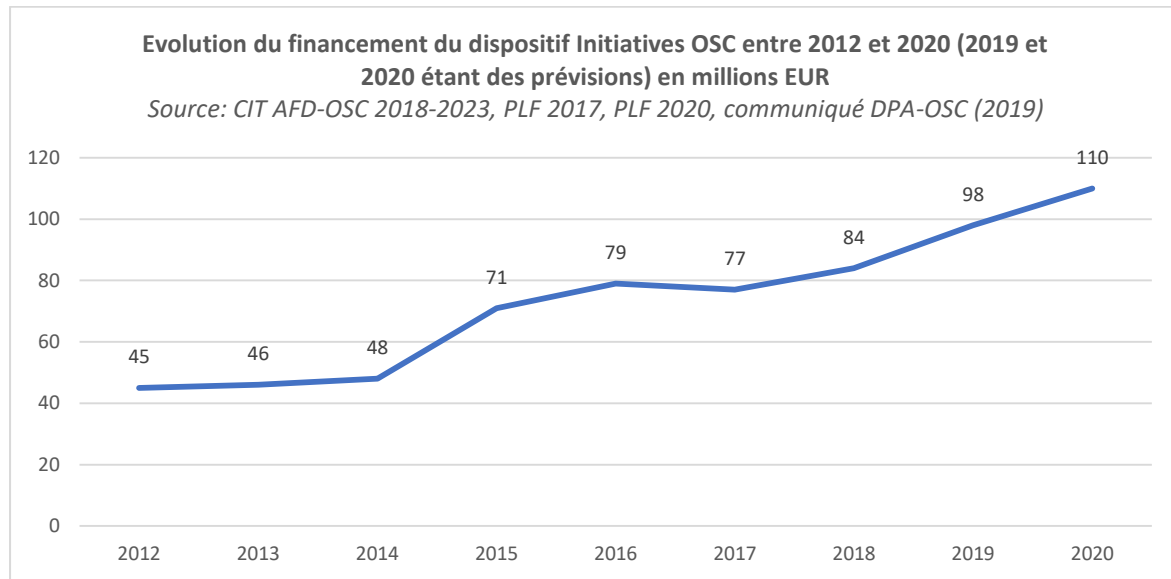
La structure de l'APD française se caractérise historiquement par une part particulièrement faible transitant par les ONG. Toutefois, cette part a augmenté depuis 2013, passant de 1,4% de l'APD française en moyenne sur la période 2009-2012 à 2,3% sur la période 2017, soit une hausse entre les deux périodes de 67%. Dans le même temps, la part de l'APD cumulée des pays de l'OCDE a stagné entre les deux périodes autour de 11,5%, un niveau qui reste bien plus élevé que pour l'APD française. En volume, l'APD française est passée de 107 à 250 millions de dollars courants.

Selon le CICID de février 2018 : « Les fonds transitant par les organisations de la société civile continueront à augmenter en vue de doubler entre 2017 et 2022, et de permettre de se rapprocher à terme de la moyenne de l'OCDE en la matière ». Ainsi le CICID prévoit que le financement des ONG devrait doubler en volume (de 250 à 500 millions de dollars courants), mais pas en part de l'APD totale. Sachant que l'APD française devrait passer de 0,43% en 2017 à 0,55% en 2018, si l'on opère une règle de trois, la part transitant par les ONG devrait être de 3,7% en 2022.

Cette hausse de l'APD transitant par les ONG, même si elle reste loin de la moyenne de l'OCDE, est à mettre au crédit de Coordination SUD qui a porté le plaidoyer syndical des ONG de solidarité internationale au nom du collectif et en articulation avec certains partenaires tels que ONE (aujourd'hui membre associé de Coordination SUD).

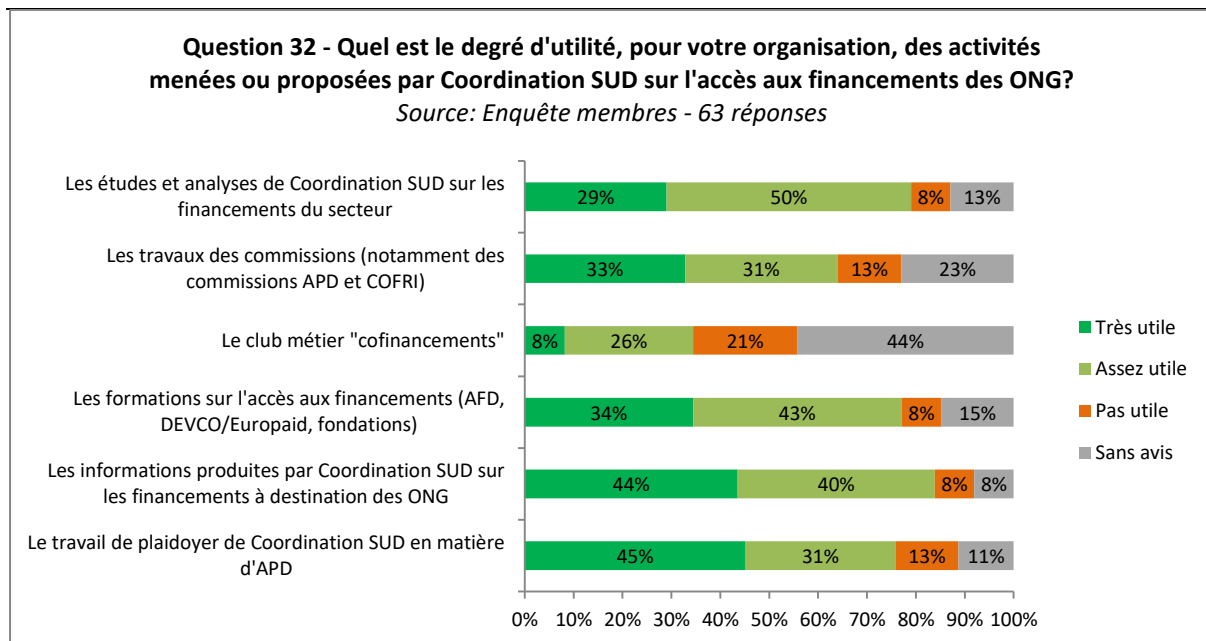
Entre 2012 et 2018, le financement du dispositif Initiatives-OSC de l'AFD a augmenté de 87%, passant de 45 à 84 millions d'euros. Il devrait même être porté à 110 millions d'euros en 2020 (+144% par rapport à 2012). Pour le moment, cette hausse a été plus rapide que la hausse de la part des financements transitant globalement par les OSC. Il s'agit là encore d'une réussite attribuable

directement au plaidoyer syndical de Coordination SUD, d'autant plus que le principe du droit d'initiative est au cœur des messages de plaidoyer portés par le collectif.



Il convient en outre de noter que cette hausse de la part des financements transitant par les ONG apparaît durable dans la mesure où les actrices et acteurs interrogé-e-s issu-e-s de l'AFD et du MEAE reconnaissent le droit d'initiative des ONG et valorisent l'expertise des ONG. L'un des goulots d'étranglement qui limite (relativement) la rapidité de la hausse est la capacité de la Division des Partenariats avec les OSC de l'AFD à gérer la hausse des financements transitant par les ONG. Il s'agit d'un sujet figurant déjà dans le plaidoyer de Coordination SUD.

### Des activités portant sur l'accès au financement à forte valeur ajoutée et appréciées



Au titre de son rôle de renforcement des capacités et de structuration du secteur, Coordination SUD mène plusieurs types d'activités spécifiques sur la gestion et l'accès aux financements des ONG :

- ▶ **Le bulletin des actualités des financements et ressources sur les financements** disponibles pour les ONG. Celui-ci présentent les appels à projets ouverts relatif à l'APD française (AFD, MEAE, coopération décentralisée), à l'APD européenne (DEVCO), à d'autres financements bilatéraux (ex : USAID) et multilatéraux (agences onusiennes). Accessible uniquement aux membres, il recense aussi les financements privés, français et internationaux. Ce bulletin est particulièrement apprécié par les membres interrogés qui le consultent très régulièrement. Certaines organisations ont même postulé à certains de ces financements, notamment privés, parce qu'ils ont eu l'information via ce bulletin. A noter qu'outre le bulletin, Coordination SUD recense sur son site les appels à projets ouverts<sup>28</sup>, cette section étant ouverte à toutes et à tous. Le travail d'identification des financements constitue clairement l'une des composantes de la valeur ajoutée de Coordination SUD perçue par les membres, notamment par les membres éloignés qui participent peu aux activités présentielle de Coordination SUD.
- ▶ **Les formations sur l'accès aux financements et leur gestion** : Coordination SUD propose des formations sur l'ensemble du cycle de financement : de la définition du modèle économique à l'identification de ressources et à la gestion des financements obtenus. La formation sur l'accès et la gestion des financements de l'APD française (principalement de l'AFD), les formations sur l'accès et la gestion des financements européens et la formation sur l'accès aux financements privés sont particulièrement appréciées. Elles ont permis aux personnes ayant participé à ses formations d'être mieux préparées à la recherche de financements et à la gestion de ces derniers. Si les ONG se professionnalisent, notamment en matière de gestion des financements, la gestion de certains types de financements tels que les financements européens n'est pas toujours bien appréhendée et peut constituer un repoussoir pour beaucoup d'ONG. La valeur ajoutée de l'offre de formation de Coordination SUD est donc particulièrement importante.
- ▶ **La collection « fiches et outils pratiques »** portant sur l'accès aux financements ECHO, FISONG, Fonds d'Urgence Humanitaire, Initiatives-ONG et Aide alimentaire programmée<sup>29</sup>. Ce type de documents est consulté ou parfois consulté par 64% des répondant-e-s au questionnaire, ce qui en fait le deuxième type de documents produits par Coordination SUD le plus consulté après les études. Ces documents présentent pour chacun des outils financiers cités, une description de celui-ci, les principales règles pour postuler et des liens vers des sources d'informations pratiques. C'est un premier niveau d'information très utile qui peut ensuite être complété par les formations.
- ▶ **Le club métier sur les cofinancements**<sup>30</sup> : Lancé en 2016 et se réunissant environ 4 fois par an, il s'agit d'un espace d'échanges et de partage de bonnes pratiques entre praticiens sur la gestion des co-financements des bailleurs (AFD et DEVCO notamment). Par rapport aux autres activités, celle-ci (et les clubs métiers en général) reste moins connu des membres puisque 44% des répondant-e-s à l'enquête sont « sans avis ». 21% des participant-e-s à l'enquête trouvent cependant cette activité pas utile (contre 8% qui la trouvent très utile et 26% qui la trouvent plutôt utile). Selon les entretiens menés, les clubs métiers s'adressent avant tout à des ONG « moyennes ». Les ONG ayant très peu de salarié-e-s peuvent trouver ces espaces trop techniques tandis que pour les ONG très structurées (plusieurs centaines de salarié-e-s) c'est l'inverse.

<sup>28</sup> <https://www.coordinationsud.org/financements/>

<sup>29</sup> <https://www.coordinationsud.org/nos-appuis-aux-ong/acces-aux-financements/>

<sup>30</sup> <https://www.coordinationsud.org/coordination-sud-2/organisation-et-fonctionnement/espaces-de-travail/cofinancements/>

## Illustration : exemple de bulletin sur les financements

**Coordination SUD**  
Solidarité Organes Développement

**Bulletin des actualités des financements et ressources**

**Mercredi 19 avril 2017**

**Financements publics français**

**AFD - Crise alimentaire en Afrique de l'est - proposition de mobilisation de la "réserve 10%" des financements DPO**  
Le DPO a annoncé que pour répondre à la crise alimentaire qui affecte notamment l’Ethiopie, Djibouti, le Kenya, la Somalie, l’Ouganda et le Soudan du Sud, elle autoriserait les ONG qui ont des projets en cours de financement sur l’enveloppe Initiative ONG de la DPO dans ces pays à procéder à un remaniement de ces projets (activités et budgets). Elle a également la possibilité de mobiliser une partie de la réserve de 10% sur les financements 2017 du dispositif Initiatives ONG. Les modalités pratiques (organisation éventuelle d’une réunion de concertation, délai de dépôt de la note d’intention, conditions d’éligibilité et contact) seront communiquées ultérieurement.  
Pour plus d’informations, veuillez contacter la DPO.

**Ville de Paris – Label Paris Co-développement Sud 2017**  
Le Ville de Paris valorise depuis 2006 les associations de solidarité internationale, en particulier celles qui impliquent des migrants, avec un appel à projets appelé Label Paris Co-développement Sud. Les projets sont évalués en fonction de leur pertinence et de leur faisabilité, tant au Sud qu’au Nord, ainsi que sur la qualité des partenariats noués à cette occasion avec des collectivités et des associations locales. Des sessions d’informations sont organisées en avril et mai 2017.  
Montant des subventions : 5 000 euros à 15 000 euros  
Date limite de dépôt : 15 juin 2017  
[Plus d’informations](#)

**Financements publics européens**

**DevCo/Europeaid – Appels à propositions en cours**  
Retrouvez la liste des appels à propositions Europeaid actuellement ouverts sur : <http://www.coordinationsud.org/financement/europeaid-appels-propositions/>  
- Nouveaux appels sur les zones suivantes : Chine, Géorgie, Guatemala, Îles Salomon, Macédoine, Ouganda, République Dominicaine.  
- Modifications sur des appels concernant les pays suivants : Angola, Arménie, Bangladesh, Bolivie, Chine, Comores, Fidji, Gambie, Géorgie, Ghana, Inde, Laos, Mozambique, Myanmar, Népal, Pakistan, Palestine, Philippines, République Dominicaine, Russie, Rwanda, Serbie, Somalie, Swaziland, Tunisie, Venezuela, Zimbabwe.

**Note d’orientation DG ECHO sur les coûts simplifiés**  
Une note d’orientation vient d’être publiée par la DG ECHO qui rappelle les conditions dans lesquelles les méthodes de coûts simplifiés sont acceptées.  
[Plus d’informations](#)

**COBERM III Call for Projects - Helping Create an Environment Conducive to Fostering Peace, Stability and Human Security in Georgia**  
L’UNDP et l’UE cherchent à identifier des initiatives renforçant la coopération et qui favorisent un environnement propice à la paix, à la stabilité et à la sécurité.  
Montant des subventions : max. 150 000 \$  
Date limite de dépôt : 5 mai 2017  
[Plus d’informations](#)

**Financements publics internationaux**

**USAID-Colombo - Media Empowerment for a Democratic Sri Lanka (MEND) Activity**  
Date limite de dépôt : 28 avril 2017 – attention : formulation du projet en anglais.  
[Plus d’informations](#)

**USAID-Burma - Seeking Applications for Essential Health Services Program (EHSP)**  
Date limite de dépôt : 3 mai 2017 – attention : formulation du projet en anglais.  
[Plus d’informations](#)

**U.S. Department of State, Bureau of PRM - NGO Programs Benefiting Urban Refugees in South Africa**  
Montant des subventions : entre 100 000 \$ et 300 000 \$  
Date limite de dépôt : 16 mai 2017 – attention : formulation du projet en anglais.  
[Plus d’informations](#)

**UNDP/Myanmar - Seeking Proposals from NGOs to Enhance Public Service Delivery Capacity**  
Le PNUD cherche un partenaire pour implémenter un projet visant à renforcer la prestation de services publics au Myanmar.  
Montant des subventions : max. 1,9 million \$  
Date limite de dépôt : 17 mai 2017 – attention : formulation du projet en anglais.  
[Plus d’informations](#)

**USAID Supporting Livelihoods In Syria – Building resiliency through strengthened food security and livelihood opportunities**  
Date limite de dépôt : 10 juin 2017 – attention : formulation du projet en anglais.  
[Plus d’informations](#)

**Financements privés français**

**Le FAIVE lance un nouvel appel à initiatives**  
Le Forum des Acteurs et des Initiatives de Valorisation des Engagements (FAIVE) contribue à la reconnaissance et aux pratiques de valorisation des engagements volontaires et solidaires à l’international. Il lance deux fois par an un appel à initiatives auprès des structures associatives, qui prend la forme d’un accompagnement et d’un appui financier.  
Montant des subventions : 1 000 à 3 000 €  
Date limite de dépôt : 12 mai 2017  
[Plus d’informations](#)

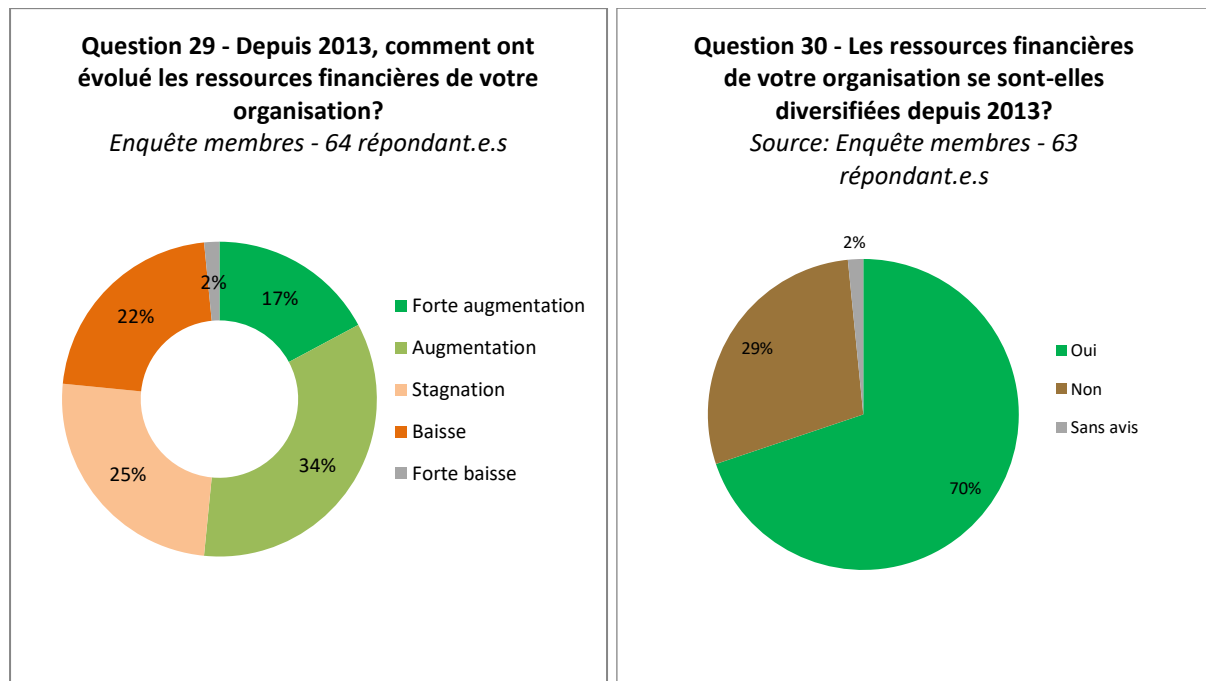
**FORM – PRA/OSIM 2017**  
Date limite de dépôt : 21 mai 2017  
[Plus d’informations](#)

**Fondation de France – Appel à projets 2017 Sida, santé et développement**  
Date limite de dépôt : 22 mai 2017  
[Plus d’informations](#)

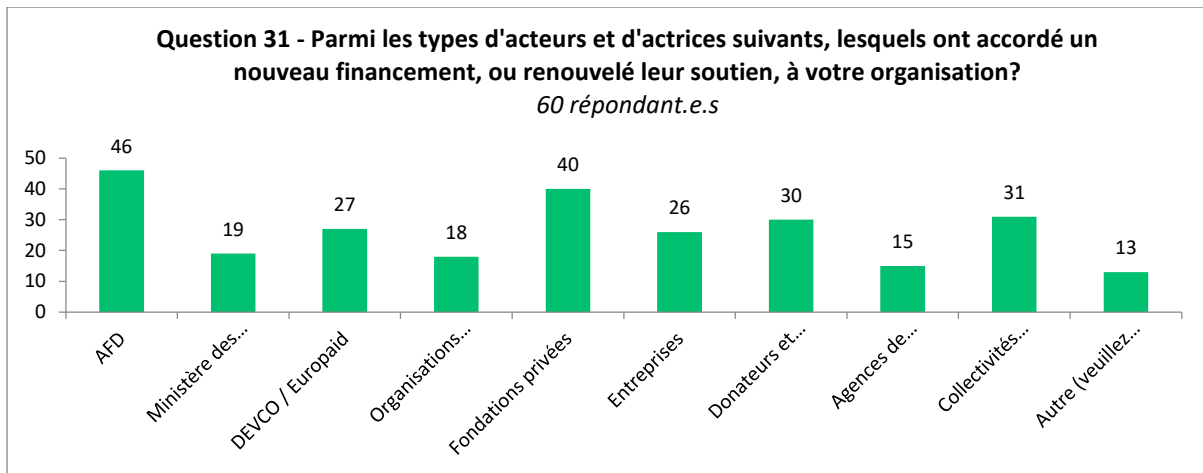
**Fonds Suez Initiatives**  
Date limite de dépôt : 30 mai 2017 (prochaine échéance)  
[Plus d’informations](#)

**Caisse des Dépôts Développement solidaire**  
Date limite de dépôt : 15 novembre 2017  
[Plus d’informations](#)

## Un accès aux financements et une diversification accrue de ces derniers même si le lien de cause à effet avec les activités de Coordination SUD est difficile à établir



Depuis 2013, les financements des ONG membres de Coordination SUD. Ainsi, 70% des répondant.e.s au questionnaire déclarent avoir diversifié leurs sources de financement et 51% ont augmenté ou fortement augmenté leurs ressources financières. Si 80% des organisations membres interrogées ont au moins reçu un financement de la part de l’AFD, elles sont 66% à avoir reçu également des financements de la part des fondations privées. Elles sont également une sur deux environ à avoir reçu des financements de collectivités territoriales, des financements européens, des financements d’entreprises ou à avoir récolté des dons individuels.



Ces chiffres montrent que **si les membres de Coordination SUD sont encore très largement financés par l'AFD, ils mobilisent désormais une grande variété de financements**, notamment auprès d'acteurs privés. Il est évidemment difficile d'en attribuer le mérite à Coordination SUD. Cette diversification des financements dépend en effet des stratégies de mobilisation financière de chaque structure, des qualités des chargé-e-s de financement, de la reconnaissance de l'expertise des ONG concernées, etc.

Toutefois, il est important de noter que **le bulletin sur les financements de Coordination SUD constitue souvent l'une des principales sources des organisations membres**, si ce n'est la seule, concernant les financements européens et les financements privés. De même concernant les formations sur la gestion et l'accès à ces deux types de financements, ainsi que les formations plus stratégiques sur le modèle économique, la gestion financière ou la création d'une « marque » associative. Les formations comme le bulletin sur les financements constituent enfin des activités appréciées voire très appréciées par les organisations membres. Par conséquent, Coordination SUD a contribué à la diversification et à l'augmentation des financements de la part des organisations membres.

Ces chiffres permettent également de mettre en exergue certaines possibilités d'amélioration. En effet, près d'une organisation membre sur deux a obtenu des cofinancements de collectivités territoriales et des dons individuels. Or, il s'agit de deux types de financement sur lesquels le collectif se penche peu, que ce soit dans les formations figurant dans le catalogue ou relayées sur le site, les clubs métiers ou les commissions (à l'exception du bulletin sur les financements qui recense les principaux appels à projets relevant de l'AECT). Il peut donc s'agir d'une piste à investiguer. Pour les collectivités, Cités Unies France propose certes des formations mais elles sont plutôt orientées professionnels de l'AECT ; pS-Eau peut aussi organiser des formations mais elles sont très sectorielles. Le F3E propose avec l'ARRICOD une formation intitulé « mobiliser sa collectivité autour de l'AECT »<sup>31</sup> mais celle-ci n'est pas aussi centrée sur l'accès ou la gestion des financements comme peuvent l'être les formations proposées par Coordination SUD sur l'APD française, les financements européens ou ceux des fondations.

Enfin, alors que les crises humanitaires se multiplient en se superposant aux conflits sécuritaires, les règles de financement se durcissent. L'AFD est en effet tenue d'appliquer un nombre croissant de normes de lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme, d'autant plus dures que l'AFD est statutairement une banque de développement. Or, ces règles peuvent fortement compliquer

<sup>31</sup> <https://www.arricod.fr/arricod-f3e/>

l'intervention de certaines ONG, notamment humanitaires ou de défense des droits humains, qui interviennent dans des pays à risque et dans des contextes d'urgence. En tant que tête de réseau des ONG, il revient à Coordination SUD de réfléchir à la position à adopter : faut-il considérer ces normes comme une contrainte obligatoire ou chercher à s'affranchir des règles s'appliquant spécifiquement aux établissements bancaires (sachant que les ONG reçoivent des subventions et non des prêts) ? Dans le premier cas, cela pose la question de la montée en compétence des OSC sur cet enjeu. Dans le second cas, cela pose la question du montage du financement des OSC (via une filiale de l'AFD ?).

### Conclusions de la réponse

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 des 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 ses 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 de 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, malgré des défis encore importants.

### Recommandations spécifiques

- ▶ **Poursuivre le plaidoyer sur l'APD transitant par les ONG en renouvelant les méthodes** (voir questions 9 et 10) et avec un accent mis sur la question de la qualité de l'aide.
- ▶ **Adopter une stratégie face au durcissement des règles de financement dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme** : faut-il s'adapter et renforcer les capacités des ONG en la matière et/ou développer **Sonder les organisations membres pour déterminer si elles ont besoin de formations spécifiques sur la mobilisation de dons individuels et sur les financements provenant des collectivités territoriales**. Des partenariats opérationnels pourraient être noués dans le cas des collectivités territoriales, notamment avec le F3E / Arricod ou le pS-Eau.
- ▶ **Adopter une stratégie face au durcissement des règles de financement dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme** : faut-il s'adapter et renforcer les capacités des ONG en la matière et/ou développer un plaidoyer technique en la matière ?

## **QE12. STRUCTURATION EN QUOI L'ACTION DE COORDINATION SUD RENFORCE-T-ELLE LES INTERACTIONS ET LES LIENS ENTRE SES DIFFERENTES ORGANISATIONS MEMBRES, COLLECTIFS OU ADHERENTS DIRECTES ET AVEC QUELS EFFETS ?**

### **Le collectif, ciment de l'identité de Coordination SUD**

---

Le collectif est l'ADN même de Coordination SUD. Aussi, **la plupart des activités menées par Coordination SUD se déroulent dans un cadre collectif** : commissions, groupes de travail *ad hoc*, clubs métiers et même formations. D'ailleurs, le positionnement du secrétariat exécutif reflète ce caractère collectif transversal puisqu'il est dans l'organisation, l'accompagnement, la facilitation, mais ne se substitue pas aux membres dans la mise en œuvre des activités (les actions de plaidoyer menées au nom du collectif le sont par des représentant-e-s d'organisations membres mandaté-e-s par le collectif).

La volonté de « faire collectif » est aussi le ciment de l'identité de Coordination SUD. Interrogés sur les raisons de leur participation à Coordination SUD, la plupart des répondant-e-s mettent l'accent sur le caractère collectif et représentatif de Coordination SUD, le besoin de parler d'une seule voix dans le dialogue avec les pouvoirs publics. Certains ont rejoint Coordination SUD alors qu'ils ne participent à aucune activité collective, simplement pour apporter leur soutien au groupe. Le fait que les principales activités de renforcement (formations, FRIO, production méthodologique) soient accessibles aux non-membres rendent de facto les adhésions par opportunisme (pour bénéficier d'une prestation) impossibles.

### **Un « faire collectif » qui passe par les commissions, clubs métiers et groupes *ad hoc***

---



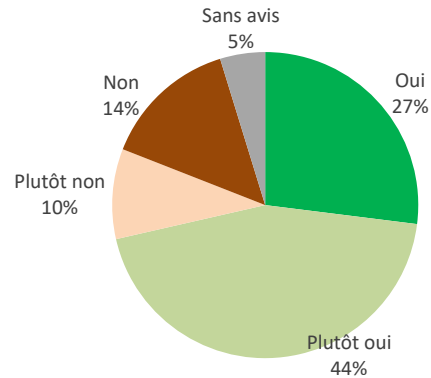
71% des répondant-e-s aux questionnaires considèrent qu'ils ont développé ou plutôt développé des relations solides avec les autres ONG membres de Coordination SUD. C'est l'un des principaux effets perçus par les répondant-e-s de la participation de leur organisation à Coordination SUD.

Cet effet est surtout attribué aux espaces collectifs que sont les commissions, les groupes de travail *ad hoc* ou les clubs métiers.

La participation aux espaces collectifs nécessite un investissement en temps qui n'est pas neutre, surtout pour l'animatrice ou l'animateur ou le/la référent-e auprès du CA. Par conséquent, le niveau de participation constitue en soi un indicateur important de participation et de la vie du collectif, tout comme la volonté de créer davantage d'espaces.

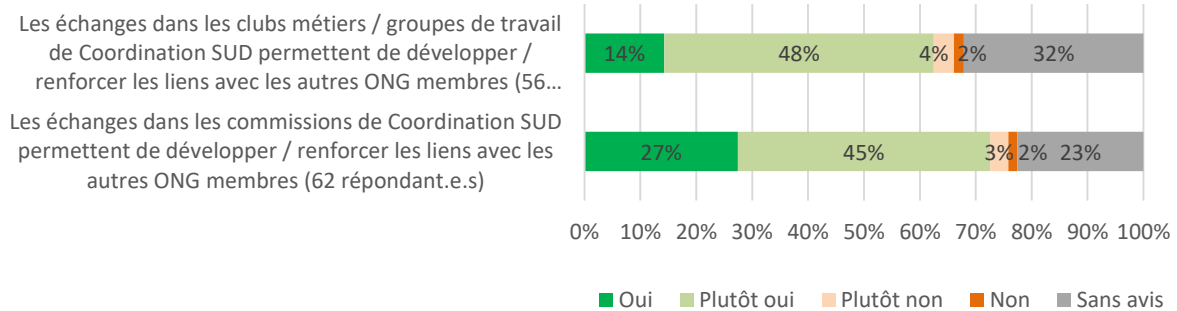
**Question 3 - Êtes vous d'accord avec l'affirmation suivante "Nous avons développé des relations solides avec les autres ONG membres de Coordination SUD"**

*Enquête membres - 63 répondant.e.s*



**Questions 15 et 16 - Êtes vous d'accord avec les affirmations suivantes...**

*Enquête membres*



Les commissions financées constituent un marqueur encore plus important de cette volonté de s'articuler. En effet, les moyens mobilisés doivent permettre de financer des activités supplémentaires, dans le cadre collectif de la commission (plaidoyer, production de connaissances, renforcement de l'animation...), sans pour autant rétribuer les participant-e-s (sauf l'indemnisation versée pour la fonction d'animation ou pour la réalisation de certaines production de connaissance dans le cadre de commissions financées spécifiquement comme la C2A) donc il s'agit d'un investissement en temps potentiellement encore plus important. En outre, le financement et l'animation sont portés par un membre (ex : AVSF pour la C2A) au nom du collectif d'organisations formant la commission en question.

En dehors du cadre de Coordination SUD, si les collaborations et échanges existent entre organisations membres, celles-ci sont difficilement attribuables à Coordination SUD.

### **Une fonction « Vie associative » qui pourrait être renforcée**

La fonction « Vie associative » constitue un point essentiel de tout collectif et encore plus dans le cadre de Coordination SUD eu égard à son rôle de tête de réseau, à la fois en termes de plaidoyer et de

structuration du milieu associatif. En effet, il ne s'agit pas simplement de faire vivre le collectif mais aussi de faciliter la recherche de consensus dans les actions de plaidoyer par une meilleure interconnaissance entre composantes du membership, ou de renforcer les liens entre organisations pouvant aboutir à des partages de bonnes pratiques voire des collaborations.

Si Coordination SUD a inscrit un ETP dédié dans le programme d'intérêt général 2017-2019, le collectif n'a pas réussi à trouver des cofinancements pour cette fonction qui n'a donc pas pu se développer au-delà d'un demi-ETP. Par conséquent, **le travail sur la vie associative se limite aux fonctions essentielles** : le suivi des adhésions, l'instruction des nouvelles demandes d'adhésion en lien avec la commission adhésion, ou encore la communication interne (lettre d'information, site internet...). Mais les actions présentiels visant spécifiquement à faire « vivre » le collectif, de manière transversale, sont peu nombreuses. Certes, les commissions et clubs métiers constituent des espaces collectifs essentiels permettant de construire une logique de réseau, mais celle-ci reste beaucoup « sectorielle » (ex : APD, agriculture, santé...) ou par « fonction » (plaidoyer, production de connaissances, RH...). Les actions pouvant mobiliser les membres du collectif de manière transversale et donc de se faire rencontrer des composantes différentes du membership, sont peu nombreuses. En dehors des instances de gouvernance, seules les formations ou les restitutions d'études organisées dans le cadre de l'ONGLab le permettent et celles-ci sont très récentes.

Pour renforcer la fonction « Vie associative », plusieurs actions sont possibles :

- **La poursuite du développement de l'ONGLab.** La restitution ouverte de l'étude sur la localisation de l'aide (novembre 2019) a pu attirer un public assez varié et d'ailleurs pas limité aux membres de Coordination SUD. Ce type d'activités doit être poursuivi, voire prendre l'ampleur, d'ailleurs sans nécessairement démultiplier le financement d'études (en valorisant celles produites par les membres et partenaires par exemple).
- **L'organisation d'un évènement annuel ou bi-annuel.** Il pourrait s'agir d'un moment d'échanges et de réflexion prospective sur les évolutions du secteur, à la fois en lien avec les sujets de plaidoyer de Coordination SUD et avec ceux relevant de l'ONGLab. Il pourrait être adossé à une réunion du Conseil d'Administration et mettre en valeur les espaces collectifs de travail de Coordination SUD et/ou des collectifs membres. L'intérêt de ce type d'évènement est de rassembler toutes les composantes du collectif (notamment celles en région), de valoriser le travail du collectif auprès des partenaires et bailleurs, et d'identifier des sujets prospectifs pouvant alimenter le plaidoyer ou le renforcement de capacités. Enfin, sur un plan strictement financier, ce type d'activités permet un afflux important de temps valorisé des organisations membres, ce qui sécurise le financement de l'AFD (puisque comptabilisé comme cofinancement) même si l'apport monétaire est limité. Le succès de ce type d'évènement dépend de plusieurs facteurs : la communication autour de l'évènement, la valeur ajoutée des activités, et les modalités d'organisation. L'organisation de ce type d'évènement est néanmoins lourde (un demi-ETP environ par an) sans compter les frais liés à l'organisation.

Par ailleurs, la vie associative c'est aussi être en mesure de répondre aux sollicitations des membres : être à l'écoute des organisations membres et du secteur pour les orienter vers une activité du collectif ou un parcours d'apprentissage, les réorienter vers un partenaire, leur donner le contact d'un membre... Or, ce type d'activités, outre le temps que cela peut mobiliser, nécessite aussi de disposer d'une connaissance fine des membres et de leur participation aux activités de Coordination SUD. Le développement du logiciel de suivi ISIDORE pourrait y répondre si une fonction « vision par membres »

y est bien intégrée et que l'équipe du secrétariat exécutif a la possibilité de mobiliser du temps à cette tâche.

## Un collectif qui valorise ses membres

Les actions de plaidoyer de Coordination SUD sont portées par des organisations membres, ce qui est très valorisant pour ces dernières. Que ce soit au CNDSI, pour la concertation dans le cadre de la LOP-DSI ou le dialogue bilatéral avec l'AFD ou le MEAE, ce sont des représentant-e-s des organisations membres, mandaté-e-s par Coordination SUD, qui expriment les positionnements du collectif.

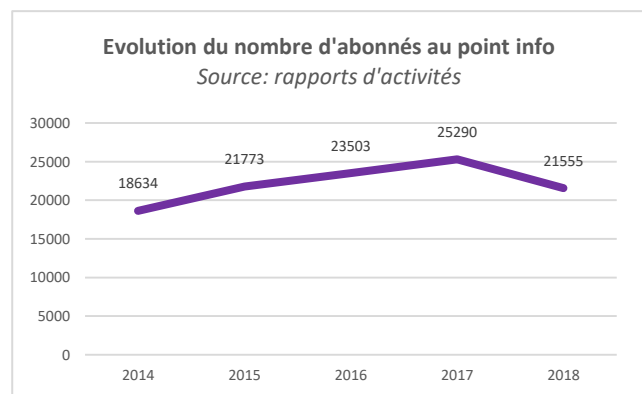
Le secrétariat exécutif de Coordination SUD se montre également très proactif pour valoriser l'expertise et les activités de ses membres dans les supports de communication interne et externe du collectif.

Par exemple, sur son site internet, Coordination SUD relaie les publications, les événements ou les activités de ses membres. La rubrique « formations » non seulement présente les formations assurées par le collectif mais aussi les formations proposées par des membres (ex : Institut Bioforce) ; de même pour la rubrique « actualités » qui relaie de nombreuses publications de ses membres. Etant donné que la plupart des actrices et acteurs interrogé-e-s considèrent le site internet de Coordination SUD comme un centre de ressources important pour le secteur, cette valorisation est utile.

Coordination SUD dispose également d'une base de données sur ses membres présentant les domaines et lieux géographiques d'intervention. Celle-ci pourrait à terme être enrichie avec quelques données supplémentaires (domaines d'expertise, liens vers les publications ou événements de l'ONG en question déjà relayés par Coordination SUD...). Cela contribuerait à une meilleure interconnaissance entre membres mais aussi à une meilleure visibilité vis-à-vis d'acteurs externes comme les pouvoirs publics (hors DPA-OSC qui connaît très bien le secteur). Ces derniers considèrent d'ailleurs que les ONG ont des expertises spécifiques de grande valeur qu'ils aimeraient pouvoir mieux connaître et solliciter, ce qui constitue en soi un indicateur positif de l'effet de Coordination SUD sur le renforcement de capacités du secteur et sa visibilité auprès des pouvoirs publics.

Enfin, Coordination SUD relaie dans sa lettre d'information (interne) certaines publications, événements ou activités clés de ses membres. Celle-ci constitue une source importante d'information pour le secteur puisque plus de 20.000 personnes du secteur la reçoivent. Dans sa publication « Nouvelles du Sud » (accessibles à tou-te-s), Coordination SUD permet également à des membres de présenter une intervention, une initiative ou une publication de manière détaillée et donc de la valoriser

auprès des actrices et acteurs du secteur. Plusieurs des organisations membres ont d'ailleurs exprimé en entretien avoir été très positivement surpris de voir Coordination SUD relayer une publication ou un événement de leur organisation sans qu'ils aient envoyé l'information à Coordination SUD. Ils l'ont perçu comme un effort important fait par le secrétariat exécutif pour valoriser l'action des membres. Ceci est la preuve de l'utilité du travail de veille sur le secteur que le secrétariat exécutif réalise, bien que celui-ci ne soit pas bien visible dans les activités du programme d'intérêt général.



A l'avenir, Coordination SUD pourrait également amplifier la valorisation de ses membres, notamment de leur production intellectuelle et méthodologique, via l'ONGLab.

### **Un certain équilibre assuré entre les différentes composantes malgré un grand nombre de membres**

---

La question de l'équilibre dans un collectif menant des actions de plaidoyer est toujours complexe. La **théorie des jeux** nous enseigne que s'il existe plusieurs équilibres possibles entre un grand nombre de parties (*équilibre de Nash*), il n'existe pas forcément d'équilibre optimal (maximisant la satisfaction de toutes les parties). On parle alors d'équilibre de « second rang ». Par conséquent, **il est tout à fait normal qu'individuellement les organisations membres aient l'impression que les positions du collectif ne les représentent pas tout à fait**. Il convient donc de nuancer les résultats concernant la satisfaction des organisations vis-à-vis du plaidoyer et le caractère représentatif du bureau et du CA.

On remarque néanmoins, dans les entretiens, que toutes les ONG se reconnaissent dans le plaidoyer sur les financements tant le « 0,7% » que l'augmentation de la part de l'APD transitant par les ONG. Globalement, le plaidoyer « transversal » qu'il porte sur des sujets « syndicaux » (financements, rôle des ONG...) ou sur des enjeux de solidarité internationale (lien urgence-développement, ODD, transversalisation du genre, de la jeunesse, du climat...) fait relativement consensus même si des nuances importantes peuvent exister.

**Certaines composantes du membership ont néanmoins l'impression que leur voix n'est pas suffisamment portée au sein du collectif.** Ainsi, les petites et moyennes ONG techniques ont l'impression que leur voix porte moins que celles des grandes ONG (humanitaires surtout) ou des ONG de plaidoyer qui ont les moyens de participer à de nombreuses commissions via leurs salarié-e-s. Il est logique que les organisations qui s'investissent le plus – et qui ont les moyens de s'investir le plus – soient celles qui arrivent à le plus à influencer le plaidoyer du collectif puisqu'elles participent directement à la construction de ces messages de plaidoyer dans les différentes commissions ou groupes de travail *ad hoc*. Toutefois, **cette situation est contrebalancée par le mode de vote** de Coordination SUD : une organisation membre correspond à une voix, quelle que soit la taille de l'ONG, ce qui renforce au final la voix des petites et moyennes ONG. Par conséquent, ce déséquilibre dans les moyens et l'engagement doit être nuancé.

Enfin, certains types d'organisations considèrent qu'elles n'ont pas suffisamment d'espace au sein de Coordination SUD pour porter un plaidoyer sectoriel (notamment sur les financements) telles que les ONG de droits humains, les ONG de santé ou les ONG féministes (au moment du G7 uniquement) qui ont créé des collectifs parallèles. Le plaidoyer sectoriel est en effet compliqué à porter au sein d'un collectif qui se veut rassembleur, ce qui est plus facile autour d'enjeux transversaux. Les règles en la matière sont relativement strictes au sein de Coordination SUD pour éviter de voir différentes composantes du membership s'affronter, notamment sur la question des financements.

Finalement, **l'équilibre actuel, s'il n'est pas optimal, ne doit pas être jugé négativement**. Il est en effet très difficile d'articuler un collectif de 174 membres aux intérêts et modes de fonctionnement différents. **Coordination SUD arrive à construire des messages de plaidoyer au nom du collectif** sans pour autant qu'il s'agisse toujours d'un consensus « mou » comme plusieurs peuvent le mentionner. Certes, il est sans doute possible d'optimiser les modes de décision, de faire davantage de choix dans

les sujets et messages de plaidoyer, mais cette capacité à générer des positionnements communs la plupart du temps doit être reconnue.

### Conclusions de la réponse

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.

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 malgré ces différences.

### Recommandations spécifiques

- ▶ **Développer la fonction « Vie associative »**, en y associant des moyens humains et financiers pour mener des activités spécifiques permettant de consolider le collectif.
- ▶ **Poursuivre le développement de l'ONGLab** dont les activités permettent de rassembler l'ensemble des composantes du collectif et de valoriser les productions de certaines organisations membres.
- ▶ **Organiser un évènement annuel ou bi-annuel** qui permettrait de rassembler toutes les composantes du collectif (notamment celles en région), de valoriser le travail du collectif auprès des partenaires et bailleurs, et d'identifier des sujets prospectifs pouvant alimenter le plaidoyer ou le renforcement de capacités. En outre, sur un plan strictement financier, ce type d'activités permet un afflux important de temps valorisé des organisations membres, ce qui sécurise le financement de l'AFD (puisque comptabilisé comme cofinancement) même si l'apport monétaire est limité.
- ▶ **Enrichir la base de données en ligne sur les membres** pour valoriser leur expertise, leur production et les activités que les organisations membres peuvent mener.



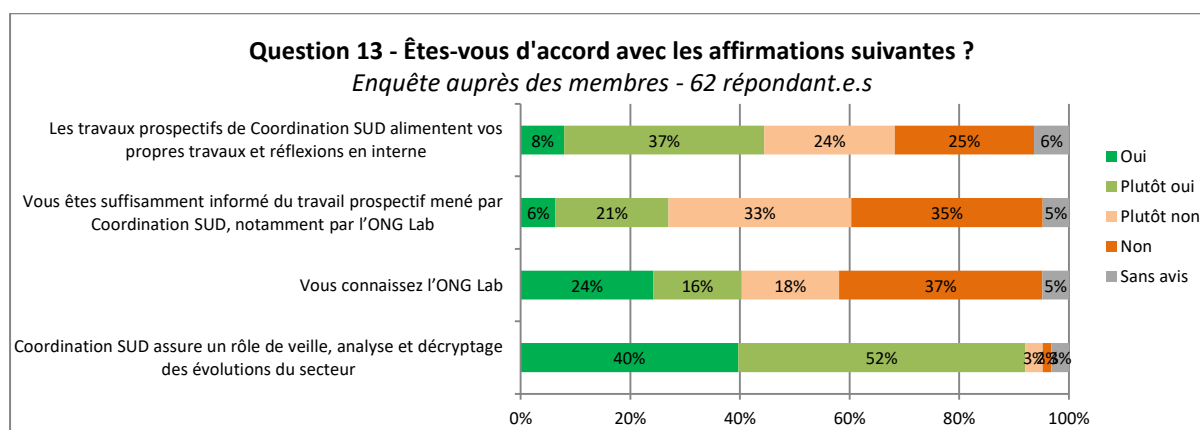
## QE13. FONCTION PROSPECTIVE COMMENT COORDINATION SUD A-T-ELLE RENFORCE SA FONCTION PROSPECTIVE CES DERNIERES ANNEES ET COMMENT POURRAIT-ELLE LA CONSOLIDER DANS LES PROCHAINES ANNEES ?

### L'ONGLab, une initiative permettant de conforter la fonction prospective de Coordination SUD

Le développement de la fonction prospective répond à une forte attente à la fois des ONG du secteur mais aussi des pouvoirs publics. Pour les ONG du secteur, il s'agit d'anticiper les évolutions du contexte financier et politique des ONG, des rapports entre société civile du Nord et du Sud, de la nature des mouvements sociaux et des mobilisations citoyenne, etc. pour être en mesure de répondre aux enjeux émergents et de s'y adapter. Pour les pouvoirs publics, il s'agit de mieux comprendre les enjeux d'évolution des ONG, notamment du rôle des ONG du Nord, pour aussi mieux adapter leurs axes et instruments de soutien aux ONG.

De par son rôle de tête de réseau des ONG de solidarité internationale, le développement d'une fonction prospective au sein de Coordination SUD **apparaît tout à fait légitime** tant pour les membres interrogés que pour les partenaires et bailleurs. En étant le collectif d'ONG le plus représentatif du secteur, Coordination SUD apparaît particulièrement bien placée pour analyser les mutations du secteur et les enjeux transversaux d'évolution des ONG.

Aujourd'hui cette fonction est incarnée par l'ONGLab nouvellement créé (en 2018/2019). Or, seuls 40% des répondant-e-s connaissent ou connaissent plutôt l'ONGLab contre 55% de répondant-e-s qui ne le connaissent pas ou plutôt pas. Ce déficit de notoriété apparaît tout à fait normal dans la mesure où l'ONGLab est très récent. Au moment de la publication du questionnaire, seul un évènement avait été organisé. Depuis un autre a été organisé, la restitution de l'étude sur la localisation, le 5 novembre 2019.



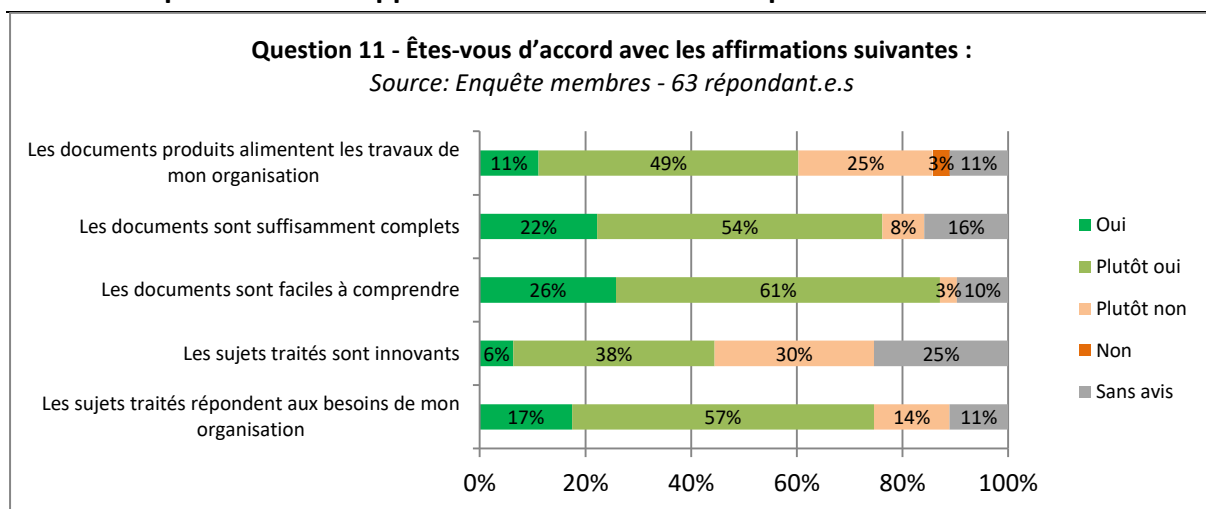
Néanmoins, **Coordination SUD n'a pas attendu le lancement de l'ONGLab pour travailler sur la prospective**. En effet, ces dernières années Coordination SUD a produit, publié et diffusé un certain nombre de documents pouvant avoir une visée prospective comme :

- Les études, telles que l'étude sur les mésoprojets (2018) ou l'étude « Argent et ASI » 2012-2016.

- ▶ Les revues transversales du FRIO, qui permettent de tirer des enseignements transversaux sur un enjeu organisationnel ou institutionnel commun à plusieurs ONG.
- ▶ Les guides/capitalisations, tels que celui sur le développement d'activités lucratives au sein des ONG (2014) ou celui intitulé « Comment rendre plus agile ma gouvernance (2018) ».

Mais **la création de l'ONGLab en 2018/2019 permet de rendre plus visible cette fonction** à la fois vis-à-vis de ses membres, de ses partenaires et de bailleurs potentiels, de la structurer avec la constitution d'un comité de pilotage spécifique, et de la renforcer avec une augmentation de la production de connaissances et l'organisation d'événements spécifiques. Elle suscite aussi un fort intérêt de la part des partenaires publics qui souhaitent aussi bénéficier du partage des réflexions prospectives du collectif afin d'être informés au mieux des évolutions du secteur.

### Des études pertinentes et appréciées à reconduire en amplifiant leur diffusion



Parmi les analyses prospectives publiées par Coordination SUD, les études constituent le type de production le plus apprécié. 70% des répondant-e-s au questionnaire consultent souvent ou parfois les études produites par Coordination SUD comme l'étude Argent et ASI 2012-2016 ou l'étude sur les mésoprojets (2018). Il s'agit du type de documents le plus consulté parmi les fiches pratiques et outils, les Notes de SUD, les Nouvelles du Sud ou les guides (MADAC, marque associative...). Les entretiens ont permis de confirmer ce constat. Ce résultat est étonnant car, par expérience, les études, eu égard à leur longueur ou leur complexité éventuelle, figurent rarement parmi les documents les plus consultés. Cela témoigne de la pertinence des sujets traités, 74% des répondant-e-s trouvant globalement que les documents produits par Coordination SUD répondent ou répondent plutôt aux besoins de leur organisation.

Si l'on se concentre sur les 3 principales études publiées ces dernières années et rattachées aujourd'hui à l'ONGLab (même si elles peuvent être antérieures à sa création), celles-ci apparaissent effectivement pertinentes :

- ▶ **L'étude Argent et ASI 2012-2016** répond ainsi à un besoin essentiel et récurrent des actrices et acteurs du secteur qui attendent de la part de Coordination SUD un décryptage sur les évolutions et les canaux de financements des associations de solidarité internationale. C'est d'ailleurs l'étude la plus citée spontanément par les personnes interrogées en entretien individuel.



- ▶ **L'étude sur les mésoprojets** (2018) répond à un enjeu spécifique : celui du soutien aux projets de taille moyenne qui est très peu visé par l'AFD, du moins dans sa configuration actuelle. En effet, le dispositif Initiatives-OSC de l'AFD (DPA-OSC) soutient les projets dépassant un seuil minimum d'environ 100.000 euros par an. L'AFD vise également les micro-projets (entre 2.000 et 15.000 euros par projet) via l'Agence des Micro-Projets. Cette étude était d'autant plus intéressante qu'elle a aussi permis de mettre à jour les besoins spécifiques d'une strate d'actrices et acteurs de la solidarité internationale, parfois membres de Coordination SUD, qui n'ont pas les capacités de participer activement aux plaidoyers sur les financements de Coordination SUD.
- ▶ **L'étude sur la localisation de l'aide** (2019) répond à une tendance de fonds du secteur humanitaire reconnue à l'occasion de l'Agenda pour l'Humanité (2016). En effet, l'une des initiatives prises dans le cadre de l'Agenda pour l'humanité est le « Grand bargain », un accord entre plus de 30 des plus grands bailleurs et opérateurs de l'aide, qui vise à placer plus de moyens dans les mains des personnes dans le besoin. Cette initiative a notamment engagé les organismes de l'aide à une plus grande localisation de celle-ci (les organismes s'engagent à allouer 25% du financement humanitaire mondial aux intervenants locaux et nationaux d'ici 2020), à plus de fonds non affectés, à des financements pluriannuels accrus pour assurer une plus grande prévisibilité et la continuité de la riposte humanitaire, etc. Ces mesures, auxquelles la France a adhéré, ont conduit à repenser la structuration de l'aide et le partenariat entre acteurs de la société civile du Nord et du Sud. Par conséquent, de nombreuses organisations du secteur ont besoin de disposer d'un décryptage sur la localisation de l'aide pour en comprendre les enjeux majeurs et voir comment se positionner. D'ailleurs, le nombre de participant-e-s à la restitution de l'étude en novembre 2019 démontre la pertinence du sujet choisi.

Ces deux types d'études (récurrentes sur les financements et ponctuelles sur un enjeu d'évolution du secteur) sont à reconduire à l'avenir dans le cadre de l'ONGLab. Parmi les idées évoquées par les organisations membres pour de prochaines études, on retrouve la formation de consortium d'ONG, la redéfinition des partenariats Nord-Sud et du rôle des ONG du Nord, ou encore l'émergence de nouvelles formes de financement (ex : les « *social bonds* »).

En revanche, une majorité des répondant-e-s déclarent que les travaux prospectifs de Coordination SUD n'alimentent pas leurs propres travaux et réflexions en interne (49% de « non » ou « plutôt non » contre 45% de « oui » ou « plutôt oui »). Cet écart entre la consultation et l'usage des études de Coordination SUD montre qu'il est nécessaire de mettre l'accent sur la valorisation des études publiées en les accompagnant de restitutions élargies (telles que celle réalisée pour l'étude sur la localisation de l'aide) et d'un plan de diffusion spécifique à la fois en interne et en externe. L'étude serait ainsi un moyen de générer une dynamique d'apprentissage collectif sur un sujet transverse et non un but en soi.

### **Des synergies à construire avec d'autres think tanks et collectifs de solidarité internationale**

Coordination SUD n'est pas le seul collectif ou la seule organisation à souhaiter investir le champ de la prospective dans la solidarité internationale. D'autres souhaitent également développer cette fonction ou l'on déjà développé en leur sein. On peut notamment citer :

- ▶ **Le groupe URD**, think tank surtout connu pour ses analyses et son expertise en matière d'urgence et de réhabilitation, qui publie régulièrement des analyses sur l'évolution du secteur humanitaire. Il a notamment publié une étude sur la localisation de l'aide (2017) ou sur la solidarité face aux flux migratoires (2018). Il est régulièrement sollicité par le Centre de Crise (CdC) du MEAE pour apporter ses éclairages sur les crises humanitaires auxquelles fait face le CdC.
- ▶ Le **CFSI**, collectif d'ONG qui pilote un programme intitulé « Coopérer autrement » à partir duquel il réalise régulièrement des capitalisations. L'intérêt du CFSI est en outre de disposer d'une double perspective : celle des ONG du Nord mais aussi celle des ONG du Sud puisque le CFSI soutient de nombreux projets de structuration du milieu associatif au Sud et de renforcement de capacités des ONG au Sud.
- ▶ **Le F3E**, collectif d'ONG centré sur l'analyse de la qualité et de l'impact des actions de solidarité internationale, qui est l'un des initiateurs du FabLab des solidarités du XXI siècle. Cet espace en cours de structuration a également pour objet de réfléchir de manière prospective sur l'évolution des solidarités, à l'international comme en France et les synergies avec l'ONGLab apparaissent à ce titre évidentes. Par ailleurs, le F3E peut mener des travaux prospectifs dans le cadre de son programme Genre et Territoires, de certaines communautés de pratiques (sur les réseaux en 2019, l'ECSI en 2020 notamment), et prochainement dans le cadre de métacapitalisations sur un enjeu / un thème transversal à partir des démarches d'études qu'il accompagne.

Cette liste n'est pas du tout exhaustive mais montre que l'ONGLab pourrait fortement renforcer son champs d'action simplement en s'articulant davantage avec les organisations et collectifs produisant des analyses prospectives transversales en matière de solidarité internationale. Ainsi, l'ONGLab pourrait servir de « caisse de résonance » à ces études et analyses, sans nécessairement créer de contenu nouveau, et centrer la création de contenu nouveau sur des sujets « orphelins ». Cette fonction de « relai » ou de « caisse de résonance » apparaît en outre particulièrement en phase avec le rôle de tête de réseau des ONG de solidarité internationale qu'assume Coordination SUD. Les partenariats avec les organisations citées n'apparaissent pas particulièrement difficiles à monter puisque le CFSI et le groupe URD sont membres de Coordination SUD tandis que le F3E est un partenaire de longue date. Le groupe URD collabore déjà beaucoup avec la Commission Humanitaire de Coordination SUD et le F3E avec le groupe de travail *ad hoc* sur la qualité. Cela suppose néanmoins des moyens humains pour animer ces partenariats, ce qui, compte tenu de la charge de travail actuelle du secrétariat exécutif, apparaît compliqué.

Enfin, outre les organisations citées, Coordination SUD pourrait aussi faire appel aux expertises de ses membres, spécialistes des sujets traitées, soit en tant qu'intervenant, soit au sein du Comité d'Orientation de l'ONGLab (dont la composition et le fonctionnement doivent être clarifiés) ou des comités de pilotage (étude / atelier) qui en découlent.

## **Des partenariats à nouer avec d'autres types d'actrices et d'acteurs au-delà de la solidarité internationale**

---

Développer une fonction prospective invite aussi à sortir de « l'entre-soi » en s'intéressant aux évolutions et enseignements d'autres secteurs, d'autres types d'actrices et d'acteurs, de nouvelles méthodes et approches, etc.

Dans cette optique, et comme l'ont souligné un certain nombre de personnes interrogées, il est indispensable d'avoir une dimension critique, de mettre l'accent sur le pluridisciplinaire et d'inclure dans la réflexion les universitaires, les chercheurs voire aussi les acteurs du secteur privé.

Plusieurs pistes d'ouverture pourraient ainsi être envisagées :

- ▶ **Une ouverture vers des centres de recherche** (Sciences Po, EHESS, etc.) et des think tanks travaillant sur des sujets prospectifs relatifs à la solidarité internationale. Ces derniers pourraient être associés aux travaux voire au Comité d'Orientation de l'ONGLab.
- ▶ **Une ouverture vers d'autres actrices et acteurs de la solidarité en France** (ESS, insertion,...) ou de la solidarité internationale hors ONG (organisations internationales, agences bilatérales...)
- ▶ **Une ouverture vers des actrices et acteurs** reconnu-e-s issu-e-s d'ONG, de centres de recherche, ou de bureaux d'études **des pays du Sud**.

### **Une boucle d'apprentissage à renforcer entre les différentes activités de Coordination SUD**

Les enseignements tirés des activités de renforcement de capacités ou des commissions alimentent encore peu les travaux de prospective ou les choix des thématiques à investiguer dans le cadre de la fonction prospective (ils peuvent en revanche alimenter le plaidoyer ou les formations). L'étude sur le Argent et Asie 2012-2016 peut constituer une exception puisqu'elle s'appuie en partie sur l'expertise développée au sein de la Commission APD et financement du développement.

De même, le travail prospectif pourrait alimenter davantage les commissions ainsi que les activités de renforcement de capacités. Par exemple, quelles sont les fonctions à renforcer au sein des ONG au regard des enseignements de l'étude sur la localisation de l'aide ? Comment adapter les types d'accompagnement sollicités dans le cadre du FRIO et les formations au regard de ces enseignements ?

Ainsi, les activités de Coordination SUD s'articuleraient autour d'une boucle d'apprentissage, des activités de renforcement de capacités et de plaidoyer vers les activités prospectives et vice et versa.

Il s'agit cependant d'un axe de progression qui nécessite là encore un temps spécifique dédié dont l'équipe du secrétariat exécutif ne dispose pas.

### **Un travail prospectif de long terme**

**Le travail prospectif** de Coordination SUD est aujourd'hui « à la page », c'est-à-dire qu'il **porte sur des sujets actuels**, déjà travaillés par certain-e-s acteurs et actrices depuis plusieurs années comme la localisation de l'aide. Par conséquent, le degré de pertinence des sujets traités est élevé. Mais **il porte peu sur des sujets prospectifs de long terme**. D'où une perception que les sujets sont plus pertinents que innovants (30% pensent que les sujets ne sont plutôt pas innovants contre 38% de « plutôt oui » et 6% de « oui »).

Travailler sur les évolutions de la solidarité internationale à long terme comporte néanmoins des risques : le sujet traité ne répond pas nécessairement à un besoin conscient et exprimé des ONG à

l'instant « t », il peut aussi devenir obsolète au bout de quelques années parce qu'un changement dans le contexte peut impacter le secteur et le faire évoluer dans une autre direction... Par conséquent, dans le cadre d'un collectif, il peut être difficile de mobiliser des moyens sur un sujet qui ne répond pas directement à un besoin exprimé, surtout si les moyens sont perçus comme insuffisants et nécessitent une priorisation importante des activités. Si la direction de Coordination SUD et ses principaux bailleurs (l'AFD en premier lieu) sont convaincus de l'utilité de réaliser des travaux prospectifs innovants et de long terme, il est important de mettre à disposition des moyens financiers adaptés : pas nécessairement élevés, mais avec un taux de cofinancement de la part du bailleur très élevé. Il sera difficile d'engager le collectif sur de tels sujets en demandant au collectif de trouver des cofinancements au taux actuel (40%, voire 50% pour les activités de la convention hors FRIO).

### Conclusions de la réponse

Depuis 2012, les activités de réflexion prospective ont pris de l'ampleur au sein de Coordination SUD, particulièrement depuis 2016. La création de l'ONGLab en 2018/2019 vient consolider cette évolution du collectif en la structurant davantage, avec un comité d'orientation 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 de 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'experts internationaux et expertes internationales issu-e-s notamment des pays du Sud.

### Recommandations spécifiques

#### Pour Coordination SUD :

- ▶ **Articuler les activités (dont l'ONGLab) de Coordination SUD autour de boucles d'apprentissage** pour renforcer la cohérence et les synergies entre elles.
- ▶ **Définir un plan de diffusion** avec des activités associées pour chacune des études réalisées dans le cadre de l'ONGLab, afin que la publication de l'étude ne soit pas un but en soi mais le support d'une dynamique d'apprentissage collectif plus large.
- ▶ **Construire des partenariats spécifiques et s'appuyer sur l'expertise des membres** dans le cadre de l'ONGLab avec des think tanks et des collectifs travaillant sur des sujets prospectifs (ex : CFSI, F3E, Groupe URD).

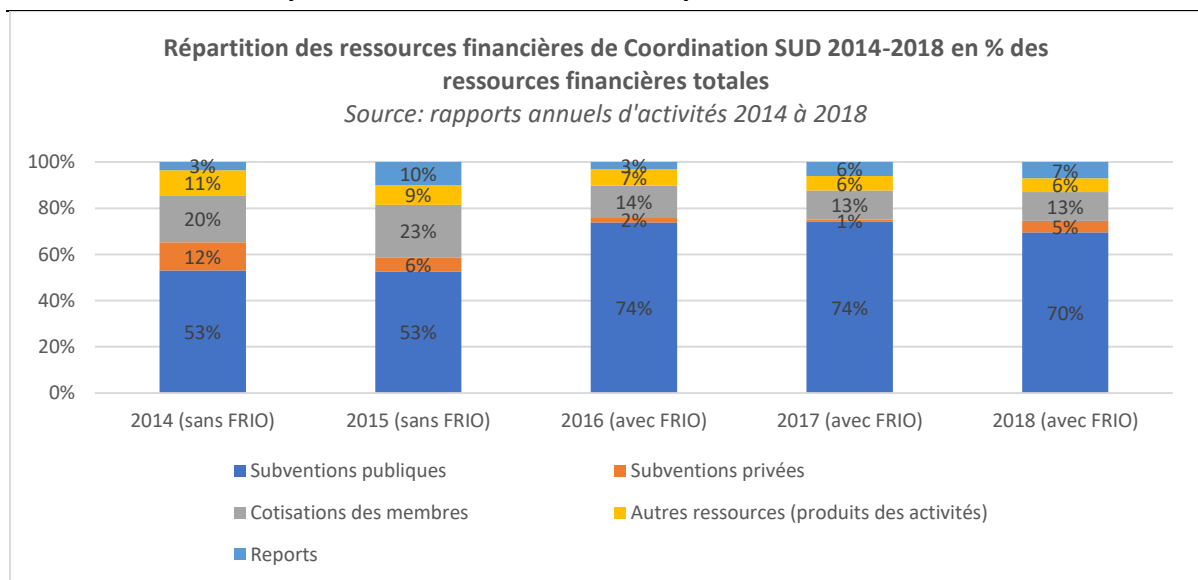
- ▶ **S'ouvrir à de nouveaux types d'actrices et acteurs** : monde de la recherche, actrices et acteurs de la solidarité en France, experts internationaux et expertes internationales...

Pour les bailleurs :

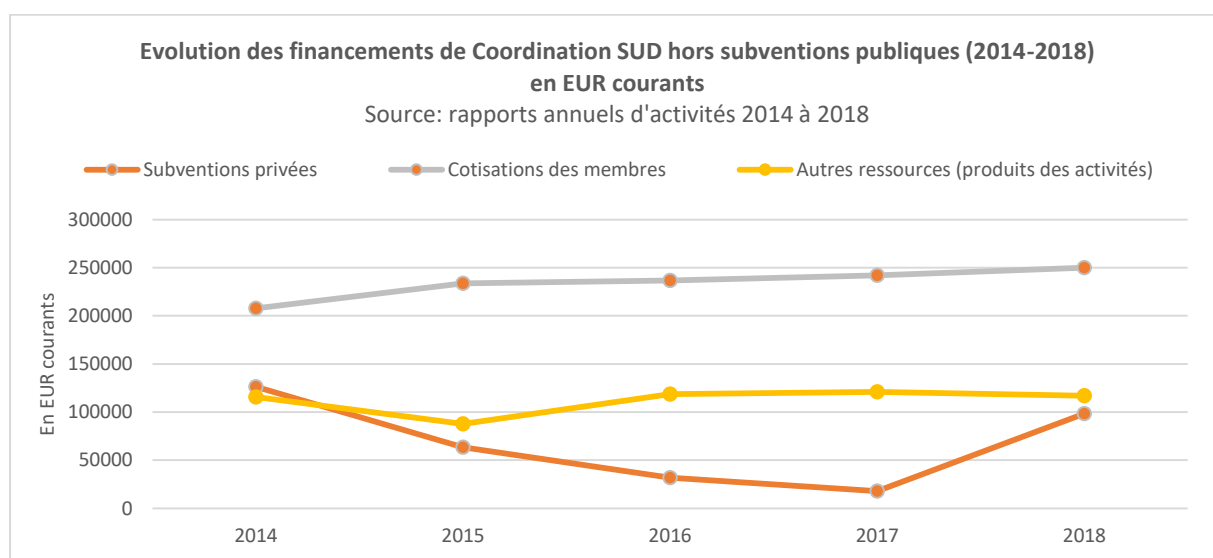
- ▶ **Mettre à disposition des moyens financiers adaptés** (avec un taux de cofinancement bailleur de 70% au moins) pour soutenir les activités prospectives de long terme car celles-ci sont très difficiles à cofinancer.

## QE14. MODELE ECONOMIQUE - LE MODELE ECONOMIQUE DE COORDINATION SUD EST-IL PERENNE ?

### Un modèle économique relativement stable sur la période



70% des ressources financières monétaires (hors valorisation) de Coordination SUD proviennent de l'AFD. Si l'on retire la subvention spécifique pour le FRIO (320.000 euros par an environ), la part des financements AFD tombe à 55%, soit la moyenne des plateformes nationales et internationales d'ONG. Mécaniquement, l'intégration du FRIO a fait baisser la part relatives des autres ressources : cotisations membres, subventions privées et autres ressources (produits des activités).



Si l'on se penche sur les évolutions en volume, on remarque que le produit des cotisations a augmenté de près de 20% entre 2014 et 2018. Cette augmentation régulière est cohérente avec la progression du membership de Coordination SUD. Le produit des activités (formations, espace prestataire / offre

d'emploi) est en revanche resté stable sur la période. Il s'agit de services accessibles à toutes et à tous. Par conséquent, l'augmentation du nombre de membres n'a, a priori, aucune incidence. Par ailleurs, le périmètre de ces services n'a pas augmenté sur la période, d'où cette stagnation en volume. En la matière, Coordination SUD pourrait toutefois augmenter certaines activités et donc les produits associés, notamment en proposant des formations « sur-mesure » interne à une organisation avec un tarif plus élevé pour couvrir les ressources humaines associées. Cette possibilité, désormais visible dans la nouvelle version du site (décembre 2019), est demandée par plusieurs organisations membres. Etant donné le modèle de gestion des formations avec un secrétariat exécutif qui est dans le pilotage, la gestion et le suivi mais qui externalise l'animation, le travail marginal occasionné par ces formations « sur-mesure » ne serait en outre pas nécessairement très important.

Enfin, les subventions privées ont fortement chuté entre 2014 et 2017 (-85%) avant de remonter en 2018 grâce à une convention avec la Fondation de France et une autre avec le Crédit Coopératif. Cette évolution illustre la difficulté à mobiliser des fonds privés pour un collectif tel que Coordination SUD (et pour les collectifs en général, en France comme à l'étranger).

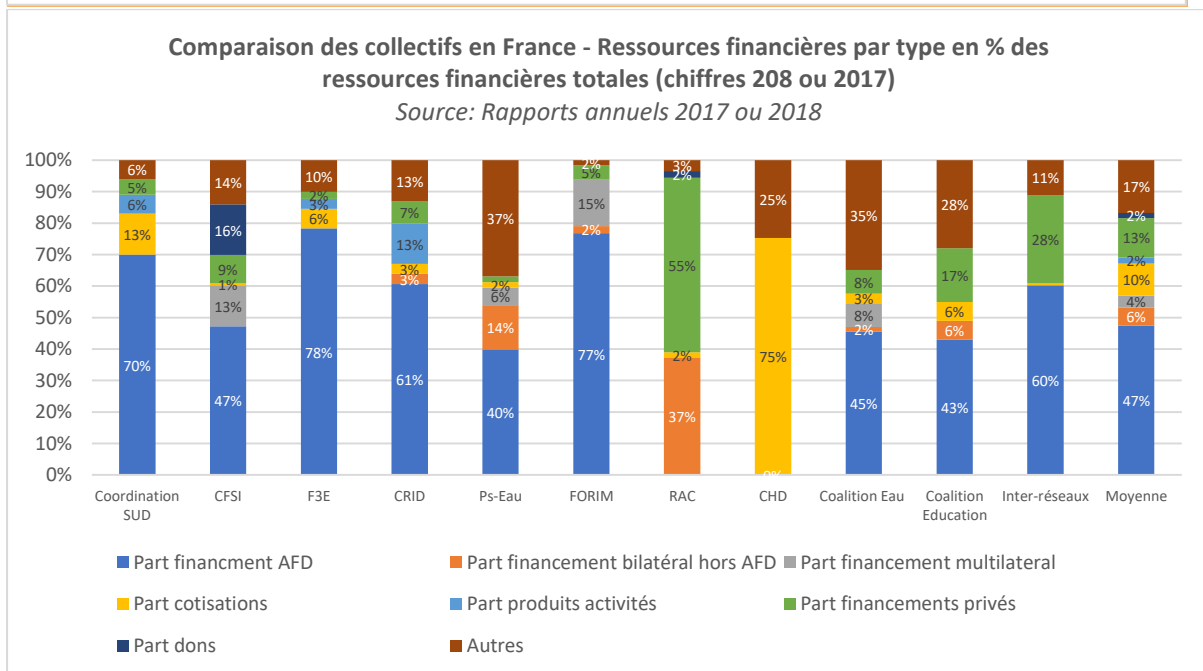
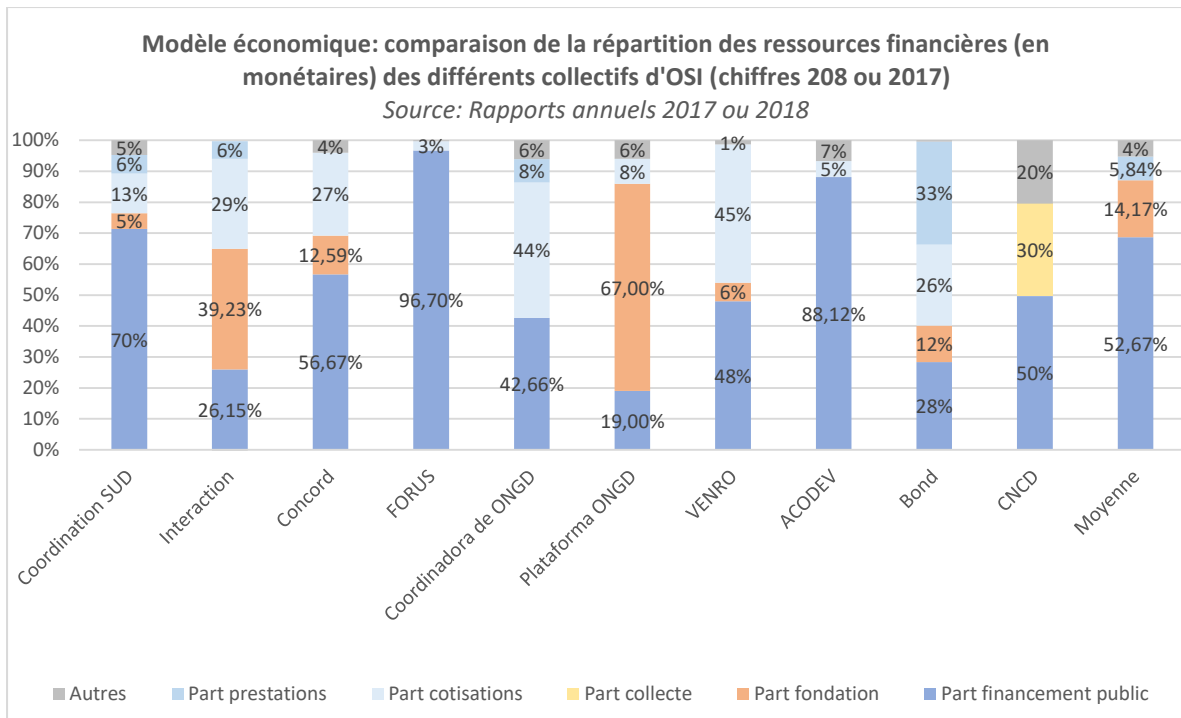
Ainsi, si l'on neutralise l'intégration du FRIO, le modèle économique est resté relativement stable sur la période considérée (2014-2018).

### **Un modèle économique comparable aux autres collectifs en France et à l'international**

---

Avec 70% de subventions publiques (2018), **Coordination SUD se retrouve à des niveaux comparables d'autres réseaux gérant des fonds** qui peuvent même être encore plus dépendants vis-à-vis des pouvoirs publics comme le F3E ou le FORIM en France (fonds études et PRA-OSIM), ou ACODEV (cette dernière gère également un fonds à mi-chemin entre le fonds études du F3E et le FRIO).

**Si l'on retranche le FRIO, la part des subventions publiques est de 55%, un niveau comparable aux autres collectifs en France comme à l'international.**



Dans plusieurs cas (VENRO, BOND, Coordinadora de ONG, Interaction, Concord, Coordination SUD), la seconde source de produits financiers est constituée par les cotisations des membres. Si les homologues de Coordination SUD à l'étranger (comme VENRO) reposent davantage sur les cotisations de leurs membres, Coordination SUD est le collectif en France pour lequel le montant récolté via les cotisations (250.000 euros) et la part dans le budget total des cotisations (13%) est le plus élevé (en mettant de côté la CHD dont le modèle économique repose principalement sur les cotisations mais dont les moyens sont 15 fois plus faibles que ceux de Coordination SUD).

Lorsque l'on analyse les modèles économiques des autres plateformes nationales ou internationales d'ONG, plusieurs spécificités apparaissent :



- ▶ Seul Interaction (Etats-Unis) mobilise de manière significative des fonds privés provenant de fondations qui financent quasi intégralement ses actions de plaidoyer mais pas son volet renforcement de capacités. La plateforme portugaise est à exclure car elle est financée par un organisme de droit privé mais lui-même quasi exclusivement financé par les pouvoirs publics.
- ▶ De même, seul BOND (Royaume-Uni) récolte des fonds significatifs via ses prestations (formations, conseil et participation à l'évènement annuel). Toutefois les équipes de BOND sont moins dans l'articulation du secteur (pour le plaidoyer) et davantage dans la production méthodologique et d'expertise. Le modèle est donc assez éloigné de Coordination SUD.
- ▶ Enfin, la CNCD (Belgique) est la seule plateforme à collecter des fonds auprès de donateurs individuels, principalement via sa campagne 11.11.11.

Ces spécificités sont difficilement reproductibles car elles reposent sur des contextes locaux particuliers et un historique spécifique des organisations concernées. L'une des leçons que l'on peut néanmoins retenir (notamment d'Interaction et de la CNCD) est le fait « **d'isoler** » dans son modèle économique les actions de plaidoyer structurantes en les faisant reposer sur d'autres financements que les subventions publiques pour gagner en indépendance. Une autre leçon est le **potentiel apport de l'organisation d'évènements annuels ou biannuels du collectif** comme peut le faire BOND ou, depuis peu, le F3E. Outre les effets positifs en matière de vie associative évoquée dans la question évaluative 12, ce type d'évènements contribue à consolider le modèle économique du collectif. La valorisation des heures des organisations membres participantes sécurise la subvention AFD tandis que des financements spécifiques de type « sponsoring » peuvent être envisagés.

### **Des pistes pour faciliter la recherche de cofinancements**

---

Coordination SUD est globalement confrontée à une difficulté à mobiliser des cofinancements en raison de plusieurs obstacles :

- ▶ **Le manque cruel de bailleurs** soutenant la structuration de la société civile. En dehors de l'AFD, le nombre de bailleurs est limité. La Fondation de France figure parmi les rares bailleurs des collectifs et finance déjà Coordination SUD (mais ne peut le faire que pour un temps limité). Parmi les collectifs de solidarité internationale, seul le pS-Eau est parvenu à diminuer sensiblement la part du cofinancement de l'AFD. Mais il l'a fait en multipliant les conventions avec des collectivités territoriales et les Agences de l'Eau, des bailleurs auxquels Coordination SUD, du fait de son positionnement, n'a pas accès. D'autres fondations sont très actives (ex : fondation GDF-Suez, EDF, Chanel...) mais elles ont un ancrage thématique qui ne permet pas à Coordination SUD d'accéder à leurs financements et peuvent en outre poser des questions éthiques (comme se faire soutenir par la fondation d'une entreprise intentant des procès « bâillon » aux ONG).
- ▶ **Les questions éthiques** : Certains bailleurs privés internationaux soutiennent les collectifs d'ONG mais posent un problème éthique. Par exemple, la fondation Bill & Melinda Gates cofinance de nombreux collectifs à travers le monde, notamment BOND (Royaume-Uni) et Interaction (Etats-Unis). Mais les investissements du fonds dont la fondation dépend se font dans des secteurs peu compatibles avec les valeurs de la solidarité internationale (activités extractives, laboratoires pharmaceutiques, etc.). Un temps envisagé pour cofinancer les travaux d'une commission, cette piste a été écartée par les membres du CA. D'autres fondations pourraient peut-être être plus adaptées si Coordination SUD assume un rôle

croissant sur la défense de l'espace démocratique pour les ONG et les droits humains telles que le Sigrid Rausing Trust ou la Open Society Foundation.

- **Le manque de temps et d'expertise** : La recherche de cofinancements est une activité essentielle mais chronophage et technique. Une fois obtenus, ces cofinancements entraînent une charge administrative pour contractualiser la relation partenariale, assurer le reporting et le contrôle opérationnel et financier. En l'état, l'équipe n'a pas la capacité d'assumer cette charge de travail supplémentaire, tant pour la recherche que pour la gestion des partenariats.

Face à ces difficultés, nous conseillons **dans un premier temps de faire évoluer la gestion des activités en passant à un mode « projet »** pour une activité ou grappe d'activités, avec une date de début, une date de fin, des moyens dédiés et définis à l'avance. Une évaluation de l'activité régulière (qui peut être internalisée) est essentielle pour décider de poursuivre, amplifier ou abandonner l'activité en question. Les activités pouvant être gérées en mode projet sont les commissions, les clubs métiers, l'ONGLab (qui a reçu un cofinancement du Crédit Coopératif) et les actions de plaidoyer sur un enjeu, une thématique ou à l'occasion d'un évènement (elles pourraient constituer des « programmes »). Outre l'amélioration en termes de planification et de gestion des activités, le mode « projet » peut aussi faciliter la recherche de cofinancements. Il sera plus facile de mobiliser un cofinancement sur un enjeu thématique, une étude ou une démarche de recherche-action que de chercher un cofinancement global du programme d'intérêt général. C'est ce qu'a fait par exemple le pS-Eau qui cherche des cofinancements spécifiques pour une activité (l'animation d'un réseau / pays, l'élaboration d'un guide, le travail d'animation dans un territoire donné...). Cela peut aussi permettre de compartimenter le financement de Coordination SUD pour rendre ses actions plus indépendantes : par exemple, des « programmes » de plaidoyer thématiques ou syndicales plus agressives pourraient bénéficier de modes de financement spécifiques (par des fondations, des ONG membres, des ONG internationales...) indépendants de l'AFD ou du MEAE.

Dans tous les cas, il est recommandé de disposer d'un ETP ou d'un demi-ETP pour ce travail et de le présenter aux bailleurs (AFD en tête) comme un investissement permettant à terme de diminuer le pourcentage de cofinancement de l'AFD et d'élargir le périmètre des activités de Coordination SUD.

### **Le FRIO : une intégration justifiée dans le programme d'intérêt général qui a néanmoins pesé sur les finances de Coordination SUD**

---

Avant sa réintégration en 2018 dans le programme d'intérêt général de Coordination SUD, le FRIO faisait l'objet d'une convention financière spécifique avec un taux de cofinancement de l'AFD de 80%. Ce taux de cofinancement permettait que le FRIO soit neutre pour les finances de Coordination SUD puisque les cofinancements (en valorisation d'heures surtout) des bénéficiaires couvraient la part de cofinancement demandée. Ce modèle se justifiait puisque la gestion du FRIO constitue en quelque sorte un « service public » assuré par Coordination SUD au profit du secteur.

Or, les programmes d'intérêt général bénéficient d'un taux de cofinancement maximal de l'AFD de 60%. Par conséquent, le programme évalué présente la structure suivante : un taux de cofinancement de 70% pour ce qui relève du FRIO, un taux de cofinancement de 50% pour les autres activités du triennal, ce qui permet d'afficher un taux moyen de cofinancement AFD de 60%.

Le FRIO cofinance jusqu'à 70% du coût de l'accompagnement sollicité, sachant que jusqu'à 30% du cofinancement peut être constitué par de la valorisation d'heures de la part de l'ONG demandeuse (dans les faits c'est plutôt 15% de cofinancements et 15% de valorisation d'heures mais c'est très

variable d'une demande à l'autre). Ainsi, pour un grand nombre de bénéficiaires, le FRIO constitue une aubaine puisqu'il permet d'obtenir un accompagnement sans mobiliser de participation monétaire, ce qui évidemment contribue au haut niveau de satisfaction des bénéficiaires.

Mais le différentiel de cofinancement entre le FRIO et le programme d'intérêt général, potentiellement de 10%, signifie que 10% du coût total de l'accompagnement (consultance et valorisation d'heures), voire 20% si l'on prend comme référence le taux de cofinancement global du programme d'intérêt général, pèse sur le modèle économique du collectif. Selon nos calculs (voir annexe), l'intégration du FRIO dans le programme d'intérêt général s'est traduit par un besoin de cofinancement supplémentaire (en monétaire) de 44.000 euros environ (0,75 ETP) voir 110.000 euros (1,75 ETP) selon si l'on prend comme taux de cofinancement AFD 70% (part FRIO du programme d'intérêt général) ou 60% (taux global du programme d'intérêt général).

**Tableau : Simulation des cofinancements à mobiliser selon le taux de cofinancement AFD**

Taux de cofinancement AFD	80% (ancienne convention ad-hoc FRIO)	70% (part FRIO du programme IG)	60% (programme IG)
Budget FRIO total en EUR	650.000	650.000	650.000
Dont apports membres (30% des accompagnements)	150.000	150.000	150.000
Budget FRIO sans apport membres (cash)	500.000	500.000	500.000
Part AFD du budget FRIO en EUR (cash)	520.000	455.000	390.000
Reste à trouver (cash)	-20.000	44.500	110.000

Nous ne remettons pas en cause l'intérêt stratégique d'intégrer le FRIO au programme d'intérêt général étant donné qu'il est totalement intégré à l'offre de services de renforcement de capacités de Coordination SUD et est très apprécié par ses bénéficiaires. Par ailleurs, le fait de confier ce fonds au collectif associatif, et qui plus est au collectif le plus représentatif du secteur, permet de respecter le droit d'initiative des ONG : ce sont elles, *in fine*, qui définissent les axes et thématiques du FRIO. Toutefois, nous invitons Coordination SUD à ajuster certaines de ses modalités financières pour mieux pérenniser l'intégration du FRIO dans son programme d'intérêt général.

### **Une révision possible des modalités de cofinancement du FRIO**

A l'avenir, **nous recommandons de baisser à 60% le taux de cofinancement** des accompagnements FRIO pour l'aligner sur le taux de cofinancement des programmes d'intérêt général, tout en permettant aux bénéficiaires de valoriser leur implication dans la démarche jusqu'à 30% du budget total. Les 10% restant devraient donc être financés en monétaire par les bénéficiaires. Cela permettrait de dégager potentiellement l'équivalent de 0,75 ETP pour Coordination SUD.

**Mais l'objectif n'est pas seulement d'équilibrer le modèle économique du FRIO, il s'agit aussi de renforcer l'engagement de la gouvernance des ONG bénéficiaires pour *in fine* améliorer l'appropriation des recommandations issues des accompagnements.** En effet, le fait d'exiger un financement monétaire, même minime, permet d'instaurer un coût d'opportunité (cofinancer un FRIO

signifie qu'on ne finance pas une autre activité) tout en conservant un fort effet de levier (en mettant un euro, on en obtient 6). Il oblige les bénéficiaires à faire voter par leur Conseil d'Administration l'allocation d'un budget spécifique pour mobiliser le FRIO. Même si celui-ci reste minime, il incitera les membres du Conseil d'Administration de l'ONG à s'interroger davantage sur les objectifs de cet accompagnement et son utilité pour l'organisation, ce qui constitue un facteur clé de succès mis en avant par les revues transversales du FRIO.

Nous recommandons par ailleurs de **moduler les taux de cofinancement en fonction du profil de l'organisation** sollicitant le FRIO. Si des petites et moyennes ONG ou des ONG (parfois importantes) disposant de peu de financements non fléchés sur un projet (« core funding ») peuvent effectivement avoir beaucoup de difficultés à financer seules le type d'accompagnement proposé dans le cadre du FRIO, ce n'est pas forcément le cas des grosses ONG qui ont des fonctions internes étendues et pourraient continuer à mobiliser le FRIO tout en abaissant le taux de cofinancement à 50%.

La modulation des cofinancements pourrait aussi permettre d'inciter les organisations membres à s'investir sur certains sujets pour lesquels il peut être difficile de mobiliser la gouvernance : par exemple, un taux de cofinancement supérieur pourrait être proposé pour l'intégration du genre ou la lutte contre les violences basées sur le genre car les biais liés au genre peuvent justement rendre difficile la priorisation stratégique de ces sujets.

### Conclusions de la réponse

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 expert-e-s 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 tout à 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 en monétaire) par rapport à précédemment. 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 bénéficiaires, permettrait aussi d'augmenter l'engagement de la gouvernance dans les dynamiques de changement.

### Recommandations spécifiques

- ▶ **Structurer les activités ou grappes d'activités de Coordination SUD en mode « projet »** avec un ancrage thématique pouvant ainsi être présenté spécifiquement à des bailleurs privés notamment (ex : activités autour du genre, activités autour de la jeunesse, activités autour de la défense de la vie démocratique, etc.)
- ▶ **Poursuivre la recherche de cofinancements**, notamment en provenance de bailleurs privés en France et à l'étranger qui soutiennent la défense de la vie démocratique ou qui sont actifs sur une thématique traitée par le collectif (ex : genre, jeunesse...).
- ▶ **Développer une offre de formation « sur-mesure »** avec un prix supérieur au prix pratiqué par Coordination SUD habituellement pour couvrir les ressources humaines associées.
- ▶ **Evaluer l'opportunité d'organiser un évènement annuel** ou bi-annuel propre à Coordination SUD qui, au-delà de l'objectif de renforcement du sentiment d'appartenance au collectif, de valorisation de l'ONGLab et de la création de liens entre organisations du secteur, permettrait d'apporter des co-financements (ne serait-ce que de la valorisation d'heures).
- ▶ **Ajuster les modalités de financement du FRIO** avec un taux de cofinancement moyen aligné sur celui du programme d'intérêt général et une modulation des taux de cofinancement en fonction des caractéristiques des ONG et éventuellement des thématiques abordées.

# Partie 2 – Conclusions et recommandations

## CONCLUSIONS GENERALES

### **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 CNDIS, 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 FRIIO) 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, FRIIO, 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 FRIIO.

### **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'ONGLAB en 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 minimale, de la part des organisations bénéficiaires, permettrait aussi d'augmenter l'engagement de leur gouvernance dans les dynamiques de changement.

## **RECOMMANDATIONS GENERALES**

*Ces recommandations sont directement issues des constats et analyses réalisés dans la partie 1. Elles sont conditionnées à deux facteurs eu égard à la charge de travail actuel du secrétariat technique : des moyens accrus et des choix forts en termes d'activités et de positionnements de plaidoyer.*

### **Plaidoyer (général)**

#### **1. Clarifier la stratégie de plaidoyer de Coordination SUD en faisant des choix en termes de thématiques, d'enjeux et d'instruments**

- ▶ **Clarifier la distinction entre plaidoyer politique et plaidoyer syndical**, ainsi qu'entre les différents types d'enjeux pour le plaidoyer politique.
- ▶ **Mener une réflexion collective sur la stratégie de plaidoyer de Coordination SUD** ; les scénarii de plaidoyer proposés par les évaluateurs pourront constituer une base à la réflexion.

- ▶ **Etablir une stratégie et un programme de plaidoyer pluriannuel** qui permettent de rationaliser le plaidoyer du collectif en faisant des choix tranchés pour gagner en qualité et visibilité sur les actions de plaidoyer retenues / programmées.
- ▶ **Faire des choix dans les espaces collectifs de travail à suivre** par le secrétariat exécutif, en lien avec les priorités issues de la stratégie et de la programmation de plaidoyer.

## 2. Renouveler les modes d'action et techniques de plaidoyer de Coordination SUD, selon le scénario de plaidoyer retenu, notamment en (i) adoptant un ton politique plus engagé et (ii) en adoptant des méthodes de plaidoyer plus militantes et plus pro-actives.

- ▶ En termes de lobbying :
  - ▶ Mieux identifier ses cibles ;
  - ▶ Adopter un ton plus politique plus tranché ;
  - ▶ Développer des techniques de lobbyiste plus fortes (réseau, diplomatie de couloirs, médias...);
- ▶ En termes de communication :
  - ▶ Mettre en place une **véritable communication d'influence**, au service du plaidoyer ;
  - ▶ Développer et optimiser l'utilisation des réseaux sociaux en adoptant une communication plus active et réactive ;
  - ▶ **Renforcer les liens avec les services communication des ONG** membres (et notamment les *community manager*) pour mieux porter et relayer le plaidoyer de Coordination SUD ;
  - ▶ Intégrer le service communication de Coordination SUD aux travaux des commissions, afin de réfléchir le plan de communication en lien avec les actions des commissions dès le début ;
  - ▶ **Simplifier et fluidifier les processus de prise de décision** relatifs à la communication ;
- ▶ En termes de mobilisation citoyenne :
  - ▶ **Evaluer la pertinence des mobilisations citoyennes** pour Coordination SUD en vue de faire pression sur les décideurs et de servir son plaidoyer ;
  - ▶ **Innover pour être plus visible** et faire plus pression sur les décideurs : pour ce faire, mettre en œuvre des actions plus militantes telles que les manifestations, les *happening*, etc., en s'appuyant aussi sur ses membres plus en capacité de mener ce type d'actions (exemple du CRID).

## 3. Améliorer l'organisation interne du plaidoyer, clarifier et simplifier les processus de décision

- ▶ Clarifier les rôles et responsabilités des différentes personnes référentes au sein des commissions (réfèrent-e CA / chef-fe de filat / chargé-e de mission du Secrétariat exécutif).
- ▶ Renforcer le lien entre le/la réfèrent-e CA, le chef de file mais aussi avec les membres de l'espace de travail collectif eux-mêmes, à travers une participation régulière du/de la réfèrent-e CA aux réunions plénières de l'espace de travail qu'il/elle suit.
- ▶ Renforcer les temps de travail entre la personne référente CA, la personne cheffe de file et la personne chargée de mission au sein du secrétariat exécutif.
- ▶ Responsabiliser les personnes cheffes de file des commissions en élargissant leurs prérogatives afin qu'elles soient en mesure de représenter elles-mêmes leur espace de travail à l'extérieur (rendez-vous plaidoyer, rencontres de haut niveau) et de prendre certaines décisions (politique, communication) ;
- ▶ Simplifier les prises de décision relatives à la communication, notamment la publication de communiqués de presse ou la prise de parole, en réduisant le nombre d'échelons décisionnel.

#### 4. Reconsidérer la stratégie de plaidoyer de Coordination SUD au niveau européen et international pour en améliorer l'impact

- ▶ Procéder à une évaluation (i) de l'impact de CONCORD et (ii) de l'impact de Coordination SUD dans CONCORD ;
- ▶ Renforcer les alliances avec les plateformes nationales européennes d'ONG/OSC, aussi en vue de mieux impacter CONCORD ;
- ▶ Renforcer le lobbying direct auprès des décideurs, décideuses et des eurodéputé-e-s français, et le suivi de ce lobbying ;
- ▶ Renforcer la voix des ONG françaises au niveau international, notamment par des jeux d'alliances.

#### 5. Mettre en œuvre les recommandations de l'audit sur la communication de Coordination SUD pour renforcer l'impact des actions de plaidoyer

- ▶ **Clarifier l'identité et le positionnement** de communication de Coordination SUD ;
- ▶ **Moderniser l'image** de Coordination SUD et donner de l'attractivité à sa communication ;
- ▶ **Réinterroger la place du grand public** dans la communication de Coordination SUD ;
- ▶ **Construire une stratégie de communication** sur la base d'un discours de preuve et une valorisation de l'action de Coordination SUD ;
- ▶ **Renforcer les relations médias** pour gagner en visibilité et pallier le déficit de notoriété de Coordination SUD.

### Plaidoyer syndical

---

#### 6. Redynamiser le dialogue avec les pouvoirs en mettant l'accent sur l'expertise technique et le développement d'échanges au-delà de la DPA-OSC

- ▶ **Améliorer la posture** de dialogue avec l'AFD, en adoptant une attitude plus constructive et positive.
- ▶ **Renforcer l'expertise technique et la capacité de proposition** de Coordination SUD dans ses échanges avec l'AFD.
- ▶ **Développer les échanges avec la Direction des Opérations** sur des thématiques spécifiques (sujets techniques, zones géographiques...).
- ▶ **S'emparer des enjeux soulignés par la stratégie de l'AFD** vis-à-vis des OSC qui sont autant de défis pour Coordination SUD ; mener des travaux, approfondir la réflexion.

#### 7. Renouveler le plaidoyer syndical en mettant l'accent sur la qualité et l'efficacité de l'APD, et en investiguant de nouveaux champs possibles

- ▶ Consacrer **davantage de moyens** (humains) au plaidoyer syndical
- ▶ **Renforcer l'analyse qualitative** du plaidoyer sur l'APD et développer un « Observatoire de l'aide publique au développement » chargé de monitorer l'évolution mais aussi le contenu de l'APD.
- ▶ **Intégrer au plaidoyer syndical** (sur les financements) **la défense du rôle des ONG** (et des fonds transitant par les ONG) **dans le cadre des actions de coopération décentralisée**, y compris dans les discussions autour de la prochaine LOP-DSI.

- ▶ **Soutenir les ONG membres attaquées** collectivement ou individuellement dans le cadre de procédures bâillons ou autre témoignage de rétrécissement de l'espace de la société civile.
- ▶ **Adopter une stratégie** (via la COFRI ?) **face au durcissement des règles de financement** dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme : faut-il s'adapter et renforcer les capacités des ONG en la matière et/ou développer un plaidoyer technique en la matière ?
- ▶ **Renforcer, dans le plaidoyer, la prise en compte des enjeux fiscaux** qui peuvent impacter le secteur des ONG.

#### 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

- ▶ **Renforcer les outils facilitant la participation des organisations membres dont le siège est en région** (visio-conférence, prise en compte des coûts de transports).
- ▶ **Renforcer l'articulation avec les RRMA** pour définir des activités communes de renforcement des capacités et de structuration du milieu de la solidarité internationale en s'appuyant également sur les ONG membres de Coordination SUD présentes au niveau local (subsidiarité).

#### 9. Définir une stratégie partenariale

- ▶ **Réaliser une cartographie** des actrices et acteurs structurant-e-s pour chaque enjeu de plaidoyer sur lequel le collectif choisi de se positionner
- ▶ **Elaborer une stratégie partenariale** dans un cadre participatif découlant de la stratégie de plaidoyer définissant des cibles de partenariats et des objectifs associés à chacun d'eux

#### 10. Mieux faire connaître le plaidoyer syndical auprès des membres (ses activités, ses messages, ses réussites)

- ▶ **Mettre davantage en avant les résultats et effets générés par le travail de plaidoyer** du collectif soit via une publication spécifique, soit via la création de « fiches » sur les impacts de Coordination SUD publiées sur son site (à l'image de ce que fait la FIDH : <https://www.fidh.org/fr/nos-impacts/> )

### Renforcement des capacités

---

#### 11. Reconduire l'offre de renforcement des capacités (formations, FRIO, production méthodologique, clubs métiers) en l'inscrivant dans une logique de parcours de renforcement et en poursuivant son renouvellement en fonction des besoins / évolutions du secteur :

- ▶ **Sonder les organisations** membres pour déterminer si elles ont besoin de **formations spécifiques sur la mobilisation de dons individuels et sur les financements provenant des collectivités territoriales**. Des partenariats opérationnels pourraient être noués dans le cas des collectivités territoriales, notamment avec le F3E / Arricod ou le pS-Eau.
- ▶ **Développer une offre de formation « sur-mesure » pour les ONG demandeuses**, avec un prix supérieur au prix pratiqué par Coordination SUD habituellement pour couvrir les ressources humaines associées.
- ▶ **Cartographier des parcours type de renforcement** (fonction financière, fonction RH, qualité...) et suivre la participation des membres pour leur proposer des activités de renforcement en cohérence avec leurs besoins.

- ▶ **Revoir l'animation des clubs métiers** avec deux scénarios : si l'objectif est d'échanger librement, le nombre de clubs métiers peut être maintenu voire renforcé mais avec une animation assurée par les membres du fait de la surcharge de travail du secrétariat exécutif. Si l'objectif est de co-construire (des méthodologies, approches, livrables), un renforcement de l'animation peut être envisagé (avec accompagnement externe), avec une limitation du nombre de clubs métiers et de leur durée.

## Vie associative

---

### 12. 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 :

- ▶ **Organiser un évènement annuel ou bi-annuel** qui permette de rassembler toutes les composantes du collectif (notamment les organisations en régions), de valoriser le travail du collectif auprès des partenaires et bailleurs, et d'identifier des sujets prospectifs pouvant alimenter le plaidoyer ou le renforcement des capacités. En outre, sur un plan strictement financier, ce type d'activités permet un afflux important de temps valorisé des organisations membres, ce qui sécurise le financement de l'AFD (puisque comptabilisé comme co-financement) même si l'apport monétaire est limité.
- ▶ **Enrichir la base de données en ligne sur les membres** pour valoriser leur expertise, leur production et les activités que les organisations membres peuvent mener.

## Fonction prospective

---

### 13. 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

- ▶ **Articuler les activités (dont l'ONGLab) de Coordination SUD autour de boucles d'apprentissage** pour renforcer la cohérence et les synergies entre elles.
- ▶ **Définir un plan de diffusion** avec des activités associées pour chacune des études réalisées dans le cadre de l'ONGLab afin que la publication de l'étude ne soit pas un but en soi mais le support d'une dynamique d'apprentissage collectif plus large.
- ▶ **Construire des partenariats spécifiques** dans le cadre de l'ONGLab avec des think tanks et des collectifs travaillant sur des sujets prospectifs (ex : CFSI, F3E, Groupe URD).
- ▶ **S'ouvrir à de nouveaux types d'actrices et acteurs** : monde de la recherche, actrices et acteurs de la solidarité en France, experts internationaux et expertes internationales...

## Fonctionnement interne

---

### 14. Consolider le modèle économique de Coordination SUD en poursuivant la diversification des financements

- ▶ **Structurer les activités ou grappes d'activités de Coordination SUD en mode « projet »** avec un ancrage thématique pouvant ainsi être présenté spécifiquement aux bailleurs, notamment



privés (ex : activités autour du genre, activités autour de la jeunesse, activités autour de la défense de la vie démocratique, etc.).

- ▶ **Poursuivre la recherche de cofinancements**, notamment en provenance de bailleurs privés en France et à l'étranger qui soutiennent la défense de la vie démocratique ou qui sont actifs sur une thématique traitée par le collectif (ex : genre, jeunesse...).

#### 15. Ajuster les modalités du FRIO pour renforcer sa pérennité financière au sein de Coordination SUD

- ▶ **Aligner le taux de cofinancement** des accompagnements sur celui du programme d'intérêt général.
- ▶ **Moduler les taux de cofinancement** en fonction des caractéristiques des ONG et éventuellement des thématiques.

#### 16. 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.

#### 17. Mettre en place un système de suivi-évaluation des activités de Coordination SUD

- ▶ Mettre en place un système qui permette à la fois **un pilotage stratégique du programme et un pilotage opérationnel de la charge de travail**. Si la charge de travail de l'équipe du secrétariat est trop importante, il est possible d'externaliser la mise en œuvre de ce suivi-évaluation.
- ▶ **Postuler au fonds études du F3E** (via un collectif fondateur membre du F3E par exemple comme le CRID ou le CFSI puisque Coordination SUD n'adhère pas à d'autres collectifs de solidarité internationale en France).

# Annexes

## ACRONYMES

AECT	Action extérieure des collectivités territoriales
AFD	Agence Française de Développement
AOC	Approches Orientées Changement
APD	Aide Publique au Développement
ASI	Association de Solidarité Internationale
C2A	Commission Agriculture et Alimentation de Coordination SUD
CA	Conseil d'Administration
CCD	Commission de la coopération au développement
CCD	Commission Climat et Développement de Coordination SUD
CDCS	Centre de crise et de soutien
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CIS	Cadre d'Intervention Sectoriel
CIT	Cadre d'Intervention Transversal
CNSDI	Conseil national pour le développement et la solidarité internationale
CNH	Conférence Nationale Humanitaire
CSA	Comité de la Sécurité Alimentaire
DOS	Document d'Orientation Stratégique
ECSI	Education à la Citoyenneté et à la solidarité internationale
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETP	Equivalent Temps Plein
Ex.	Exemple
FIP	Forum International des Plateformes nationales d'OSC
FRIO	Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel
GACSA	Global Alliance for Climate-Smart Agriculture
HCCI	Haut Conseil de la Coopération Internationale
HLPF	High Level Political Forum – Forum politique de haut-niveau
IFI	Impôt sur la fortune immobilière
ISF	Impôt sur la fortune
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
NASAN	Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition
ODD	Objectif du Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la Société Civile
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
PAC	Politique Agricole Commune
PAMOC	Projets d'Appui à la Mobilisation des ONG française sur le Climat
PLF	Projet de Loi de Finances
PSEA	Protection contre l'exploitation et les abus sexuels

QE	Question évaluative
RAC	Réseau Action Climat
RH	Ressources humaines
RNB	Revenu National Brut
RRMA	Réseau Régional Multi-acteurs
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SMA	Structuration du Milieu Associatif
TTF	Taxe sur les transactions Financières
UE	Union européenne

## LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Catégorie	Organisation, nom, prénom, fonction	Email
<b>Conseil d'Administration</b>	<b>Philippe Jahshan</b> , président de Coordination SUD	jahshan@coordinationsud.org
	<b>Vincent Pradier</b> , ancien trésorier / Référent RH - Etudiants et développement	vincent.pradier@etudiantsetdeveloppement.org
	<b>Anne-Françoise Taisne</b> , déléguée générale - CFSI et co-chef de file de la COFRI	taisne@cfsi.asso.fr
	<b>Thomas Ribémont</b> , président d'honneur - ACF, vice-président de Coordination SUD	thomasribemont@hotmail.com
	<b>Mathieu de Benazé</b> , directeur des programmes internationaux - SOS Villages d'Enfants	mdebenaze@sosve.org
	<b>Jean Marc Boivin</b> , directeur général - Handicap & Inclusion	jm.boivin@hi.org
	<b>Peggy Pascal</b> , directrice du plaidoyer - CCFD	p.pascal@ccfd-terresolidaire.org
	<b>Bernard Pinaud</b> , ex-secrétaire général du CCFD, ex-administrateur de Coordination SUD	bernardpinaud@hotmail.com
<b>Secrétariat exécutif</b>	<b>Reynald BLION</b> , Directeur Exécutif	blion@coordinationsud.org
	<b>Diane VIOUJARD</b> , Coordinatrice des activités, responsable ONG LAB	vioujard@coordinationsud.org
	<b>Mathieu MORIAMEZ</b> , Chargé de mission Analyses et plaidoyer <i>Humanitaire, Agriculture é Alimentation, Jeunesse, Stratégie territoriale et G7</i>	moriamez@coordinationsud.org
	<b>Yann ILLIAQUER</b> , Chargé de mission Analyses et plaidoyer <i>APD / Financement du Développement et Santé</i>	illiaquer@coordinationsud.org
	<b>Jean-Luc GALBRUN</b> Chargé de mission Analyses et plaidoyer ( <i>plaidoyer syndical</i> )	galbrun@coordinationsud.org
	<b>Leslie SOBAGA</b> , Chargée de mission <i>FRIO, Qualité et Charte Ethique</i>	sobaga@coordinationsud.org
	<b>Myriam COULIBALY</b> , Chargée de mission <i>Vie associative et Formation</i>	coulibaly@coordinationsud.org
	<b>Catherine TUDAL</b> , Chargée de mission <i>FRIO, Capitalisation et revue de projets</i>	tudal@coordinationsud.org
	<b>Bénédicte BIMOKO</b> , chargée de communication Presse et publications	bimoko@coordinationsud.org
	<b>Olivier JABLONKI SIDERIS</b> , chargé de communication Web	jablonski@coordinationsud.org

Catégorie	Organisation, nom, prénom, fonction	Email
	<b>Agathe LO PRESTI</b> , Chargée de mission <i>Clubs métiers RH, Accès aux financements (BAFR), PSEA &amp; Genre (Appui)</i>	lopresti@coordinationsud.org
	<b>Bénédicte HERMELIN</b> , ex-directrice exécutive de 2014 à 2018	benedicte.hermelin@fne.asso.fr
	<b>Karine MEAUX</b> , ex-Coordinatrice des Activités	karine.meaux@fdf.org
<b>ONG et collectifs d'ONG membres</b>	<b>AgriSud International</b> - Yvonnick Hué, directeur	yhuet@agrisud.org
	<b>CRID</b> - Emmanuel Poilane, président du CRID et directeur d'Initiative Développement	e.poilane@id-ong.org
	<b>CLONG</b> - Sébastien Radisson, délégué général	clong@clong-volontariat.org
	<b>CHD</b> - Olivier Mouzay, secrétaire exécutif	olivier.mouzay@la-guilde.org
	<b>CNAJEP</b> - Laure LHERMET, EEDF	laure.lhermet@eedf.asso.fr
	<b>Groupe Initiatives</b> - Olivier Bruyeron, GRET	bruyeron@gret.org
	<b>FORIM</b> - Nicolas Laurent, directeur général	nlaurent@forim.net
	<b>Oxfam France</b> - Nicolas Vercken, Directeur du plaidoyer et chef de la commission APD et financement du développement	nvercken@oxfamfrance.org
	<b>La Chaîne de l'Espoir</b> - Anouchka Finker, directrice générale	afinker@chainedelespoir.org
	<b>Solidarité Laïque</b> , Carole Coupez - co-directrice et présidente EDUCASOL	ccoupez@solidarite-laique.org
	<b>GRDR</b> - Olivier Lemasson, chargé des partenariats Afrique et Europe et chef de file de la commission Migrations	olivier.lemasson@grdr.org
	<b>Migrations &amp; Développement</b> - Jacques Ould Aoudia, président	joa@jacques-ould-aoudia.net
	<b>GERES</b> - Laurence Tommasino, déléguée générale du Geres et Camille André, responsable de programme, et chef de file de la commission Climat	l.tommasino@geres-eu c.andre@geres-eu
	<b>Solthis</b> - Louis Pizarro, directeur général et chef de file de la commission Santé	louis.pizarro@solthis.org
	<b>ATD Quart Monde</b> - Geneviève Tardieu, directrice des relations internationales	genevieve.tardieu@atd-quartmonde.org
	<b>Touiza Solidarité</b> - Mohammed Khandriche, directeur	mohamed.khandriche@gmail.com
	<b>IFAID Aquitaine</b> - Astrid Compagnon, coordinatrice de la formation	a.compagnon@ifaid.org
	<b>Première Urgence Internationale</b> - Amal Huart, responsable géographique Asie-Europe	ahuart@premiere-urgence.org
	<b>Max Havelaar</b> - Sarah LAGENTE, Responsable du Pôle Programmes et Impacts Sami ASALI, Plaidoyer et mobilisation et ex-chargé de mission Climat, ODD et Suivi CNDI de Coordination SUD	S.Asali@maxhavelaarfrance.org
	<b>Equilibres et populations</b> - Nicolas Raynaud, responsable plaidoyer	nicolas.rainaud@equipop.org
	<b>AVSF</b> - Frédéric Apollin, directeur exécutif et co-chef de file de la COFRI	f.apollin@avsf.org
	<b>AVSF</b> - Carline Mainenti, responsable plaidoyer et cheffe de file de la C2A	c.mainenti@avsf.org
	<b>Sherpa</b> - Simon Quet, responsable plaidoyer	
<b>Membres associés</b>	<b>Fondation WWF</b> - Alice Leroy, responsable plaidoyer	aleroy@wwf.fr

Catégorie	Organisation, nom, prénom, fonction	Email
	<b>ECPM</b> - Raphaël CHENUIL, directeur	rchenuil@ecpm.org
<b>Partenaire informel</b>	<b>Réseau Action Climat</b> - Lucile Dufour, responsable des activités internationales	lucile.dufour@reseauactionclimat.org
<b>Institutions</b>	<b>Agence Française de Développement</b> - Pierre Salignon, responsable division / DPA-OSC	salignonp@afd.fr
	<b>Agence Française de Développement</b> - Valérie Huguenin, responsable adjointe division / DPA-OSC	hugueninv@afd.fr
	<b>Agence Française de Développement</b> - Yves Guicquero, directeur adjoint de la direction de la stratégie	guicquero@afd.fr
	<b>Agence Française de Développement</b> - Jean-Pierre Marcelli, Directeur des opérations (DOE)	marcellijp@afd.fr
	<b>Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères/ DGM CIV</b> (Délégation pour les relations avec la société civile et les partenariats) - François-Xavier Reymond, délégué adjoint pour les relations avec la société civile et les partenariats / Direction générale de la mondialisation Pierre RAYNAUD, chef de pôle Société civile / DGM CIV	pierre.raynaud@diplomatie.gouv.fr
	<b>Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères / Centre de Crise et de Soutien</b> - Eric Chevallier, directeur du Centre des Opérations humanitaires et de stabilisation Annie Evrard, chef adjoint Samira Ouzzine, chef de la cellule audit/évaluation	eric.chevallier@diplomatie.gouv.fr
	<b>Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire - Martin Bortzmeyer</b> , chef de la Délégation au Développement durable, CGDD	Martin.BORTZMEYER@developpement-durable.gouv.fr
<b>Partenaires</b>	<b>Coalition Eau</b> - Sandra METAYER, coordinatrice	sandra.metayer@coalition-eau.org
	<b>ONE France</b> - Mae Kurkjian, responsable Plaidoyer	mae.kurkjian@one.org
	<b>Mouvement associatif</b> - Frédérique PFRUNDER, directrice	fpfrunder@lemouvementassociatif.org
<b>Réseaux régionaux</b>	<b>So Coopération / RRMA</b> - Franck Fortuné, directeur	f.fortune@socooperation.org
	<b>Centraider / RRMA</b> - Cyril Boutrou, directeur	cyril.boutrou@centraider.org
	<b>RADSI</b> - Thipaine Ardouin, coordinatrice : tiphaine.ardouin@radsi.org	tiphaine.ardouin@radsi.org
<b>Plateformes ONG/OSC internationales et européennes</b>	<b>FORUS</b> - Magda Elana Toma, directrice	magda@forus-international.org
	<b>Coordinadora de ONGD</b> (Espagne) - Carlos Garcia Paret, responsable plaidoyer	carlos.garciaparet@coordinadoraongd.org
	<b>CNCD</b> (Belgique) - Arnaud Zacharie, secrétaire général	arnaud.zacharie@cncd.be

## BIBLIOGRAPHIE

### Documents internes à Coordination SUD :

- ▶ Site Internet de Coordination SUD : [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)
- ▶ NIONG 2013 et rapport final, Coordination SUD
- ▶ NIONG 2014-2017 et rapport final, Coordination SUD

- ▶ NIONG 2017-2019 et rapport intermédiaire Tranche 1, Coordination SUD
- ▶ Evaluation 2010-2012 des activités de Coordination SUD, Paul SFEZ, Emmanuel PONDARD, Daniele SEXTON et Ambroise MAZAL, 2014
- ▶ Evaluation du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO): 2011-2016, Danièle Sexton
- ▶ Plan stratégique 2014-2016 et 2017-2022, Coordination SUD
- ▶ Prospective Coordination SUD à 2030, Coordination SUD, 2015
- ▶ Rapports annuels de 2013 à 2018, Coordination SUD
- ▶ Plan stratégique de Coordination SUD, 2013
- ▶ Rapport final de la mission « Conduite de revue des projets de renforcement dans le cadre du dispositif FRIO », cabinet VR Consultant, 2016-2018.

#### Documents sur l'APD en France et en Europe :

- ▶ CIT AFD-OSC 2013-2016, AFD
- ▶ Cartographie des instances collectives de solidarité internationale, associatives ou mixtes (plates-formes et collectifs), J-e. Beuret et A. Cadoret, novembre 2014
- ▶ Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023, AFD, 2018
- ▶ Relevé de conclusions du CICID, février 2018
- ▶ Analyse du relevé de conclusions du CICID et couverture médiatique, Coordination SUD, février 2018
- ▶ Stratégie Humanitaire de la France 2018-2022, Ministère des Affaires Européennes et Etrangères
- ▶ Stratégie de l'AFD : vulnérabilités face aux crises et résilience 2017-2021
- ▶ Le consensus européen sur le développement (2017), DEVCO
- ▶ *L'action extérieure des collectivités territoriales et des agences de l'eau – Eau et Assainissement, Bilan 2018*, pS-Eau, 2019
- ▶ *Financial trends for UK-based INGOs: An analysis of Bond members' income between 2006 and 2016*, September 2018, Bond

#### Articles de presse, articles de recherche et autres documents de contexte :

- ▶ Giovalucchi François, Olivier de Sardan Jean-Pierre, « *PLANIFICATION, GESTION ET POLITIQUE DANS L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT : LE CADRE LOGIQUE, OUTIL ET MIROIR DES DÉVELOPPEURS* », Revue Tiers Monde, 2009/2 (n° 198)
- ▶ Site du F3E: [www.f3e.org](http://www.f3e.org)
- ▶ *Evaluation du programme triennal du F3E 2016-2018*, Arnaud Laaban et Ana Gonzalez
- ▶ OECD CRS database, montants des engagements en prix constants
- ▶ OCDE, 2018, Aide aux organisations de la société civile, statistiques basées sur la notification des membres du CAD au système de notification des pays créanciers (SNPC) 2015-2016
- ▶ <https://www.amnesty.fr/liberte-d-expression/actualites/projet-antiterroriste-en-france-vers-un-etat-durgence-permanent>
- ▶ <https://www.asso-sherpa.org/multinationales-proces-baillons-enjeux-de-vigilance-societale-de-linformation>
- ▶ <https://www.ladepeche.fr/2019/09/29/acte-46-des-gilets-jaunes-un-observateur-des-pratiques-policieres-matraque-par-la-police-a-toulouse,8446447.php>
- ▶ <https://www.bfmtv.com/politique/ong-complices-des-passeurs-christophe-castaner-repond-aux-critiques-1670043.html>
- ▶ JORF n°0156 du 8 juillet 2014 page 11242

Documents pour le benchmark:

- ▶ Site internet de BOND (UK) - <https://www.bond.org.uk/>
- ▶ Rapport financier annuel de BOND, 2018
- ▶ Site internet de VENRO (ALL) - <https://venro.org/start/>
- ▶ Rapport financier annuel de VENRO, 2018
- ▶ Site internet de Coordinadora de ONGD (ESP) - <https://coordinadoraongd.org/>
- ▶ Relevé des activités de la Coordinadora de ONGD, 2018
- ▶ Site internet de Plataforma de ONGD (Pt) - <https://www.plataformaongd.pt/>
- ▶ Site internet d'InterAction (US) - <https://www.interaction.org/>
- ▶ Rapport financier annuel d'InterAction 2017
- ▶ Site internet d'Acoddev (Bel) - <https://www.acoddev.be/>
- ▶ Rapport annuel d'ACODEV, 2018
- ▶ Site internet du CNCD (Bel) - <https://www.cncd.be/>
- ▶ Rapport annuel du CNCD, 2018
- ▶ Site internet de Concord - <https://concordeurope.org/>
- ▶ Rapport annuel de Concord, 2018
- ▶ Site internet de FORUS - <http://forus-international.org/>
- ▶ Rapport annuel de FORUS, 2017

## ANALYSE DU DEGRE D'ATTEINTE DES INDICATEURS DU PROGRAMME 2017-2019

Cette analyse se fonde sur la transmission des tableaux de suivi des indicateurs par le secrétariat technique de Coordination SUD.

L'analyse des indicateurs de suivi des activités montre que la plupart d'entre eux ont été atteints. La plupart des indicateurs relatifs aux activités de plaidoyer ont même été très largement dépassés. Les seuls indicateurs partiellement atteints concernent les notes et ateliers de décryptage même si la difficulté est d'évaluer ce qui rentre dans le périmètre (des études, certaines notes de plaidoyer, ou encore les notes de SUD pourraient y rentrer). Par conséquent, les taux d'atteinte sont peut-être sous-estimés. De même, le nombre d'accompagnements et de cofinancements FRIO a été un peu en deca des objectifs même si tout dépend de la notion d'accompagnement et de la taille de l'enveloppe des cofinancements accordés.

L'analyse des indicateurs de résultats montre que la plupart d'entre eux ont été atteints (voire dépassés). Toutefois le lien entre les indicateurs de résultats et les indicateurs d'activités ne sont pas toujours évident. Par ailleurs le périmètre de certains indicateurs n'est pas toujours clair, de même que les instruments de collecte associés.<sup>15</sup>

Légende :

Atteint	Partiellement atteint	Non atteint	Non vérifiable
---------	-----------------------	-------------	----------------

Objectifs spécifiques (1 à 3 maximum)	Résultats attendus pour chaque objectif spécifique	Principales activités prévues	Indicateurs de suivi des activités chiffrés	2017, 2018 et 2019	Atteinte des indicateurs de suivi	Indicateurs de résultats chiffrés prévus et degré d'atteinte
<b>Objectif 1 – Approfondir l'analyse et la connaissance collective des enjeux globaux de développement durable et de solidarité internationale</b>	R1 : Coordination SUD est dotée d'une capacité renforcée de veille et d'analyse	R1A1 : Développer une connaissance fine des membres de Coordination SUD	-1 typographie des membres est réalisée	La base de données Isidore est alimentée et permet d'avoir une meilleure connaissance de l'identité des membres (thématiques, type d'organisation, budget, personnels rattachés...) La mise à jour des fiches membres sur le site internet alimente Isidore (pays d'intervention, domaines d'intervention...) Lancement d'une réflexion quant au maillage territorial de la solidarité international incluant les liens avec les membres en régions. Lancement d'une réflexion sur la stratégie d'adhésion.	Oui La base de données ISIDORE permet de réaliser une typographie des membres	Indicateur : 100% des thématiques prioritaires de Coordination SUD documentées



		R1A2 : Approfondir les analyses sur les évolutions du secteur des ONG	- Au moins 1 étude sur le secteur des ONG réalisée et largement diffusée	Réalisation de l'étude Localisation de l'aide et atelier de restitution. Participation au rapport de Concord « Partenariat ou conditionnalité ? Analyse des pactes migratoires et du fonds fiduciaire de l'UE pour l'Afrique » - participation à la rédaction, et traduction en français Etude sur les mésoprojets qui a fait l'objet d'une restitution élargie	Oui Etude sur la localisation qui a fait l'objet d'une restitution élargie	Atteint : Oui. Toutes les thématiques sont documentées sur son site / son SI
		R1A3 : Mener une veille et des réflexions prospectives sur les enjeux de solidarité internationale	- 1 système de veille/observation semi-externe sur l'actualité des enjeux de SI opérationnel	Lancement du Comité d'orientation stratégique de l'ONGLAB. 7 réunions du Comité d'orientation stratégique tenue pour identifier les enjeux prioritaires à approfondir et piloter l'étude Localisation de l'aide 5 notes au CA permettant de valider le fonctionnement de l'ONGLAB. et assurer le suivi des activités menées. Participation au rapport de Concord « Partenariat ou conditionnalité ? Analyse des pactes migratoires et du fonds fiduciaire de l'UE pour l'Afrique » - participation à la rédaction, et traduction en français	Oui L'ongLAB incarne ce système de veille / observation	
		R1A4 : Développer les compétences et outils de gestion des connaissances		Mise en place d'une base documentaire au sein de chaque espace thématique sur MALA (l'outil collaboratif du collectif) alimentée par le secrétariat et les membres du groupe de travail m-santé.		
	R2 : La compréhension collective des enjeux auxquels font face les ONG est renforcée	R2A1 : Produire des analyses collectives au sein des espaces de travail collectifs de Coordination SUD	- Une dizaine de notes de décryptage/an	1 note de décryptage sur le Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique 1 note de lecture du rapport parlementaire d'Hervé Berville sur la modernisation de la politique partenariale de développement et de solidarité internationale 1 note de décryptage sur l'Ancre en France des ONG françaises. 1 note de décryptage sur la biodiversité. 1 note sur la fiscalité des expatrié-e-s 1 note sur la fiscalité des dons 1 note sur la révision du consensus européen pour le développement (enjeux et recommandations). 1 note sur la situation de la société civile en Egypte	Partiellement (23%) 8 notes recensées (23%) Mais le chiffre paraît fortement sous-évalué. Plusieurs notes figurant dans le OS.R1.A3 (indicateur triplement atteint) pourraient aussi y figurer	- 100% des membres et partenaires impliqués et ciblés par les analyses menées
		R2A2 : Diffuser ces analyses aux membres et partenaires	- Une dizaine d'ateliers de décryptage organisés pour les membres et partenaires/an	1 atelier sur le Fonds Fiduciaire de l'UE pour l'Afrique, réunissant des intervenant-e-s du MEAE, du SEAE, du Parlement européen et des ONG françaises et européennes. Diffusion des informations et analyses sur le site internet	Partiellement (50%) 15 ateliers réalisés au total (50%). Mais des activités de décryptage peuvent	Atteint : Indicateur non vérifiable en l'état (quel périmètre des analyses ?)

			<p>- 100% des analyses diffusées aux membres et partenaires via notamment 2 newsletters (interne et externe) et le journal trimestriel NDS</p>	<p>(interviews, articles) et sur l'ensemble d'outils de communication. 1 atelier de réflexion « Comment rendre plus agile ma Gouvernance » 1 atelier de réflexion autour du vécu de la localisation de l'aide sur les terrains. 1 atelier de restitution 1 atelier-débat « Les ONG sont-elles encore utiles ayant rassemblé + 150 personnes 1 atelier sur cohérence des politiques et sécurité alimentaire 1 grand oral des candidates et candidats aux élections européennes 1 atelier sur le lancement du document de positionnement sur les enjeux migratoires 3 ateliers PSEA organisés sur différentes thématiques (responsabilité employeur, procédures de signalement et d'alerte, difficultés d'appropriation des politiques et procédures sur le terrain) 4 ateliers organisés dans le cadre des clubs métiers. Valorisation des ateliers dans la newsletter interne ComSUD (39 numéros sur la période), NDS (8 numéros sur la période), Point information, Bulletin sur actualité des financements (40 numéros sur la période).</p>	<p>avoir lieu dans le cadre des commissions (ex : commission humanitaires) et ne sont pas recensées</p>	<p>Quel moyen de vérification ?)</p>
		<p>RIA3 : Valoriser les documents de Coordination SUD, de ses membres et de ses partenaires sur les principaux sujets de SI</p>	<p>- 100% des pages thématiques du site de Coordination SUD valorisées et mises à jour</p>	<p>Dynamisation des pages portant sur l'accueil et l'actualité. Création d'une page dédiée à l'ONGLAB rassemblant l'ensemble des productions réalisées. Création d'une page dédiée au plaidoyer syndical. Mise à jour des pages internet portant sur le plaidoyer politique de Coordination SUD/ MAJ des commissions.</p>	<p>Oui Site internet actualisé et revu avec pages dédiées à l'ongLab et au plaidoyer syndical</p>	
<p><b>Objectif 2 – Se renforcer collectivement pour mieux anticiper, résister ou s'adapter aux défis de demain, et pour dynamiser la capacité de Coordination SUD à être une force de proposition utile</b></p>	<p>R1 : Les capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG sont renforcées</p>	<p>RIA1 : Organiser des formations adaptées pour les ONG en cohérence avec les autres organismes de formation existants</p>	<p>- Au moins 400 personnes participent aux formations proposées (25 dont 5 menées en partenariat) - Un cadre d'échange entre organismes de formation du secteur se concerte régulièrement</p>	<p>37 formations réalisées sur la période 2018-2019. 600 personnes formées (230 en 2017, 135 en 2018 235 en 2019), Sur la période 2018-2019, cela représente 179 ONG. 3 rencontres avec les autres organismes de formation du secteur tenues 3 catalogues de formations publiés et diffusés.</p>	<p>Oui</p>	
		<p>RIA2 : Informer et répondre aux questions organisationnelles des membres</p>	<p>- Au moins 20 bulletins d'information sur les ressources et</p>	<p>20 bulletins d'informations sur l'actualité des financements, ressources et formations diffusés par an</p>	<p>Oui 20 bulletins d'info par an et outil MAIA</p>	<p>- Au moins 80 ONG renforcées dans leurs capacités, grâce aux actions de</p>

			formations diffusés par an - 100% des questions organisationnelles de membres répondues ou référées à des organismes compétents	1 fiche « Pratiques et outils sur des bailleurs » (MEAE – AAP) 1 fiche Pratiques et outils (2017) manquante sur UE-ECHO Réponses aux membres via l’outil collaboratif MAIA ou réorientation auprès de la personne chargée de mission du plaidoyer syndical.		Coordination SUD/an  Atteint : oui (au moins 179 ONG)
		RIA3 : Mettre en place des services mutualisés	- Au moins 3 réflexions menées sur les services mutualisés	Poursuite des échanges pour la création d’une cité de la solidarité internationale appelée « Wikkivillage » avec El Mundo Des évolutions de la rubrique du site internet « Espace emploi et appels d’offre » sont menées. Un nouveau contrat de Mutuelle pour mieux répondre aux besoins des ONG membres (200 personnes couvertes) Refonte du site internet.	Oui	
		RIA4 : Accompagner et apporter des soutiens financiers adaptés aux ONG dans leurs projets de renforcement organisationnels et institutionnels et/ou d’amélioration continue RIA5 : Poursuivre l’amélioration de ce dispositif d’accompagnement grâce aux revues de projets	- Au moins 25 ONG conseillées et accompagnées dans leur diagnostic organisationnel par an. - Au moins 20 ONG cofinancées et suivies par le fond/ an - 1 revue de projets	2017 : 12 ONG cofinancées et suivies par le fonds. 2018 : 18 ONG conseillées et accompagnées dans leur diagnostic organisationnel ; 13 ONG cofinancées et suivies par le fonds. 2019 : 16 cofinancées et appuyées par le fonds. 30 ONG suivies par le fonds. Plus de cinquante sollicitations d’ONG : information, conseil, orientation. 1 revue de projets sur 2018-2019 réalisée	Partiellement (75%) Les chiffres sont un peu sous-estimés car ne comprennent pas les accompagnement MADAC (1 en 2018) et FRIO Genre (4 en 2017).	
	R2 : Les échanges entre pairs sont développés	R2A1 : Animer les groupes de travail/clubs métiers d’échanges entre experts des ONG membres	- 6 groupes/clubs métiers (2 RH, Communication, Qualité, Gestion financière, Cofinancement) actifs - 2 capitalisations réalisées et diffusées aux ONG et aux partenaires - 1 système de mise en lien opérationnel entre membres mis en place	<b>Club métier cofinancements</b> 5 réunions du club métier Cofinancement organisées rassemblant 43 ONG 1 atelier « quelles modalités pour les partenariats d’entreprise ? » rassemblant 16 ONG <b>Club métier RH</b> 12 réunions du club métier organisées sur différentes thématiques : politiques salariales, pratiques face à l’entrée en vigueur du RGPD, outils de veille juridique, réforme de la formation professionnelle .... 2 ateliers sur l’utilité d’initier une démarche qualité de vie au travail afin de prévenir les risques psycho sociaux dans les ONG 1 atelier sur la réforme de la formation professionnelle <b>Club métier Gestion financière</b> 3 réunions plénières organisées	Oui 6 groupes / clubs métiers actifs 2 capitalisations réalisées Système MAIA	- Au moins 50 ONG impliquées dans des actions collectives de renforcement  Atteint : Oui (entre 20 et 50 ONG par espace collectif)

				<p>Echanges réalisés dans le cadre de deux groupes de travail : renforcement des partenaires / outils de gestion</p> <p>Création d'un espace collaboratif en ligne pour le groupe via MAIA rassemblant une centaine de responsables administratifs et financiers / comptables.</p> <p><b>Groupe Qualité</b> 5 réunions du groupe Qualité Transparence Efficacité</p> <p>2 réunions de la Communauté de Pratiques MADAC, lancement d'un espace dédié dans l'outil collaboratif MAIA, intégration de 7 nouvelles structures au sein de la communauté suite à la formation MADAC 2019, 1 Apéro des pratiques MADAC avec témoignages.</p> <p>Mise en place du groupe de travail <i>ad hoc</i> sur la révision de la Charte éthique de Coordination SUD et de ses organisations membres – 8 réunions du groupe, 2 ateliers spécifiques (AG 2018, atelier 2019) et 1 sondage à destination des membres, présentation de la charte et des modalités de suivi aux membres lors de l'AG 2019 en vue de son adoption, exercice pratique d'autoévaluation lors de l'AG 2019.</p> <p><b>Communication</b> 2 Petits Déj de la Com organisés soit 23 ONG membres de Coordination SUD représentant en tout 33 personnes.</p> <p><b>Capitalisations</b> 1 capitalisation élargie sur « Définir et mettre en place une stratégie et politique RH au sein de son ONG », 1 capitalisation sur « Faire évoluer le modèle économique de son ONG ».</p> <p>Plateforme collaborative MAIA – création pour chaque club métier d'un espace dédié au sein de la plateforme collaborative MAIA permettant le partage d'information à distance.</p>		
		<p>R2A2 : Publier des informations et organiser des ateliers de sensibilisation/renforcement de compétences sur des actualités/outils métiers</p>	<p>- Au moins 1 newsletter, 1 atelier ou 1 forum d'échanges animé par chaque groupe/club</p>	<p>1 atelier « Comment rendre plus agile ma Gouvernance » et diffusion de l'étude 3 ateliers portant sur la PSEA + CR diffusés sur MAIA 4 ateliers organisés dans le cadre des clubs métiers + CR diffusés sur MAIA</p>	<p>Oui 8 ateliers (transverses) Pas de newsletter propre à chaque club métier mais</p>	

				Valorisation dans la newsletter interne ComSUD (39 numéros sur la période), NDS (8 numéros sur la période), Point information, Bulletin sur actualité des financements (40 numéros sur la période).	inscription des informations dans la newsletter interne de Coordination SUD	
		R2A3 : Réaliser des capitalisations sur des projets de renforcement communs et les partager	- Au moins 1 capitalisation réalisée tous les ans sous forme vidéo ou guide - Au moins 2 fiches pratiques et outils	Diffusion d'une capitalisation La création de marque associative : comment et pourquoi ? Diffusion de 2 fiches pratiques : Fiche Pratiques & outils « Maîtriser les risques au sein de son ONG » Fiche Pratiques & outils « Modèles économiques » Valorisation et diffusion dans ComSUD		
		R2A4 : Favoriser la mise en lien entre ONG pour développer les complémentarités opérationnelles et partenariales	- 1 système de mise en lien opérationnel entre membres mis en place	Animation des différents espaces collectifs sur MAIA 2 réunions des organismes de formation membre Mises en lien des ONG au travers les formations, les clubs métiers, les ateliers.	Oui	
	R3 : Les conditions d'exercice des missions des ONG sont facilitées	R3A1 : Identifier et faciliter l'accès aux ONG à des solutions financières adéquates	- 100% des ONG ont accès à l'information sur les conditions d'exercice de leurs missions	20 bulletins d'information sur les ressources et formations diffusés	Oui	
		R3A2 : Interpeller les bailleurs sur leurs instruments de financements des ONG	- Au moins 7 réunions de concertation avec l'AFD et les pouvoirs publics sur le financement des ONG	Réunion de concertation FISONG alphabétisation au Sahel 3 réunions de présentation d'APCC 1 réunion de concertation sur le dispositif FFEM 2 réunions sur le dialogue général entre l'AFD et Coordination SUD 3 réunions de coordination (Alliance Sahel, Fonds Minka, direction des opérations) 3 réunions sur le dialogue CIT-OSC (organisation générale, démarrage du groupe I-OSC). 1 réunion de présentation de l'AMI 2018 – dispositif I-OSC 1 réunion avec la DPA OSC au sujet de la crise migratoire vénézuélienne et les réponses opérationnelles de l'AFD pour financer des projets dans ce cadre - 3 réunions de la commission financements et renforcement institutionnel ayant réuni 30 ONG - 1 réunion CA Coordination SUD / DG AFD - 1 réunion CIT Vulnérabilités - 2 réunions plénières CIT-OSC - 2 réunions avec la direction de la --Législation fiscale du Ministère des finances	Oui Plus d'un vingtaine de réunions	- 100% des ONG ont accès à l'information sur les conditions d'exercice de leurs missions  Atteint : Oui (via le bulletin d'information, les réseaux sociaux, les communiqués... mais le lien avec les indicateurs de réalisation n'est pas évident)

		R3A3 : Contribuer à un environnement favorable des ONG (hors financement) en France et à l'international	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 3 contributions à des plaidoyers en faveur de l'environnement favorable des ONG (hors financements ONG)</li> <li>- Participation aux activités de collectifs français et internationaux sur les conditions de financement et de travail des ONG (ex : Mouvement associatif, Concord et FIP)</li> </ul>	<p>Participation au groupe de travail sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 du FIP / Forus, avec des focus spécifiques sur les ODD 16 et 17, ainsi qu'aux travaux de Concord sur l'espace de la société civile.</p> <p>Interventions auprès du MAEA et des instances européennes concernant la situation de la société civile au Niger.</p> <p>Participation à la campagne de CONCORD et Civil Society Europe pour interpeller les parlementaires français et européens sur les enjeux du vote qui a concerné la Hongrie en relation avec les violations de droits et valeurs de l'UE.</p> <p>Manifestation devant l'AFD</p> <p>Lettre ouverte au Président de la République et communiqué de presse portant sur la défense des ONG intervenant en Méditerranée pour porter secours aux migrants.</p> <p>2 rendez-vous à l'Elysée sur la situation de la société civile en Egypte (2017)</p> <p>1 conférence de presse avant la visite du Président Al-Sissi avec 52 retombées presse</p> <p>1 intervention lors du Forum des ONG France – Colombie à Grenoble</p>	Oui Au moins une dizaine de contributions	
<b>Objectif 3 : Influencer les acteurs clés et porter les messages des ONG sur les enjeux majeurs du développement durable et de la solidarité internationale.</b>	R1 : Les membres de Coordination SUD définissent des messages communs sur la politique de solidarité internationale	R1A1 : Suivre les politiques publiques globales de développement et de solidarité internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 7 espaces de travail, regroupant au moins 70 personnes, se réunissent régulièrement dans l'année autour d'enjeux prioritaires et spécifiques</li> </ul>	<p>10 réunions de la Commission Europe, 11 réunions de la Commission Migrations, 7 réunions de la Commission Genre, 3 réunions de la commission Climat et développement (CCD), 3 réunions de la commission ODD, 7 réunions de la commission agriculture et alimentation, 8 réunions de la commission humanitaire, 5 réunions de la commission jeunesse et solidarité internationale, 8 réunions du comité de pilotage G7, 4 réunions du comité de pilotage stratégie territoriale, 4 réunions de la commission APD FdD, 3 réunions de la commission santé &amp; développement, 4 réunions du GT m-santé, 3 réunions du GT LOP-DSI</p>	Oui 11 commissions avec une dizaine de participantes et participants (minimum) par réunion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 7 messages sur des enjeux majeurs de SI élaborés et diffusés</li> </ul> <p>Atteint : Oui, un grand nombre de messages élaborés et diffusés, bien supérieur à 7</p>
		R1A2 : Echanger sur des enjeux spécifiques		Atelier sur la Politique agricole commune et politique commerciale européenne	Oui	
		R1A3 : Etablir des positions communes sur les enjeux de SI et les diffuser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 7 positions communes publiées et diffusées aux membres, partenaires et cibles de plaidoyer de Coordination SUD</li> <li>- Au moins 3 actions impliquant plusieurs</li> </ul>	<p>Positions communes</p> <p>1 note d'analyse sur les enjeux du Cadre financier pluriannuel de l'Union européenne (CFP)</p> <p>1 document de positionnement prise en compte des migrations dans le CFP</p>	Oui, Une trentaine de positions communes publiées et diffusées Des groupes ad-hoc ont été créés pour des sujets spécifiques transverses (LOP-	

			<p>espaces de travail autour d'une préoccupation commune</p>	<p>1 note de positionnement sur APD et politique migratoire</p> <p>1 document de positionnement « La stratégie internationale de la France pour l'égalité femmes hommes 2018-2022 du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères »</p> <p>1 document de positionnement « pour une compréhension commune des migrations »</p> <p>1 manifeste pour les élections européennes</p> <p>1 kit pédagogique pour les élections européennes</p> <p>1 note de position « Pour un parlement acteur des ODD »</p> <p>4 notes dédiées à la cohérence des politiques en matière de sécurité alimentaire et de climat</p> <p>1 document de positionnement sur le PLF 2018 et 2019</p> <p>1 note de position sur les attentes prioritaires vis-à-vis de la révision de la LOP-DSI</p> <p>1 note de décryptage sur la réunion des ministres de l'Intérieur des pays du G7</p> <p>1 grand oral des candidates et candidats aux élections européennes</p> <p>2 documents de position sur l'intégration du genre dans les politiques françaises de solidarité internationale.</p> <p>1 document de position « Accès aux services et aux droits de santé sexuelles et reproductive ».</p> <p>2 notes de position sur la santé transmise au MEAE : sur la version zéro de la stratégie santé mondiale + évaluation de l'initiative 5%</p> <p>Note de position conjointe : Mise en œuvre des ODD, une politique indispensable pour renforcer l'action climatique</p> <p>Publications</p> <p>1 communiqué de presse sur le CFP</p> <p>1 tribune sur NDS sur le CFP</p> <p>1 tribune sur Libération sur le CFP</p> <p>1 communiqué de presse sur la diplomatie féministe</p> <p>1 communiqué de presse conjoint entre les commissions Europe, Migrations et Humanitaire sur le sauvetage en mer des personnes migrantes</p> <p>1 NDS sur le panorama des enjeux européens à la sortie des urnes</p>	<p>DSI, G7) avec des représentants de plusieurs commissions</p>	
--	--	--	--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--

				<p>1 document de sensibilisation des parlementaires « Politique française de solidarité internationale. Quel rôle pour les parlementaires »</p> <p>1 rapport alternatif de bilan de la politique de coopération au développement de la France (revue par les pairs OCDE 2018)</p> <p>1 document Aide publique du développement. « Quel rôle pour les parlementaires français ? »</p> <p>1 document d'analyse et recommandations pour le budget 2018</p> <p>Climat : 2 réactions inter-associatives communes dans le cadre de la COP 23 et One Planet Summit</p> <p>Tribune : Sommes-nous sur la voie des ODD ? publiée à l'occasion des 2 ans de leur adoption</p> <p>Tribune inter-plateformes européennes « Contre la rhétorique du repli sur soi, construisons une Europe plus juste ! ». En France, paru dans La Croix et relayé par d'autres médias</p> <p>Publication de 14 communiqués de presse, donnant lieu à 43 retombées presse.</p> <p>Elections 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 manifestes « Pour un pacte de solidarité et de développement durable au cœur du prochain quinquennat »</li> <li>- 4 tribunes sur la politique de solidarité internationale dans le cadre des élections 2017</li> </ul> <p>Analyse des réponses des candidats à la présidentielle à un questionnaire de Coordination SUD en lien avec les recommandations du manifeste</p>		
R2 : Les ONG prennent en compte les enjeux transversaux et les portent dans leur plaidoyer	R2A1 : Renforcer les actions de transversalisation du genre et du climat	- Des commissions Climat & développement et Genre & développement actives	7 réunions plénières de la Commission Genre, participation aux rendez-vous politiques et production des positions et actions communes 3 réunions de la commission climat (rythme ralenti du fait de l'instruction retardée du PAMOC 3 par l'AFD)	Oui	- 100% des positions de Coordination SUD prennent en considération les enjeux transversaux majeurs  Atteint : Indicateur non vérifiable en l'état (quels enjeux transversaux ?)	
	R2A2 : Créer une commission migrations/mobilités	- La commission Migrations est active	11 réunions plénières de la commission Migrations, participation aux rendez-vous politiques et production des positions et actions communes	Oui A noter qu'une commission jeunesse a aussi été créé (hors indicateurs)		
	R2A3 : Renforcer le lien urgence – développement	- Au moins une action menée en faveur du rapprochement	Traitement du Nexus lors de la CNH 2018. Contribution au processus d'élaboration de la « Stratégie Vulnérabilités aux crises et résilience 2017-2021 » de l'AFD et de la « Stratégie	Oui Multiples contributions de la Commission		



			urgence- développement/an	humanitaire de la République française 2018-2022 », participation active au Groupe de Concertation Humanitaire, contribution au pilotage des Conférences nationales humanitaires	Humanitaire identifiant l'enjeu du nexus	quelles positions renrent dans le périmètre ?)
		R2A4 : Organiser des activités sur des enjeux transversaux émergents	- Au moins une autre réflexion sur un enjeu transversal innovant ou d'actualité menée	Participation aux travaux et initiatives de la Fonda et du Comité 21 sur le rôle et l'implication des ONG dans la mise en œuvre des ODD (rapports, communautés d'actions,...) Participation aux réflexions en matière de PSEA : échanges avec BOND et FORUS. Participation au GT Accompagnement au sein du Mouvement associatif. Création de l'ongLAB Etude sur les mésoprojets Etude sur la localisation de l'aide	Oui	
	R3 : Coordination SUD influe sur les politiques de solidarité internationale, humanitaire et de développement, en France, en Europe et à l'international	R3A1 : Participer à des espaces de concertations avec les pouvoirs publics à tous les niveaux	- Représentation active dans aux moins 3 espaces de concertation	CNDSI : 4 réunions en 2018, dont une sous format élargi, une autre d'échanges avec le député Berville. Coordination SUD représente les ONG au Bureau du CNDSI et coordonne le collège des ONG membres (3 réunions), participation active au groupe de travail « présidence française du G7 » (2 réunions en 2018)  Participation active aux groupes de travail mis en place par le MTES/CGDD en vue d'une feuille de route de mise en œuvre des ODD (une dizaine de réunions en 2018). Idem sur les groupes du CNIS pour la définition d'indicateurs de suivi développement durable (3 réunions)  Coordination SUD membre du collège des associations composant le comité de haut niveau sur la mise en œuvre des ODD (pilotage MEAE et MTES)  Suivi, dialogue et participation active à l'exercice de revue par les pairs quinquennale menée par les experts du CAD de l'OCDE, présentée le 6 juin puis remis au MEAE.  3 participations au Groupe Interministériel sur la Sécurité Alimentaire  1 participation au comité de la sécurité alimentaire  Participations aux Etats généraux de l'alimentation	Oui Participation à une quinzaine d'espaces de concertation	- Nombre de reprises de ces positions dans les politiques publiques de DSI  Atteint : oui, même si l'information n'est pas systématisée et que l'indicateur n'est pas quantifié, on retrouve la reprise de certaines positions du collectif dans les CICID, les CNDSI, les stratégies du MEAE et de l'AFD... La plus emblématique est l'augmentation de l'APD et de l'APD transitant par les OSC

				<p>Participation à 6 réunions du Groupe de Concertation Humanitaire</p> <p>2 réunions du comité de pilotage de la Conférence nationale humanitaire</p> <p>Participation à la Conférence nationale humanitaire</p> <p>5 participations au groupe de travail G7 du CNDSD</p> <p>4 participations au comité de pilotage multi acteurs (MEAE, MSS, AFD, EF, IRD, CSUD) sur le RSS</p> <p>Représentation de la commission santé au sein du comité de pilotage de l'Initiative 5 %</p> <p>Cadre National de Suivi du plan d'action Migrations internationales et développement : participation à 2 réunions plénières et 1 réunion du groupe thématique sur le pilier discours informé responsable</p> <p>Participation active au groupe de travail initié par le MEAE quant à l'inclusion de mesures de redevabilité liées à la PSEA dans son nouveau contrat de subvention</p>		
		R3A2 : Rencontrer les décideurs à tous les niveaux	- Au moins 30 rencontres chaque année avec des décideurs	<p>11 rendez-vous politiques sur les enjeux européens (MEAE et SGAE) et le Cadre financier pluriannuel</p> <p>6 réunions avec des partis politiques dans le cadre des élections européennes (commission Europe et Migrations) + 2 réunions avec des eurodéputées élues</p> <p>8 rendez-vous politiques sur les enjeux migratoires (Ambassadeur Migrations ; espace de concertation réunissant principalement MEAE, MINIT et opérateurs respectifs, piloté par l'AFD)</p> <p>2 auditions parlementaires sur le Genre</p> <p>5 rencontres de la Plateforme Genre et développement (espace de concertation sur les politiques de genre entre les pouvoirs publics et les organisations de la société civile française).</p>	Oui	<p>Selon les rapports d'activités, le nombre de rencontres par an est supérieur à 100</p>

				<p>3 rencontres avec ONU Femmes et le MEAE sur Beijing+25/Forum Génération Egalité</p> <p>Rencontres institutionnelles ODD : 4 + Une quinzaine de réunions pluri-acteurs sur la mise en œuvre des ODD (3 avec le CNIS sur les indicateurs DD, 6 réunions du groupe « suivi et mise en œuvre des ODD » du MTES, 3 réunions du groupe « vision 2030 » + réunions spécifiques avec les autres ministères pilotes)</p> <p>Mission Berville : 2 réunions d'échanges entre les ONG et le député organisées dans le cadre de sa mission, en plus d'entretiens bilatéraux</p> <p>4 rencontres avec l'AFD sur le climat (DPA/OSC, division climat, équipe Adapt'Action, FFEM)</p> <p>2 rencontres avec la direction du Centre de crise et de soutien</p> <p>2 rendez-vous avec des députés français sur les enjeux humanitaires</p> <p>2 rencontres avec la division santé de l'AFD</p> <p>1 rencontre avec les CRSM</p> <p>1 rencontre avec la directrice adjointe de l'OMS</p> <p>1 audition parlementaire sur les enjeux de financement du développement</p> <p>14 rendez-vous politiques avec des parlementaires sur les enjeux de financement du développement</p> <p>1 rencontre avec l'AFD sur l'APD</p> <p>2 rencontres avec les cellules diplomatiques de l'Elysée et de Matignon</p>		
		R3A4 : Participer à des événements sur les enjeux de solidarité internationale à tous les niveaux	1 Participation à au moins 3 événements majeurs chaque année	<p>Participation au C7 au Canada</p> <p>6 juin : présentation des recommandations de la revue par les pairs du CAD de l'OCDE, qui a fortement mobilisée Coordination SUD (rapport alternatif remis fin 2017)</p>		

				Participation régulière aux manifestations de Concord (ateliers, réunions de travail, assemblée générale) Participation à la C1 note de décryptage sur la réunion des ministres de l'Intérieur des pays du G7  Participation à la conférence annuelle de BOND en matière de PSEA (2018 et 2019)  Participation au Learning Exchange Forum – CONCORD.		
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## DEGRE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION 2010-2012 A COORDINATION SUD (HORS FIP)

Recommandations	Mis en œuvre ?	Commentaires
<b>Recommandations sur les aspects organisationnels et institutionnels</b>		
1. Repenser les outils et processus en tenant compte des contraintes que rencontrent les membres de Coordination SUD	<b>N.A</b>	Recommandation peu comprise
2. Préciser et renforcer les délégations aux membres d'activités ou de missions et leur redevabilité	<b>Partiellement</b>	La délégation d'activités est importante dans le cadre du plaidoyer et de l'animation des commissions. Les mandats pourraient être plus clairs, non seulement pour la représentation du collectif mais aussi pour la prise de décision, de même que la demande de redevabilité.
3. Développer des moments fédérateurs, qui permettent aux membres de mieux se connaître, qui consolident le ciment interne et le réseautage	<b>Non</b>	En dehors de l'AG, nous n'observons pas de moments spécifiques fédérateurs de vie associative
4. Poursuivre la réflexion collective stratégique et accompagner le changement pour aller au-delà des résistances et inquiétudes que peuvent avoir les membres actuels des commissions	<b>Partiellement</b>	Un plan d'Orientation Stratégique a été élaboré collectivement mais nous n'avons pas observé d'accompagnement du changement

5. Adopter une démarche inclusive cohérente pour être « fort et uni » en analysant les besoins d'ouverture à d'autres acteurs de solidarité internationale au regard des missions et de l'évolution des contextes	<b>Partiellement</b>	Le collectif s'est fortement ouvert sur la période, en nombre et en composantes. Mais certains types d'acteurs comme ceux des droits humains se sont sentis peu pris en compte par Coordination SUD et ont créé leur collectif en dehors de Coordination SUD.
6. Revoir l'organigramme pour clarifier le lien entre les missions et les aspects opérationnels	<b>Oui (en 2015/2016)</b>	L'organigramme a été revu mais l'expérience montre que des ajustements sont encore nécessaires.
7. Favoriser les synergies transversales entre les pôles du secrétariat	<b>Oui</b>	La division en « pôles » a été supprimée. Des réunions d'équipe régulièrement sont régulièrement organisées.
8. Préciser les prérogatives du Bureau et du secrétariat et favoriser les passerelles entre ces deux instances	<b>Oui</b>	Les prérogatives ont été précisées et le dialogue s'est globalement fortement amélioré depuis.
<b>Recommandations sur les aspects d'appui et de renforcement des OSC</b>		
9. Prioriser la mutualisation d'expériences et la capitalisation FRIO, en y impliquant le secrétariat et les membres du comité de décision ; en tirer les leçons en termes de programme et de contenus de formation au niveau de Coordination SUD	<b>Oui</b>	Des revues transversales du FRIO sont réalisées avec un objectif de capitalisation qui irriguent les formations et même au-delà.
10. Mettre en place des mesures d'accompagnement au changement des actions du FRIO et en assurer le suivi et l'évaluation	<b>Oui</b>	Une boîte à outils FRIO est disponible en ligne permettant de bien comprendre les implications du FRIO pour son organisation. Le suivi et l'évaluation se fait au travers de l'évaluation du FRIO dans sa globalité et des revues transversales.
11. Recadrer le budget du FRIO en rythme annuel afin d'être synchronisé avec la gestion du secrétariat hors programme, et d'améliorer l'efficacité du travail de gestion administrative et financière de Coordination SUD	<b>Non applicable</b>	Le FRIO a été intégré à la convention SMA Csud / AFD
12. Renforcer l'intervention du pôle vie associative et communication dans l'animation des espaces collectifs d'échanges d'expériences et de pratiques	<b>Non</b>	La vie associative ne constitue pas un pôle et occupe au mieux un demi-ETP pour assurer les fonctions les plus critiques uniquement (ex : adhésions).
13. Associer davantage les collectifs dans l'identification des besoins d'appui de leurs membres et la promotion des services d'appui		

14. Relancer le groupe de travail sur les relations OSC-entreprises en vue de valoriser le travail déjà réalisé et d'aboutir à l'élaboration de stratégies différenciées de renforcement des partenariats	<b><u>Non</u></b>	Nous n'avons pas observé de groupe de travail OSC-entreprises
15. Veiller à la cohérence des futurs programmes de travail de Coordination SUD et du F3E en matière de qualité de l'action, notamment par la mise à jour systématique de l'accord de partenariat avec le F3E, dans le cadre de la convention signée en 2010	<b><u>Partiellement</u></b>	Coordination SUD et le F3E ont collaboré dans le cadre du MADAC (qualité) et du programme Genre et Territoire. Ce dernier est néanmoins terminé et la convention de partenariat n'a toujours pas été revue.
16. Mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur la gestion par résultats et regroupant l'ensemble des activités d'appui	<b><u>Non</u></b>	Le DES n'a pas été défini.
17. Réfléchir à la mise en place de services adaptés à la réalité des structures à petit budget, en envisageant des modalités innovantes et la mobilisation éventuelle de relais institutionnels		Coordination SUD n'a pas développé de services spécifiques mais a créé un groupe de travail sur l'enjeu territorial pour définir sa stratégie vis-à-vis des actrices et acteurs des territoires, souvent des petites structures, en lien avec les RRMA.
<b>Recommandations sur les aspects de représentation et promotion des valeurs et positions des OSC</b>		
18. Créer un comité plaidoyer réunissant les commissions, le secrétariat et des membres du conseil d'administration (CA) de Coordination SUD, chargé de définir un projet collectif de plaidoyer et de suivre la mise en place d'une stratégie annuelle de plaidoyer	<b><u>Non</u></b>	Le comité de plaidoyer est de facto le CA. Coordination SUD n'a pas défini de stratégie de plaidoyer mais une planification annuelle (sans cesse actualisée) est réalisée).
19. Préparer un document méthodologique précisant les règles et modalités de mise en œuvre des choix stratégiques en matière de plaidoyer et de partenariats	<b><u>Non</u></b>	Nous n'avons pas identifié de tels documents.
20. Renforcer la reconnaissance des espaces collectifs externes à Coordination SUD, dans lesquels ses membres s'investissent pour développer un plaidoyer sur des thématiques non traitées au sein des commissions de Coordination SUD	<b><u>Partiellement</u></b>	Des partenariats dynamiques existent avec la Coalition Eau, la Coalition Education ou le RAC. D'autres collectifs ont rejoint Coordination SUD au cours de la période (ex : EDUCASOL). Mais d'autres collectifs se sont créés en parallèle de Coordination SUD (droits humains, santé)- En l'absence de stratégie partenariale la question de l'articulation se pose.
21. Favoriser un fonctionnement par groupes de travail ad hoc, susceptibles de mobiliser	<b><u>Oui</u></b>	Plusieurs groupes de travail ad-hoc ont été créés comme sur le G7 ou la LOB-DSI

22. Renforcer l'activité de « tête de réseau » des instances de Coordination SUD	<b><u>N.A</u></b>	Recommandation peu comprise
23. Maintenir la forte implication de Coordination SUD dans la vie associative de CONCORD, en la complétant par un rapprochement avec la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne, en lien avec la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats du ministère des Affaires étrangères	<b><u>Non</u></b>	La participation de Coordination SUD dans CONCORD apparaît moins dynamique mais c'est aussi lié aux interrogations sur le modèle et l'utilité de Concord.
24. Poursuivre et renforcer l'appui de Coordination SUD à ses membres pour investir et animer collectivement les espaces de concertation avec les pouvoirs publics, en particulier le CND SI	<b><u>Oui</u></b>	Coordination SUD appui fortement ses membres dans la préparation de la participation à des espaces de concertation dans lesquels ils participent voire représentent le collectif.
<b>Recommandations globales</b>		
25. Consolider son unité interne pour maximiser son influence	<b><u>N.A</u></b>	Recommandation peu comprise
26. Renforcer la cohérence de l'organisation interne par rapport aux missions et aux priorités stratégiques, pour un fonctionnement plus efficace et efficient	<b><u>Partiellement</u></b>	L'organisation a été revue pour gagner en transversalité mais des ajustements restent nécessaire pour gagner en efficacité et efficience.
27. Faire entendre sa voix et exercer son influence au sein du CND SI sur les orientations et la cohérence des politiques publiques, en valorisant notamment la connaissance du terrain par ses membres, et en s'appuyant sur des alliances et des partenariats ciblés et raisonnés	<b><u>Oui</u></b>	Coordination SUD réussit à faire entendre la voix des OSC au CND SI et dans les autres espaces de concertation.
28. Renforcer la relation avec l'AFD pour défendre le droit d'initiative des OSC, favoriser leur participation à la définition des orientations de l'AFD, favoriser la participation de ses membres à des projets de l'Agence en tant qu'opérateurs, et contribuer à une meilleure prise en compte transversale des OSC dans l'ensemble des activités de l'AFD	<b><u>Oui</u></b>	Au cours de la période, les relations avec l'AFD se sont fortement approfondies (ex : concertation pour la stratégie AFD-OSC...). CF question sur le plaidoyer.
29. Mieux prendre en compte l'action des nouveaux acteurs du développement et de la solidarité internationale (collectivités territoriales, entreprises) à la fois pour imaginer des partenariats constructifs mais aussi pour exiger des niveaux de redevabilité, afin d'assurer la qualité des actions menées au service des populations locales, dans le respect des valeurs qui sont celles des associations de solidarité internationale (ASI) membres de Coordination SUD	<b><u>Non</u></b>	Le plaidoyer de Coordination SUD n'a pas porté sur la qualité de l'aide, ni sur le rôle des entreprises ou des collectivités.

30. Informer ses membres sur les conséquences (opportunités et menaces) de l'émergence des nouveaux opérateurs du développement et mécanismes de financements issus du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud)		
31. Intégrer les dimensions des droits humains et de l'environnement pour une approche plus globale du développement	<b><u>Partiellement</u></b>	Coordination SUD a renforcé la composante environnement dans son membership. Sur les droits humains, il s'agit d'un domaine que Coordination SUD veut investir mais ne l'a pas encore fait.
32. Amener ses membres et partenaires à développer et consolider la réflexion sur le lien urgence-réhabilitation-développement, pour contribuer à la formulation de politiques publiques intégrant mieux cette séquence	<b><u>Oui</u></b>	Les travaux de la Commission Humanitaire en lien avec les activités du Groupe URD dans le cadre de son projet SMA y ont contribué.
33. Favoriser un engagement plus important de ses membres au sein de la Commission Europe, pour porter la voix des OSC françaises avec plus de poids au niveau européen, avec CONCORD, sur les orientations thématiques (en lien avec les diverses commissions de travail de Coordination SUD), les orientations stratégiques (politiques de développement), et auprès de l'ensemble des instances européennes : Commission européenne, Parlement européen	<b><u>Non</u></b>	Les membres de la Commission Europe sont peu en lien avec les membres des autres commissions. Les instances européennes ne sont pas investies directement (mais via Concord).
34. Parfaire sa structure opérationnelle en calquant l'organisation de son secrétariat sur ses missions	<b><u>Partiellement</u></b>	La structure organisationnelle a été revue pour gagner en transversalité mais des ajustements restent nécessaires.
35. Améliorer la gestion de ses activités en utilisant un cadre logique servant d'instrument de pilotage de sa stratégie par la mise en place d'un système global et précis de suivi et d'évaluation	<b><u>Partiellement</u></b>	Le cadre logique sert d'outil de pilotage mais il n'y a pas de DSE.
36. Renforcer l'animation de sa vie associative et rationaliser sa communication interne et externe	<b><u>Non</u></b>	La fonction vie associative ne s'est pas renforcée. Nous n'avons pas de visibilité sur l'avant/après pour la communication.
37. Définir et formaliser des mandats clairs avec ses collectifs et ses OSC membres	<b><u>Partiellement</u></b>	Des mandats sont définis, renforçant la subsidiarité mais ils ne sont pas toujours clairs en termes de prise de décision



38. Renforcer en priorité sa base associative et favoriser parallèlement les associations, alliances et partenariats avec les acteurs de l'environnement et des droits humains, le monde de la recherche, les collectivités territoriales et les entreprises, afin d'augmenter le poids des positions communes	<b><u>Partiellement</u></b>	La base associative s'est fortement renforcée et des organisations de l'environnement, de l'humanitaire ou des droits de l'enfant ont rejoint Coordination SUD. C'est moins le cas pour les droits humains. Les relations avec le monde de la recherche, les collectivités ou les entreprises restent faibles.
39. Contribuer à la définition d'une stratégie d'éducation au développement et à la solidarité internationale avec les acteurs publics et privés	<b><u>Partiellement</u></b>	Coordination SUD a contribué à faire de l'ECSI une priorité de l'APD française même si une stratégie en la matière ONG(/bailleurs) reste à définir.
40. Lancer une réflexion avec ses membres et les pouvoirs publics sur le lien urgence-réhabilitation-développement	<b><u>Oui</u></b>	Les travaux de la Commission Humanitaire en lien avec les activités du Groupe URD dans le cadre de son projet SMA y ont contribué.