

**Coordination SUD**

**Fonds de renforcement  
institutionnel et organisationnel  
FRIO**

**Manuel de procédures**

Avec le soutien de l'Agence Française de Développement

## SOMMAIRE

<b>I. Présentation du Frio.....</b>	<b>3</b>
1. Les enjeux du renforcement des ONG françaises .....	3
2. Finalités et objectifs du dispositif Frio.....	3
3. Gouvernance.....	4
4. Les types d'interventions du Frio .....	4
5. Le parcours d'accompagnement d'une ONG au sein du dispositif Frio	5
<b>II. En pratique : les types d'interventions du Frio .....</b>	<b>6</b>
1. Aider l'organisation à mieux diagnostiquer son besoin de renforcement.....	6
2. Définir une stratégie générale et sectorielle.....	9
3. Conduite du changement .....	9
<b>III. Procédures de dépôt et critères d'éligibilité .....</b>	<b>10</b>
1. Calendrier .....	11
2. Associations éligibles .....	11
3. Activités et coûts éligibles.....	11
4. Ressources éligibles.....	12
5. Frais d'instruction des dossiers .....	13
6. Critères de choix des projets .....	13
<b>IV. Mise en œuvre de l'action et compte rendu .....</b>	<b>14</b>
1. Contractualisation et suivi des projets .....	14
2. Procédures de sélection des prestataires et de contractualisation	15
3. Point de suivi à mi-parcours.....	15
4. Compte rendu technique et financier .....	15
5. Bilan de l'action.....	16
<b>Annexes à télécharger .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe - Liste études et capitalisations.....</b>	<b>18</b>

## **I. Présentation du Frio**

### **1. Les enjeux du renforcement des ONG françaises**

Face à l'évolution continue de leur environnement - multiplication des acteurs de la solidarité internationale, montée en puissance des acteurs non gouvernementaux des pays du Sud, démultiplication des territoires d'actions, raréfaction des ressources traditionnelles de financement – et la mondialisation des thématiques sur lesquelles les ONG travaillent, celles-ci doivent anticiper les changements et s'y adapter en renforçant leurs propres capacités.

Elles redéfinissent en permanence leur rôle, leurs modalités d'intervention, leur modèle économique, leurs partenariats et s'engagent dans un processus à long terme d'évolution de leur structure. C'est à ces conditions qu'elles pourront porter leur projet associatif, mener à bien leurs missions et être plus efficaces au service de leurs bénéficiaires.

Pour ce faire les associations françaises de solidarité internationale, qui n'ont pas toujours les ressources propres (humaines ou financières) pour porter des projets organisationnels, ont besoin d'être accompagnées et appuyées financièrement dans leur démarche depuis l'identification de leur besoin de renforcement jusqu'à la mise en œuvre de l'action.

Constatant ces évolutions et le besoin de ressources dédiées, Coordination SUD a réaffirmé dès 2005 sa volonté d'engager une discussion sur la rénovation du partenariat entre les pouvoirs publics et les ONG. Celui-ci devait notamment comprendre un appui au renforcement organisationnel et institutionnel des ONG dans le respect de leur diversité C'est dans cet esprit que le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio) a été créé en 2007.

### **2. Finalités et objectifs du dispositif Frio**

Le Frio est un fonds visant à appuyer les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation, de structuration et/ou d'amélioration continue. Il cofinance, à hauteur de 70% et jusqu'à 35.000 €, l'intervention de consultant·e·s externes sur des problématiques telles que : stratégie, communication, ressources humaines, financement, partenariats, genre etc.

Il a pour objectif général de renforcer l'efficacité, le professionnalisme et l'adaptabilité des ONG françaises dans leur complémentarité avec les autres acteurs de la coopération et dans le cadre de leur rôle de renforcement des sociétés civiles.

Pour ce faire, le premier objectif du fonds est de permettre le cofinancement individuel des prestations nécessaires à une ONG s'engageant dans une démarche de renforcement. Le fonds vise également le partage des expériences afin de retirer, à partir des actions menées, un bénéfice collectif à l'ensemble du secteur des ONG de solidarité internationale. Dans ce sens, il contribue à la production d'études et de capitalisations, et au partage d'expériences entre ONG, notamment en contribuant à l'offre de formation de Coordination SUD (cf annexe).

### 3. Gouvernance

Le Frio est financé par l'Agence française de développement (AFD).

Ses orientations stratégiques sont validées par le Conseil d'administration de Coordination SUD. Un comité de décision assure les fonctions d'examen et de sélection des actions de renforcement proposées par les ONG. Il examine les bilans réguliers des activités du fonds.

Il est composé de pairs issus du milieu des associations de solidarité internationale, expert·e·s en renforcement de capacités. L'AFD participe également au comité de décisions à titre d'observateur.

Les chargé·e·s de mission Frio de Coordination SUD orientent et accompagnent les associations dans leur démarche depuis l'identification de leur besoin de renforcement jusqu'à la mise en œuvre de l'action, et animent le partage d'expériences issus des expériences individuelles pour assurer la mutualisation des enseignements (études, capitalisations, etc.).

### 4. Les types d'interventions du Frio

Quelle que soit la problématique, l'accompagnement du Frio peut concerner tous les stades de la réflexion ou de la mise en œuvre d'une action de renforcement :

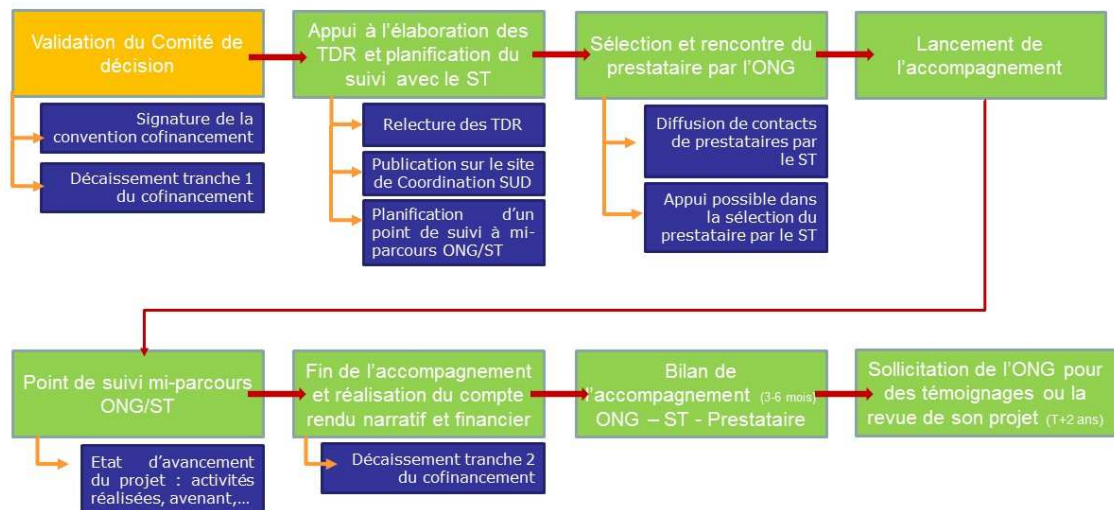
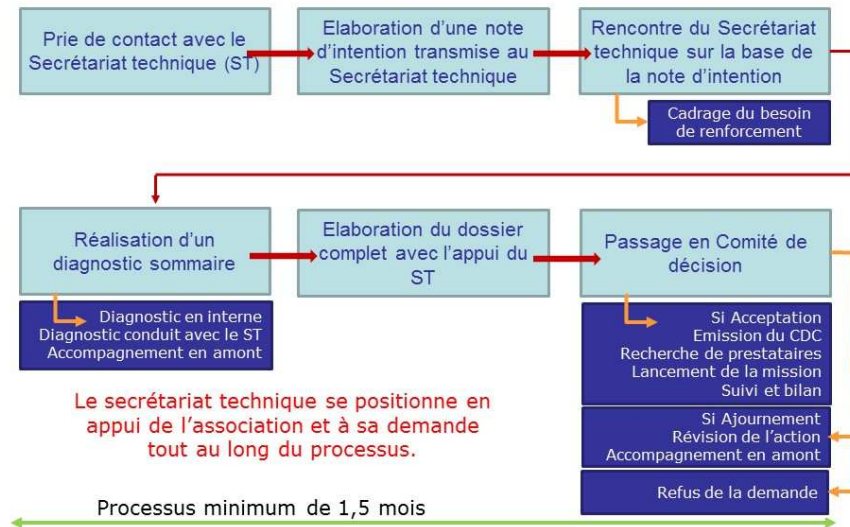
- diagnostic préalable,
- définition d'une stratégie, globale ou dans un domaine particulier (stratégie financière, modèle économique, ressources humaines, partenariats, genre, etc.),
- mise en œuvre et conduite du changement.

Ces trois stades se veulent complémentaires les uns des autres et permettent aux associations de situer la progression de leur processus de renforcement de capacités

Le dispositif Frio promeut l'égalité femmes-hommes au sein des ONG françaises. Il accorde une attention particulière à la prise en compte de cette dimension au sein des organisations. L'appui peut porter sur la prise en compte du genre dans le plan stratégique de l'association, les ressources humaines, la communication, etc.

## 5. Le parcours d'accompagnement d'une ONG au sein du dispositif Frio

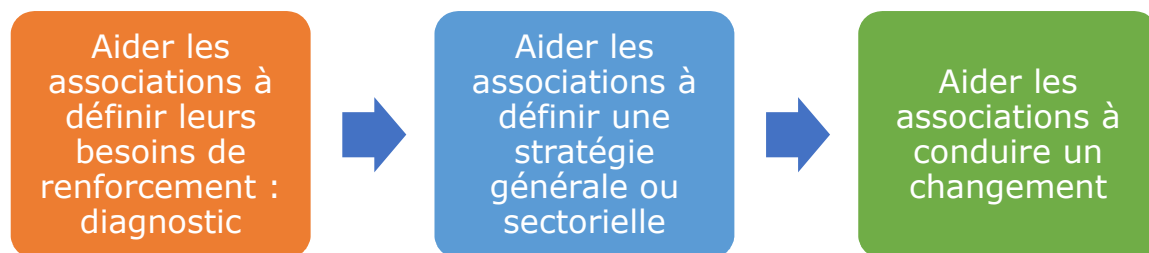
### Parcours d'accompagnement de l'ONG au sein du dispositif Frio



## II. En pratique : les types d'interventions du Frio

Chaque association peut, selon sa propre dynamique de renforcement, sa propre expérience, et selon les réflexions et les actions qu'elle aura déjà engagées, choisir de se positionner, pour un sujet donné, sur l'une ou l'autre de ces « étapes ».

Ces étapes ne sont cependant pas restrictives. Le fonds est ouvert à d'autres propositions concernant le renforcement de l'organisation si elles ne s'inscrivent pas dans ces stades d'intervention.



Le Frio peut également s'articuler, en fonction du besoin de l'ONG, avec d'autres structures d'accompagnement existantes et notamment le dispositif d'accompagnement et de cofinancement d'études du F3E (études préalables, études transversales et évaluations) ([www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)).

Ce dernier soutient des études pouvant porter des recommandations d'ordre organisationnel et institutionnel.

Le Frio peut également renvoyer les associations auprès d'autres dispositifs d'accompagnement d'associations adaptés à leur situation comme le dispositif Local d'Accompagnement (<https://www.avise.org/entreprendre>).

### 1. Aider l'organisation à mieux diagnostiquer son besoin de renforcement

Tout projet de renforcement nécessite d'établir au préalable un état des lieux approfondi de sa structure pour déterminer les pistes d'évolutions en lien avec les problématiques et enjeux identifiés.

Le diagnostic organisationnel est une étape préalable et indispensable à un processus de renforcement des capacités qu'il soit mené en interne ou avec l'appui de compétences extérieures.

Le diagnostic organisationnel peut se définir comme un exercice qui consiste d'une part à amener l'association à évaluer son état de santé et d'autre part à formuler des recommandations afin que cette association améliore l'efficacité et l'efficience de son organisation. L'étape de « diagnostic organisationnel » incite donc les associations à identifier correctement les problématiques sur lesquelles elles doivent travailler pour atteindre un point d'évolution défini.

Il interroge notamment les aspects suivants de l'organisation ;

- Projet associatif : est-il formalisé, connu et partagé par toutes les parties prenantes ?
- Planification opérationnelle: est-elle complète, réaliste, réalisable? Se traduit-elle par des objectifs précis et mesurables?
- Ressources : les moyens (humains, financiers...) sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs ?
- Fonctionnement interne (organisation interne, gestion, communication, ...) est-il adapté au projet associatif et aux objectifs?
- Financements : sont-ils pérennes (viabilité du modèle économique de l'ONG) ?
- Genre : parité dans les organes de gouvernance, égalité professionnelle, politique ?

Pour cela, différentes modalités sont proposées dans le cadre du dispositif Frio.  
Le diagnostic organisationnel synthétique est systématiquement proposé lors des accompagnements.

	Diagnostic organisationnel synthétique (équipe Frio)	Accompagnement en amont	Autodiagnostic via le modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (Madac)	Diagnostic organisationnel (projet Frio)
Objectifs	Analyser les forces et faiblesses de l'organisation ainsi que ses opportunités et risques afin d'améliorer sa performance sociale.	Appuyer l'association à définir son besoin de renforcement en s'attachant à : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir les enjeux de l'action de renforcement et sa pertinence au regard de la situation de l'association.</li> <li>➤ Prioriser les enjeux et besoins.</li> <li>➤ Identifier les prérequis.</li> <li>➤ S'assurer de la clarté du projet et de son portage en interne entre les différents acteurs (<i>membres administrateurs, salariés, partenaires...</i>).</li> </ul>	Appuyer l'association à mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue basée sur l'analyse globale des facteurs contribuant à son activité dans l'objectif de satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnostic organisationnel.</li> <li>➤ Prioriser les enjeux et chantiers d'amélioration prioritaires.</li> </ul>	Analyser les forces et faiblesses de l'organisation afin d'améliorer sa performance sociale.
Initiatives	Equipe Frio	Sur proposition de l'équipe Frio ou du comité de décision.	ONG	ONG
Durées	0,5 jour	3 jours	3 jours	Sur 12 mois maximum
Modalités de mise en œuvre	Intervention d'une chargée de mission Frio. Rencontre de l'ONG sur la base de l'envoi d'une note d'intention.	Intervention d'une consultance extérieure sélectionnée conjointement avec l'ONG et l'équipe Frio. Des méthodes participatives d'animation de réflexion sur le projet associatif et sur les enjeux de développement de l'ONG sont privilégiées.	Intervention d'une consultance extérieure sélectionnée par l'ONG. Méthodologie d'intervention basée sur le Madac.	Intervention d'une consultance extérieure sélectionnée par l'ONG, dans le cadre d'une demande de cofinancement d'un projet Frio. Méthodologie d'intervention définie selon l'ONG.
Produits attendus	Outils de diagnostic du Frio : matrice SWOT, diagramme des problématiques, arbre à problèmes ...	Formalisation d'un document de pré diagnostic présentant les principaux besoins de renforcement de l'ONG. Des recommandations opérationnelles pour l'élaboration du dossier complet.	Diagnostic organisationnel.	Rapport final précisant des recommandations en matière de choix stratégique.
Coût	Prise en charge à 100% par le dispositif Frio	Prise en charge à 100% par le dispositif Frio (coût maximum estimé : 3.000€).	Cofinancement Frio : 70% / ONG : 30%	Cofinancement Frio : 70% / ONG : 30%



## 2. Définir une stratégie générale et sectorielle

### ■ Objectif

Ce stade de renforcement concerne les ONG qui ont déjà mené un travail de diagnostic (dans le cadre du FRIO, d'autres dispositifs tels que le MADAC ou en interne...) et qui souhaitent définir une stratégie, qu'elle soit générale ou spécifique (financière, ressources humaines, communication, ...).

La définition d'une stratégie relève des instances dirigeantes de l'association (CA, bureau, direction) mais implique également les membres de l'association (validation de la stratégie), l'équipe salariée (acceptation et appropriation de la stratégie) et les partenaires directs de l'association (conformité de la stratégie avec celle de chaque partenaire).

Pour définir cette stratégie, les instances dirigeantes s'appuient sur des éléments de diagnostic préétablis. Les instances dirigeantes formulent une orientation (un objectif stratégique) et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif stratégique.

### ■ Produits attendus

Les résultats attendus sont:

- L'animation d'un processus de définition de stratégie impliquant salarié-e-s et instances associatives.
- La formulation d'une stratégie globale ou sectorielle.
- L'élaboration de documents de présentation de cette stratégie (perspectives stratégiques pluriannuelles, plan d'action annuel...).

## 3. Conduite du changement

Lorsqu'une stratégie globale ou sectorielle a été définie, l'association peut solliciter un appui du Frio pour mettre en œuvre les changements nécessaires à l'atteinte des stratégies. L'accompagnement à la conduite du changement a donc pour objectif d'aider les associations à mettre en œuvre des actions de renforcement. L'association devra montrer l'articulation de sa demande avec un travail préalable de définition de stratégie dans le cadre du Frio, d'autres dispositifs ou en interne.

Les projets pouvant concerner tous les aspects liés au fonctionnement de l'ONG (vie associative, GRH et management, gestion financière, communication, genre etc.)

➤ Ex : Améliorer le management

L'objectif est l'amélioration des pratiques en matière de management dans ses différentes dimensions : organisation interne, ressources humaines, gestion financière/fiscale, gestion de l'information.

Ces actions sont des interventions d'expertise externe spécialisées et tournées vers un changement concret (modifier un organigramme, créer une structure juridique, définir un plan de formation, élaborer une grille salariale) qui fait suite à une orientation stratégique.

### III. Procédures de dépôt et critères d'éligibilité

Le tableau ci-dessous récapitule les principales étapes pour bénéficier du Frio :

QUOI	QUI	COMMENT
Contact de l'équipe Frio	ONG	Entretien entre l'ONG et un·e chargé·e de mission Frio.
Sollicitation du dispositif : note d'intention	ONG Equipe Frio	Envoi d'une note d'intention. Etude de l'éligibilité du projet et de l'acteur.
Cadrage du besoin de renforcement Validation de la note d'intention	ONG Equipe Frio	Rencontre physique avec un·e chargé·e de mission Frio (idéalement direction et membre du CA et/ou référent·e thématique) Réalisation d'un diagnostic organisationnel synthétique, partagé. Information de l'ONG.
Elaboration et dépôt du dossier complet	ONG Equipe Frio	Envoi d'un premier draft à l'équipe Frio. Allers/retours entre l'ONG et le·la chargé·e de mission. Païement des frais de dossier.
Instruction de la demande par le comité de décision (CD)	Comité de décision	Présentation en CD
Conventionnement Appui à la recherche d'une expertise technique	ONG Equipe Frio	Entretien entre l'ONG et le·la chargé·e de mission pour préparer la mise en place de la mission. Lancement de l'appel d'offre et mise en place de la mission.
Suivi de l'accompagnement	ONG Equipe Frio	Entretien en présentiel à mi-parcours
Clôture de l'accompagnement	ONG Equipe Frio Prestataire	Elaboration du CR final Rencontre de bilan : ONG, prestataire, chargé·e de mission Frio Eventuelle participation aux actions de capitalisation

Sur chacune de ces étapes, l'équipe Frio se positionne en appui et conseil à l'organisation dans :

- La définition de son besoin
- Le montage de son action de renforcement
- La recherche de prestataires
- La finalisation de l'appel d'offre
- Le déroulement et la conclusion de la mission.

## 1. Calendrier

Les organisations sont invitées à soumettre leurs demandes tout au long de l'année en utilisant le formulaire « note d'intention » en annexe. Après le dépôt de la note d'intention, une rencontre entre l'organisation et l'équipe Frio a lieu afin de définir et recenser les besoins en renforcement de l'association et préciser les modalités d'émargement au fonds.

A l'issue de cette phase, si les critères d'éligibilité de l'organisation et du projet sont respectés, l'organisation sera invitée à déposer un dossier complet, en utilisant le formulaire en annexe. L'équipe Frio accompagne l'organisation dans l'élaboration du dossier, cette étape nécessite des échanges et différentes relectures, prévoir pour cette phase un délai suffisant. Celui-ci doit être finalisé et déposé au maximum 15 jours avant la tenue du comité de décision. En effet, les dossiers sont envoyés aux membres du comité de décision, en amont, pour étude. La période de mise en œuvre de l'action débute à la date du comité de décision ayant étudié le dossier et dure au maximum 12 mois.

## 2. Associations éligibles

Les demandes doivent être portées par une association loi 1901 ou fondation reconnue d'utilité publique de plus de trois ans d'existence dont l'objet social se situe clairement dans le domaine de la solidarité internationale. Le Frio est ouvert aux associations membres et non membres de Coordination SUD. La qualité de membres de Coordination SUD ne constitue pas un critère d'accès automatique au dispositif.

L'organisation doit justifier d'un fonctionnement associatif (étudié sur la base de la tenue régulière des instances statutaires) et d'un projet associatif défini montrant la dynamique des actions de l'association et le potentiel de développement de ses actions.

Pour les associations organisées en antennes, délégations ou bureaux régionaux (en France) seul le siège national (ou la fédération nationale) est habilité à faire une demande de cofinancement.

Les fondations reconnues d'utilité publique sont des acteurs éligibles au Frio sous réserve que:

- la fondation conduise des projets « propres » (activités de plaidoyer, soutien à des projets de terrain et éducation au développement)
- la fondation dispose d'un conseil d'administration et d'un bureau.
- la fondation soit insérée dans les réseaux d'ONG.

Les réseaux/collectifs d'organisation de la société civile sont éligibles soit, les réseaux d'association engagés dans la solidarité internationale. Les réseaux/collectifs devenus association loi 1901 depuis moins de 3 ans peuvent élargir au Frio sous réserve que le réseau/collectif existe depuis plus de 3 ans, (même de façon informelle) et que les autres critères d'accès au Frio (budget significatif consacré à la solidarité internationale notamment) soient respectés.

Une même organisation ne pourra solliciter le dispositif Frio plus de 3 fois en l'espace de 6 ans, un seul accompagnement à la fois. Cette règle s'applique à partir du 1er avril 2014 pour toute organisation souhaitant déposer un projet de renforcement auprès du dispositif.

## 3. Activités et coûts éligibles

Le Frio finance des prestations d'expertise ou de cabinet de conseil sur des problématiques touchant à l'organisation de l'ONG.

Les activités doivent être cohérentes avec l'objectif général du Frio qui est de renforcer l'efficacité, le professionnalisme et l'adaptabilité des ONG françaises dans leur complémentarité avec les autres acteurs de la coopération et dans le cadre de leur rôle de renforcement des sociétés civiles.

Les dépenses hors prestation de consultance seront plafonnées à hauteur de 30 % du montant total de l'action de renforcement.

Le tableau ci-dessous présente pour information une liste d'activités éligibles au FRIO (non exhaustive).

STADES	Exemples d'activités	Dépenses éligibles
<b>Diagnostic</b>	Conduite d'un diagnostic Formation au développement organisationnel de tout ou partie de l'équipe salariée et bénévole Etude et recherche stratégique Accompagnement et partage du diagnostic	Factures de la consultance Factures du/de la formateur·trice Frais liés aux déplacements des salarié·e·s, bénévoles, partenaires (train, avion, hébergement, restauration) Logistique d'ateliers collectifs (restauration, location de salle et frais de logistique divers)
<b>Elaboration d'une stratégie</b>	Accompagnement au processus Etude et recherche stratégique Formation	Factures de la consultance Factures du/ de la formateur·trice Frais liés aux déplacements des salarié·e·s/bénévoles/partenaires (train, avion, hébergement, restauration) Logistique d'ateliers collectifs (restauration, location de salle et frais de logistique divers)
<b>Conduite du changement</b>	Accompagnement à la mise en œuvre de stratégie. Formation thématique (communication, financements, RH...) ou au développement organisationnel	Factures de la consultance Factures du/de la formateur·trice Frais liés aux déplacements des salarié·e·s/bénévoles/partenaires (train, avion, hébergement, restauration) Logistique d'ateliers collectifs (restauration, location de salle et logistique diverse)

Les coûts doivent être des coûts réels encourus pendant la période de mise en œuvre de l'action (date portée sur la convention de cofinancement) et justifiés sur facture.

Les activités de formation sont éligibles dans la mesure où elles contribuent directement au renforcement global et au développement de l'organisation. Les activités de formation restent un élément, un outil de réalisation du projet de renforcement présenté.

Les demandes comportant uniquement des actions de formation ne pourront être éligibles.

Le coût journalier de recours à l'expertise externe ne fait pas l'objet d'un tarif maximum. Le comité de décision est cependant attentif à ce que ce coût soit raisonnable.

Le Frio peut prendre en charge la valorisation du/de la chef·fe de projet en charge de piloter l'action de renforcement au sein de l'organisation, qu'il/ elle soit salarié·e ou bénévole. Le temps de travail alloué au pilotage du projet de renforcement Frio sera valorisé sur une base forfaitaire de 300 € TTC par jour, plafonné à 30 % du coût total du projet. Libre à la structure d'arbitrer entre valorisation du temps de travail et dépenses logistiques.

- Les organisations devront justifier de la répartition des jours valorisés en lien avec les activités définies pour la bonne réalisation de leur projet.
- Lors de l'instruction des dossiers, le Comité de décision étudiera la cohérence globale du projet et des moyens mobilisés au regard des activités.

Le Frio ne finance pas les missions de conseil concernant les actions opérationnelles sur le terrain, les projets en lien direct avec le cœur de métier de l'association, les dépenses d'investissements, les dépenses de manière rétroactive.

#### 4. Ressources éligibles

Le Frio se base sur un principe de cofinancement par la mobilisation de ressources financières propres de l'association.

Il finance les actions de renforcement de capacités à hauteur maximum de :

- 35.000€ pour une demande présentée par 1 organisation ;
- 50.000€ pour une demande groupée de 2 organisations et plus.

La contribution du Frio est limitée à 70% du montant total du budget de l'action. Ce taux de cofinancement reste identique quel que soit le nombre de subventions Frio déjà obtenu par l'association.

L'association doit apporter 30% du montant total en cofinancement de l'action (ressources propres, subventions hors MAEE/AFD, CDVA, OPCA, DLA, ...).

## 5. Frais d'instruction des dossiers

Des frais d'instruction des dossiers, équivalents à 3 % du montant sollicité au Frio (plancher minimum de 300€) sont demandés à chaque association au moment du dépôt du dossier complet. Ces frais de dossiers sont payés à Coordination SUD, structure juridique qui porte le Frio. Ils ne peuvent pas être financés par la subvention Frio. En cas de modification du montant sollicité par le comité de décision, les frais d'instruction restent calculés sur la base du montant sollicité.

## 6. Critères de choix des projets

Les projets sont examinés et sélectionnés par le comité de décision sur la base d'une grille de sélection. Le comité portera donc son attention sur les points ci-dessous :

Critères d'instruction		Autres remarques spécifiques ou générales
<p>Pertinence de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le contexte et la justification de la demande au FRIO sont suffisamment clairs et bien formulés : l'organisation présente les difficultés rencontrées, les actions déjà entreprises pour y remédier et problématise son besoin de renforcement.</li> <li>➤ Dans le cas d'une seconde demande au Frio, quel lien est fait entre l'action proposée et la précédente action ?</li> </ul>	Oui/Non	
<p>Réponse à la problématique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les objectifs spécifiques, résultats attendus/indicateurs et livrables sont clairs, cohérents et permettent de répondre à la problématique de l'organisation.</li> </ul>	Oui/Non	
<p>Faisabilité de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le projet de renforcement est-il correctement calibré en termes de budget (coût/nombre de jour), de calendrier ou de personnes ressources garantes du suivi ?</li> </ul>	Oui/Non	
<p>Mobilisation des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quelles sont les parties prenantes associées à la réflexion dans le projet de renforcement ?</li> <li>➤ Comment sont-elles mobilisées (restitution, réunion) et le sont-elles suffisamment ?</li> </ul>	Oui/Non	

<p>Pérennité du projet de renforcement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ La conduite du changement garantissant la bonne réalisation du projet de renforcement est correctement estimée.</li> <li>→ L'évolution de l'organisation interne est anticipée afin de garantir la poursuite du changement ou la pérennité des actions à l'issue de l'accompagnement.</li> </ul>	<p>Oui/Non</p>	
--	----------------	--

Critères d'appréciation des chargé·e·s de mission	Observations
<p>Mobilisation de l'ONG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compréhension du dispositif Frio et du rôle des chargé·e·s de mission.</li> <li>→ Disponibilité de la structure.</li> <li>→ Co-construction salarié·e·s/administrateur·rice·s.</li> <li>→ Transparence</li> </ul>	
<p>Déroulement de l'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prérequis à la démarche : poste de direction vacant, ...</li> <li>→ Maturation du besoin entre la première rencontre des chargé·e·s de mission et la présentation du dossier en CD.</li> <li>→ Ouverture au changement (capacité d'écoute, volonté de se remettre en question).</li> <li>→ Identification d'une consultance au préalable.</li> </ul>	

## IV. Mise en œuvre de l'action et compte rendu

### 1. Contractualisation et suivi des projets

#### ■ Convention de cofinancement

Une convention bipartite est signée entre Coordination SUD, structure juridique portant le Frio et l'association (agissant seule ou agissant en tant que chef de file) bénéficiaire de la subvention (voir annexes). Elle porte sur une période d'une durée d'un an maximum. Cette convention fixera les modalités d'exécution et de présentation des comptes-rendus et notamment les modalités de contractualisation avec le·la ou les prestataires. La convention peut faire l'objet d'un avenant pour allonger la durée de l'action de 6 mois supplémentaires. L'avenant doit être dûment justifié par l'ONG dans une demande spécifique.

L'ONG a la responsabilité de contractualiser avec les prestataires nécessaires à la réalisation de l'action.

#### ■ Décaissement de la subvention

Le décaissement du cofinancement ne se fera qu'après réception de la convention de cofinancement signée par Coordination SUD et l'association bénéficiaire.

- Premier versement à l'ONG: 80% du montant de la subvention Frio accordée après réception de la convention signée.
- Versement du solde (20%) après réception et validation du rapport technique final et du budget réalisé par l'ONG.

## 2. Procédures de sélection des prestataires et de contractualisation

### ■ Sélection du prestataire

La sélection du-de la prestataire externe est laissée au libre choix de l'ONG.

Conformément au principe d'expertise externe, la consultance sélectionnée par l'ONG ne doit pas assumer ou avoir assumé de fonctions dirigeantes salariées ou bénévoles dans l'ONG depuis au moins 3 ans.

La sélection doit également respecter le principe de mise en concurrence et de sélection du-de la meilleur-e prestataire :

- Pour toute prestation dont le montant total est supérieur à 5 000€ et inférieur à 20 000€ : obligation de consultation d'au moins 3 prestataires (3 devis).
- Pour toute prestation dont le montant total est supérieur à 20 000€ : obligation d'appel d'offre.

L'équipe du Frio apporte à l'organisation un kit de mobilisation d'une expertise externe comprenant : les règles de mobilisation d'une expertise, un modèle de termes de références, un exemple de grille d'évaluation et de contractualisation. A la demande de l'ONG, l'équipe du Frio peut apporter son concours au choix de l'expertise externe (critères de sélection, conseils...) et appuyer l'ONG dans l'élaboration de l'appel d'offre.

### ■ Éléments à transmettre à l'équipe du Frio

Pour chaque prestation, l'association est tenue de transmettre à l'équipe du Frio :

- Les termes de référence ou lettre de commande.
- Dans le cas d'un appel d'offre, les termes de référence seront publiés sur le site de Coordination SUD pour une durée minimale de 3 semaines.
- Des éléments de suivi : canaux de diffusion des termes de référence et prestataires identifié-e-s.
- La copie des différents devis et réponses à appel d'offre.
- Le compte rendu de la séance de sélection du-de la prestataire ainsi que les dossiers de réponse reçus.
- La copie du contrat de prestation entre l'ONG et la consultance.

## 3. Point de suivi à mi-parcours

Dès le lancement de l'accompagnement, un point de suivi à mi-parcours de l'action est planifié avec l'ONG, et ce, afin de permettre au-à la chargé-e de mission de rester informé-e sur les enjeux du projet de renforcement.

Les objectifs de ce rendez-vous sont les suivants :

- Faire un point sur les activités déjà réalisées.
- Apporter des solutions en cas de difficultés.
- Anticiper une demande d'avenant.
- Pré-identifier des actions capitalisables ou de partage d'expérience au service du secteur.

## 4. Compte rendu technique et financier

L'association fournit un compte rendu technique et financier validé par l'équipe Frio (voir modèle en annexe). Ce rapport doit être remis au plus tard 3 mois après la fin de l'action.

Il a pour objectif de justifier de la bonne utilisation du co-financement alloué à l'ONG dans les conditions validées par le comité de décision. Il doit permettre d'apprécier les résultats atteints, les activités réalisées, les difficultés rencontrées et les solutions apportées.

Les rapports ou livrables du projet pourront être demandés à l'association ou au-à la prestataire.








## **5. Bilan de l'action**

A l'issue de l'accompagnement, un temps de bilan est organisé avec l'ONG. Depuis 2014, ce temps se déroule en présence du/de la chargé·e de mission Frio, de l'ONG ainsi que de la consultance. Ce temps a pour objectif de constater les premiers impacts opérés, d'interroger les conditions d'appropriation et de durabilité de l'accompagnement au sein de l'ONG et d'identifier les principaux enseignements issus des accompagnements en vue de renforcer les capacités du collectif. Il est également question des besoins résiduels de l'ONG.

Il est réalisé dans un délai de 3 à 6 mois après la fin de l'action.



**Annexes à télécharger**

<p>Note d'intention</p>	 <p>01. Note d'intention_VF.doc</p>
<p>Demande complète (trame et guide)</p>	 <p>03. Dossier complet vierge_VF.doc</p>  <p>05. Dossier complet Guide_2018_VF.pdf</p>
<p>Demande complète « genre »</p>	 <p>03. Dossier complet Guide GenreVF.pdf</p>
<p>Modèle de convention de cofinancement</p>	 <p>Modèle convention Frio 2018.doc</p>
<p>Kit de mobilisation d'une expertise externe</p>	 <p>Règles de mobilisation d'expert</p>
<p>Canevas de compte rendu technique et financier</p>	 <p>07. Compte rendu narratif et financier_2</p>

**Annexe - Liste études et capitalisations**

Fiches Pratiques & Outils	Modèles économiques	<a href="#">Lien</a>
	Maîtriser les risques au sein de son ONG	<a href="#">Lien</a>
Capitalisations	Le développement d'activités lucratives au sein de son ONG (2014)	<a href="#">Lien</a>
	Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG ? (2015)	<a href="#">Lien</a>
	La création de marque associative : comment et pourquoi ? (2018)	<a href="#">Lien</a>
Etudes	Les pratiques des ONG dans un contexte financier difficile (2013)	<a href="#">Lien</a>
	Diversité d'appartenance aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? (2016)	<a href="#">Lien</a>
	Comment rendre plus agile ma gouvernance ? (2018)	<a href="#">Lien</a>