



COORDINATION SUD

“

FONDS DE RENFORCEMENT
INSTITUTIONNEL ET
ORGANISATIONNEL

”

FRIO

NOTE DE BILAN

L'ANNÉE 2022 DU DISPOSITIF FRIO

Février 2023

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

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 184 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

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

Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la Solidarité Internationale

Le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio)

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

Contact : frio@coordinationsud.org

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

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

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

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

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

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

Coordination rédactionnelle

Leslie Sobaga, Anaïs Tamani, Coordination SUD

Directeur de la publication – Reynald Blion

Février 2023

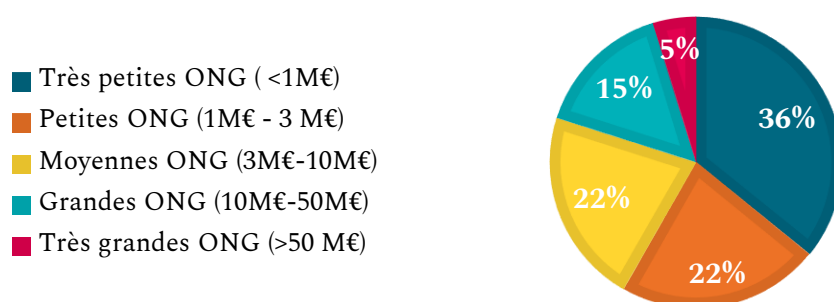
Crédit photo : ©Peopleimage.com Yuri A. - Shutterstock

CHAPITRE 1 : QUINZE ANNÉES D'ACTION POUR LE FRIO

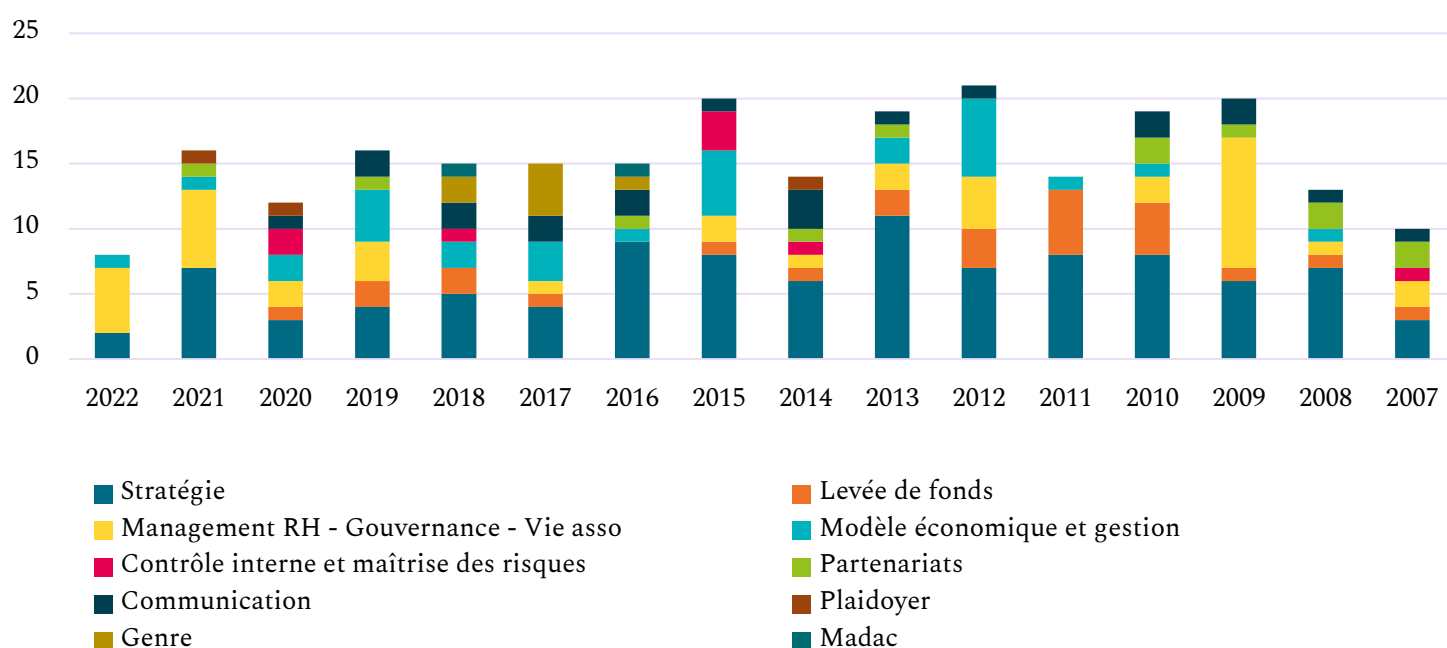
Un engagement depuis l'année 2007

Depuis 2007, le Frio a accompagné **148** associations de solidarité internationale françaises (cf. Annexe 3 page 19) et soutenu **246 projets de renforcement de capacités**. Ce dispositif, bien qu'accessible à toutes les associations françaises de solidarité internationale est à 58% plébiscité par des organisations classées « petites » à « très petites », dont le budget est inférieur à 3 millions d'euros. Il soutient par ailleurs une diversité d'organisations se différenciant par leurs missions (qu'elles soient des organisations de développement, d'urgence et réhabilitation, de plaidoyer, œuvrant dans l'ECSI, spécialisées dans l'apprentissage et le renforcement des capacités ou bien soutenant et structurant le milieu associatif) (cf. Annexe 1 page 16).

Graphique 1 : Répartition des associations par taille (budget)



Graphique 2 : Évolution des besoins depuis 2007 (par thématique)



CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION DU DISPOSITIF EN 2022

LE RÔLE ET L'ÉQUIPE DU FRIO

Le Secrétariat exécutif de Coordination SUD

Depuis 2007, le Frio est un acteur **observateur** privilégié des mutations organisationnelles et des priorités des associations de solidarité internationale (ASI), lui permettant de tirer des observations plus générales sur les contextes d'évolution de ces organisations et de leurs enjeux.



En 2022, grâce à son équipe, composée de deux Chargées de mission Frio & Qualité (Sarah CHELAL et Anaïs TAMANI, présentes pour partie sur l'année), d'une Assistante formation & Frio en alternance (Lisa-Marie RÉA) et d'une Coordinatrice des activités Appui & Renforcement (Leslie SOBAGA), l'équipe a tenu un rôle de **facilitation**, en apportant une aide à la réflexion et à l'identification des besoins prioritaires de renforcement. Elle a également contribué à l'appui de la formulation des besoins en demandes de financements des ASI auprès du Frio et ont assuré le suivi et le bilan d'accompagnement au changement d'une trentaine d'organisations.

Ces deux premières fonctions permettent également au Frio d'accompagner le **développement** et la **résilience** du secteur de la solidarité internationale, notamment par la production d'études de capitalisation favorisant de meilleures pratiques afin de renforcer le collectif. C'est en ce sens qu'une étude a été réalisée en 2022 intitulée « Intégrer le genre dans son organisation : Pourquoi et comment ? » (cf. Chapitre 3 page 4)

Sollicitée tout au long de l'année, l'équipe a conseillé et réorienté une quarantaine d'organisations supplémentaires, notamment vers des dispositifs plus adéquats à leurs attentes et demandes, portés par Coordination SUD ou externes à l'association.

Enfin, l'année 2022 a été marquée par des enjeux organisationnels et budgétaires forts, ainsi que des mouvements RH et le départ d'une chargée de mission dont le poste n'a pas été remplacé. Ainsi, l'activité du second semestre a été menée et coordonnée par une chargée de mission Frio et la Coordinatrice des activités Appui & renforcement, Au regard de cette fragilisation, l'équipe a su répondre aux attentes des OSC françaises, à l'animation du dispositif Frio et aux enjeux de Coordination SUD, en contribuant à son futur cadre stratégique 2023-2028. Ces enjeux budgétaires impactent également les perspectives et les activités 2023-2025 pour le dispositif et l'équipe Frio.

Le comité de décision (CD)

Quatre comités de décision ont eu lieu en 2022 (mars, juin, septembre et décembre). Le comité **examine les demandes de cofinancement** soumises par les bénéficiaires du Frio, formule des recommandations et des conseils pour assurer l'efficacité des accompagnements et donne les autorisations d'engagements du fonds sur les dossiers retenus. Il examine également les bilans réguliers des activités du fonds et prend part à la définition des orientations stratégiques de celui-ci.

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

Tableau 1 : Liste des membres du comité de décision Frio

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



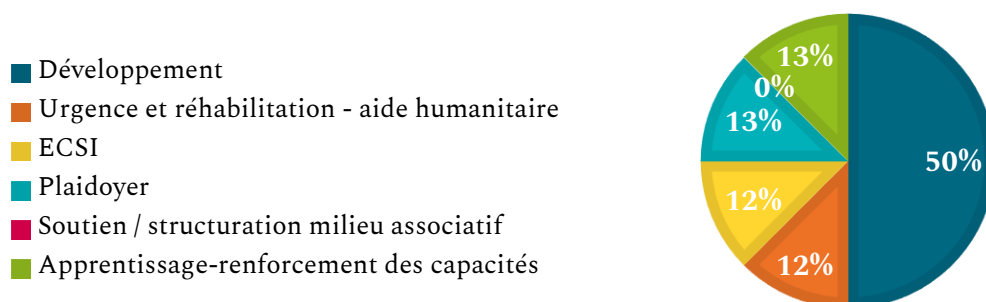
CHAPITRE 3 : DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL, AU RENFORCEMENT DU COLLECTIF

PROFILS DES ORGANISATIONS BÉNÉFICIAIRES DU FRIO

En 2022, le dispositif a été sollicité par des organisations œuvrant principalement dans le champ du développement (4), puis, à part égale (1) dans les champs de l'« urgence et réhabilitation – action humanitaire », de l'ECSI, du plaidoyer et de l'« apprentissage – renforcement des capacités ». Les très petites organisations (budget inférieur à 1 million d'euros) représentent la moitié des appuis, les moyennes (3M€-10M€) représentent 33% du soutien et les grandes (10M€-50M€) représentent 17%. En 2022, 75% des organisations sont membres de Coordination SUD contre 50% en 2021. Ceci peut notamment s'expliquer par un redémarrage lent des réflexions structurelles au sein des ASI au sortir de la crise sanitaire, laissant un champ ouvert aux associations déjà familières du dispositif, parmi lesquelles plusieurs sont membres de Coordination SUD. Par ailleurs, les associations membres, souvent engagées dans des dynamiques d'échanges sont d'avantage sensibilisées aux enjeux de renforcement organisationnel et aux solutions mises à leur disposition. Dans la continuité de l'année 2021, la majeure partie des associations bénéficiaires d'un Frio en 2022 sont localisées en Île-de-France, une se trouve en région Nouvelle-Aquitaine et une dernière en région Auvergne-Rhône-Alpes. Enfin, **deux associations parmi celles nouvellement soutenues accèdent au dispositif pour la première fois**. Les autres organisations engagent un deuxième accompagnement ou plus, souvent dans la continuité de leur premier Frio, s'inscrivant ainsi dans un processus long qui nécessite souvent un temps de maturation.

Les associations accompagnées en 2022 : E-graine, **Entrepreneurs du Monde**, Grdr Migration-Citoyenneté-Développement, **La Chaîne de l'Espoir**, Plateforme ELSA, **Tournons la page**, Solthis, **Un enfant par la main**.

Graphique 3 : Missions des associations soutenues en 2022



Graphique 4 : Taille des associations soutenues en 2022



ZOOM SUR LES PROJETS SOUTENUS

e-graine

Adapter le modèle organisationnel du mouvement e-graine à sa nouvelle stratégie à horizon 2030

À l'occasion des 15 ans d'e-graine, l'ensemble des parties prenantes du mouvement (adhérentes et adhérentes, membres de la gouvernance, salarié-e-s et partenaires) ont pu contribuer pendant un an à la réécriture collaborative du projet associatif et de sa déclinaison stratégique à horizon 2030. Cette démarche a été accompagnée dans le cadre d'un Frio en 2020-2021. Dans la continuité de cet accompagnement, e-graine bénéficie d'un deuxième accompagnement Frio afin de repenser et adapter son modèle organisationnel et sa gouvernance pour soutenir ses nouvelles ambitions de manière efficiente.

Aussi, e-graine a obtenu la labellisation IDEAS évaluant l'association au travers du prisme des 90 bonnes pratiques identifiées par l'Institut IDEAS et portant sur la Gouvernance, les Finances, le Pilotage & l'Évaluation. L'organisation dispose d'une bonne notation sur sa gouvernance actuelle (transparence, gestion désintéressée, participation active des membres, traçabilité de l'information....) qu'elle souhaite renforcer en lien avec ses futurs objectifs. Ce deuxième Frio porte donc sur **l'évolution et l'ouverture de la gouvernance**, établie à la création de l'Union e-graine en 2016, en termes de connaissances et compétences et une réflexion sur la **création de nouvelles organisations** (expertise juridique) et leur **articulation** avec les entités de l'Union et initiatives déjà existantes en son sein.

Entrepreneurs du Monde

Doter Entrepreneurs du Monde et son réseau de pratiques et de politiques RH intégrant l'approche genre

Entrepreneurs du Monde a bénéficié d'un premier accompagnement Frio sur le genre en 2018-2019 qui a permis un diagnostic organisationnel avec une approche genre, l'élaboration d'un positionnement et une réelle mise en mouvement de l'association sur le sujet et de son réseau de 23 structures dans 12 pays. Cependant, les progrès en termes de gestion des ressources humaines sont modestes, par manque de savoir-faire dans la mise en place de politiques et processus RH sensibles aux enjeux de genre et adaptés aux cadres légaux et culturels des différents pays.

Via ce deuxième Frio, l'association est accompagnée dans **sa stratégie d'intervention et de soutien sur les sujets RH auprès de ses pays d'intervention**, mais également dans la création d'outils et de **politiques RH** reflétant son approche genre et **adaptées aux contextes d'intervention**, avec une première entrée sur deux territoires d'Afrique de l'Ouest en vue d'un essaimage à tous les territoires du réseau.

Grdr Migration-Citoyenneté-Développement

Pour une vie associative dynamique du Grdr dans les territoires

Depuis 30 ans, le Grdr renforce les modalités de sa vie associative et sa manière à créer une gouvernance originale autour d'un double objectif : « **garantir un ancrage local fort et une dimension internationale**

reconnue ». Il s'agissait à la fois de **valoriser cette dimension internationale** tout en conservant les principes de la Loi 1901 française (unicité de l'assemblée générale, du projet associatif/plan d'action stratégie globale 2020-2024, du Conseil d'Administration, du budget et de la comptabilité, des outils de production de connaissance transversaux, appartenance à des réseaux connectés). Dans un second temps, il s'agissait de **décentraliser les espaces de décisions et d'actions** au cœur des territoires d'actions en Afrique et en France (des équipes localisées, des Conseils d'Orientation et de Suivi (COS) en appui, des partenariats locaux solides et historiques). Après 2005 (étude sur la vie associative), puis 2014 (AGE pour intégrer les COS à la gouvernance du Grdr), une troisième étape – objet de l'accompagnement Frio accordé – consiste à **réaliser un bilan collectif de l'organisation et d'identifier précisément les voies et moyens** de consolidation de la vie associative sur les territoires.

La Chaîne de l'Espoir

Renforcement des capacités de la Chaîne de l'Espoir à mettre en œuvre une stratégie et politique RH

Créée en 1994, La Chaîne de l'Espoir fait désormais partie des associations reconnues dans le secteur humanitaire. Elle a connu une forte croissance de ses effectifs au cours des 7 dernières années, notamment en raison d'une croissance de son activité, passant de 36 salariés en 2015 à plus de 70 salariés en 2022. Le profil de ses salarié.e.s évolue également, nombre d'entre eux et elles venant de structures avec plus de cadre concernant les sujets RH. La création récente du département RH, couplée à une forte croissance n'a pas encore permis à La Chaîne de l'Espoir de consolider sa stratégie RH, ce qui l'ammène aujourd'hui à avancer en fonction des actualités sur ses pratiques salariales. La professionnalisation et l'accroissement de l'association la conduisent vers la nécessité de **consolider sa stratégie RH et de se doter d'une politique RH** structurée et transparente, en cohérence avec sa stratégie générale. L'accompagnement Frio permettra à l'association d'atteindre ces objectifs qui contribueront à la stabilisation de ses effectifs, la fidélisation de ses collaborateurs et collaboratrices, la valorisation des compétences et ancienneté et qui permettront d'attirer de nouvelles personnes, en garantissant une équité interne.

Plateforme ELSA

Permettre à la Plateforme ELSA d'élaborer collectivement sa stratégie future qui prenne en compte son histoire ainsi que l'évolution des enjeux de la lutte contre le VIH/sida et les DSSR

L'objectif global du projet associatif de la plateforme est de contribuer à l'efficience et à la diffusion des expertises des OSC françaises et africaines de lutte contre le VIH/sida et de promotion des droits et santé sexuelle et reproductive (DSSR) en Afrique francophone. Après 20 ans d'activité, la Plateforme ELSA souhaite **faire évoluer et réinterroger sa stratégie ainsi que son organisation** à travers une démarche participative. Le projet sera consacré à accompagner les associations membres et les associations partenaires à se questionner, se renforcer et valoriser leurs expertises et savoir-faire. Dans un contexte sécuritaire et sanitaire fragile, où les enjeux du VIH et les capacités d'agir des OSC ont évolué, ce projet Frio sera l'occasion d'esquisser collectivement la stratégie à venir du réseau associatif, notamment les changements organisationnels, les activités qui en découlent ainsi que les relations partenariales internes et externes afin de continuer à lutter contre l'épidémie ensemble.

Solthis

Appui au développement de la stratégie logistique de Solthis et à la définition de son cadre de déploiement

Solthis a connu de profondes mutations depuis 6 ans, l'amenant notamment à revoir sa stratégie, son modèle économique et ses modes d'intervention, parfois dans le cadre d'accompagnements Frio. Pour faire face à ces évolutions, l'association a identifié, d'un point de vue organisationnel, le besoin de **faire évoluer son référentiel logistique** afin de lui permettre de répondre à ses enjeux compte tenu de sa taille et des caractéristiques de ses nouveaux projets (enjeux de capacités de gestion logistique, notamment en termes d'approvisionnement, enjeux de sécurisation et de gestion de l'information, etc...), tant pour faciliter le travail de ses équipes à l'interne que pour répondre aux exigences de ses bailleurs de fonds et de ses partenaires de mise en œuvre.

Tournons la page

Accompagner la vie démocratique et la gouvernance du mouvement Tournons La Page

En juillet 2021, le Secrétariat International de Tournons La Page devenait autonome du Secours Catholique. Un état des lieux a été mené avec pour conclusion, la nécessité de **retravailler la vie démocratique au sein du mouvement et dans les coalitions nationales**. En effet, l'association fait face à des enjeux classiques de gouvernance, avec des leaders d'associations et/ou de coalitions à la tête de leurs organisations sur un temps long, fragilisant ainsi le renouvellement des réflexions, l'intégration de nouvelles connaissances et compétences, entre autres. De même, la qualité des processus décisionnels, la redevabilité et la transparence peuvent être améliorées afin d'assurer la vie démocratique. Cette dernière est un gage de qualité au sein du mouvement et surtout un de ses **principes d'intervention**. En effet, les différentes formes d'accompagnement doivent inscrire dans leurs **démarches méthodologiques** cette nécessité de la performance démocratique. Cet enjeu du manque de démocratie se joint à la fragilité de nombreuses OSC membres disposant de peu de fonds et d'une visibilité et structuration très limitées. Il est apparu nécessaire que Tournons La Page soit accompagné par le dispositif Frio dans la **conduite d'un changement interne en matière de gouvernance, de processus décisionnels et de contrôle**.

Un enfant par la main

Accompagner la transformation digitale d'Un enfant par la main

Depuis le début des années 2010, l'association est dans un processus d'amélioration continue qui lui permet de répondre aux enjeux internes et externes qu'elle et de nombreuses ONGs rencontrent. A la suite d'une fusion au cours de l'année 2016-2017 et dans un contexte de développement majeur de son activité, l'association a profité de la révision de sa stratégie 2023-2025 pour mettre l'accent sur la **transformation numérique de son organisation**. L'association a en effet une réelle envie de questionner ses pratiques en termes de communication/collecte/traitement des données. Des compétences et connaissances existent en interne, au sein du service communication (communication

externe), mais il semble important et nécessaire que cette révolution digitale inonde tous les services (communication, partenariats, comptabilité, direction, ...) et niveaux de l'organisation (instances de gouvernance, équipe opérationnelle, bénévoles, ...). En effet, l'usage des outils numériques devient un moyen d'assurer plus de proximité et d'instantanéité entre les donateurs et donatrices et actions des associations. Il favorise également la mise en avant de meilleurs messages de plaidoyer et de collecte, la redevabilité vis-à-vis de plusieurs parties prenantes et est gage d'efficacité. L'accompagnement Frio a donc comme objectif d'**établir un diagnostic organisationnel sous le prisme du numérique** et de **formaliser un cahier des charges et un plan d'action** afin que l'association puisse, à termes, améliorer l'efficacité, l'agilité et donc l'impact de ses actions terrain.

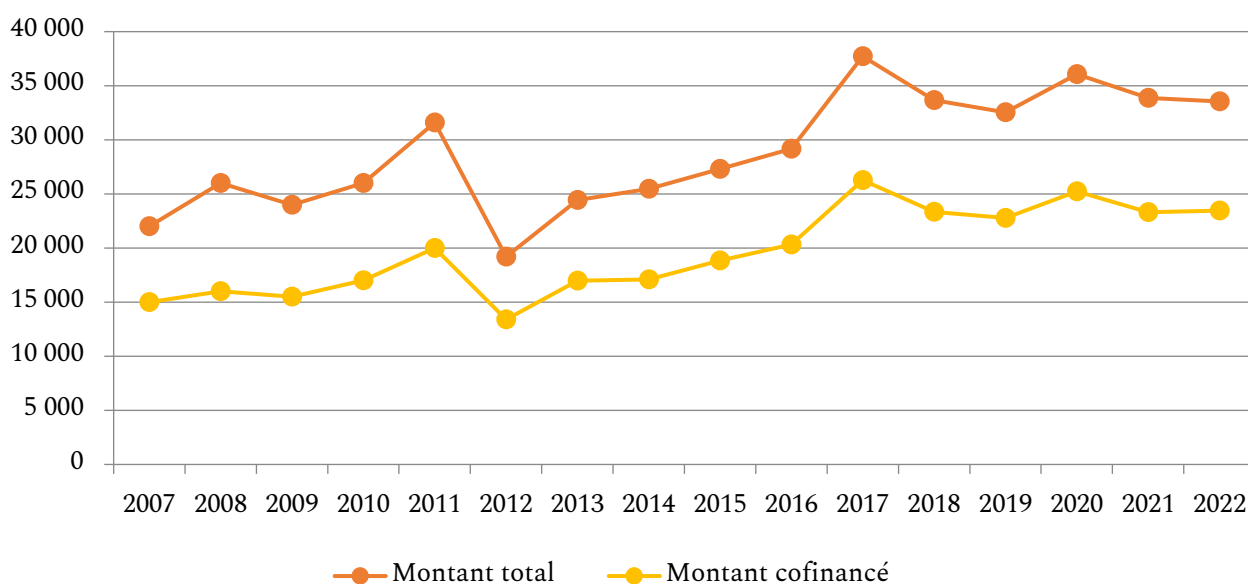
BUDGETS ENGAGÉS EN 2022

Le nombre de projets soutenus a été moindre par rapport aux années précédentes, avec 8 projets financés sur 12 dossiers présentés¹ (cf. Annexe 2 pages 17 et 18). Ceci est en partie dû à un équilibrage de l'enveloppe globale du fonds se trouvant dans sa dernière année de projet triennal (2020-2022) soutenu par l'Agence française de Développement. Ainsi, en 2022, le dispositif Frio a rétrocédé **187 730€**.

Structure	Cofinancement FRIO	Budget total du projet	Thématique de renforcement	Mission principale
e-graine	20 000	28 600	Gouvernance	ECSI
Grdr Migration - Citoyenneté-Développement	32 000	45 714	Vie associative	Développement
Plateforme ELSA	24 000	34 300	Stratégie	Apprentissage-renforcement des capacités
Tournons la page	22 400	32 000	Gouvernance	Plaidoyer
Solthis	19 250	27 650	Référentiel logistique	Développement
Un enfant par la main	20 510	29 300	Stratégie numérique	Développement
Entrepreneurs du Monde	25 000	35 800	Management et RH	Développement
La Chaîne de l'Espoir	24 570	35 100	Management et RH	Urgence et réhabilitation – aide humanitaire
Total	187 730€	268 464€		
Montant moyen	23 466 €	33 558€		

¹ Deux projets ont été ajournés, le premier du fait d'un manque de priorisation des besoins ayant montré un besoin de maturation dans la réflexion et la formulation du besoin de renforcement. Le second dossier ajourné a été représenté en comité en 2022 et accepté. Celui-ci a questionné le cadre d'intervention et les cibles du Frio, face à des enjeux de renforcement communs entre une OSC française et ses partenaires dans les pays d'intervention. Un projet a été refusé par manque de pertinence dans le choix du besoin de renforcement. En effet, les conditions de bases nécessaires que sont le projet associatif et sa déclinaison stratégique n'étaient pas préalablement réunies pour s'investir dans le projet de renforcement présenté au Frio.

Graphique 4 : Évolution des montants moyens depuis 2007



Enfin, le montant moyen de cofinancement des projets est constant, avec une moyenne de soutien du Frio de **23 466€** (contre 23 315€ en 2021) pour un budget total moyen de 33 558€ (contre 33 883€ en 2021). Cette stabilisation est toutefois à relativiser et à imputer à un cadrage en amont plus resserré sur la question budgétaire alors que **les projets présentés sont plus ambitieux**, en lien avec des écosystèmes et périmètres d’actions plus larges étudiés dans les projets.

LA MODALITÉ « ACCOMPAGNEMENT EN AMONT »

Le Frio est un dispositif d’accompagnement technique et de cofinancement dont l’objectif est de renforcer l’adaptabilité et l’efficacité des associations françaises de solidarité internationale et d’accompagner l’amélioration continue dans leur complémentarité avec les autres acteurs et actrices de la coopération et dans le cadre de leur rôle de renforcement des capacités mutuel avec les acteurs et actrices de leurs pays d’intervention.

Coordination SUD accompagne les demandes de cofinancement des ONG rentrant dans le champ de compétences du Frio. Les associations peuvent parfois rencontrer des difficultés à **définir, partager en interne, hiérarchiser, et formaliser leurs attentes en termes de renforcement**. Dans ces cas, il est proposé à ces associations un accompagnement externe nommé « **accompagnement en amont** » pour les aider via **l’élaboration d’un court diagnostic de l’organisation** pour un montant maximum de 3 000€, financé à 100% par Coordination SUD. Cette prise en charge globale est choisie par Coordination SUD car elle permet de soutenir des associations de petites tailles réunissant peu de moyens pour mener ce type de réflexion, mais disposant d’un potentiel d’évolution conséquent et de dynamiques internes favorables à une réflexion plus poussée pour se positionner par la suite vers un Frio plus classique. C’est pourquoi cette étape intervient, sur proposition du secrétariat technique de Coordination SUD, en amont du montage du dossier complet de demande de financement, et donc en amont du comité de décision, organe de sélection des projets.

En 2022, **trois associations ont été accompagnées** via ce dispositif :

- L'Association Européenne pour la Démocratie Locale (ALDA),
- La Coordination d'Appui aux Projets de Solidarité Internationale pour le Congo Brazzaville (CAPCOS)
- Le Conseil des Béninois de France (CBF).

Ces deux dernières organisations font partie d'un **parcours d'accompagnement dédié** et actuellement en phase de test, né d'un partenariat entre le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM) et Coordination SUD afin de soutenir les Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (OSIM) en tenant compte de leurs spécificités (taille, RH bénévoles, contraintes de budget, d'organisation et de reporting, etc.).

DES APPRENTISSAGES AU SERVICE DU COLLECTIF : CAPITALISATION SUR LE GENRE

Depuis plus d'une dizaine d'années, la promotion de l'égalité femmes-hommes fait partie intégrante des travaux de Coordination SUD, comme l'atteste la création et l'animation de la Commission Genre et Développement et l'inscription du genre en tant que thématique transversale dans les planifications stratégiques.

Dans ce cadre, le projet « Pour une transversalisation du genre dans les organisations de solidarité internationale » a été mis en œuvre sur la période 2016-2018, en partenariat avec le F3E et soutenu par l'Agence française de développement. L'objectif spécifique était « **d'accompagner durablement les organisations de solidarité internationale dans leur démarche de transversalisation du genre au sein de leurs organisations et de leurs activités** ».

Le dispositif Frio s'est alors élargi aux organisations ayant besoin d'un accompagnement sur le genre, par le biais du « **Frio Genre** ». La finalité consistait en une intégration du genre par les organisations de solidarité internationale, dans les projets et de façon transversale dans les structures.

Afin de partager les résultats, avancées et enjeux futurs concernant l'intégration du genre au sein des associations françaises du secteur de la solidarité internationale, le **Frio a coordonné une capitalisation intitulée « Intégrer le genre dans son organisation : Pourquoi et comment ? »**. Celle-ci a par ailleurs été animée de deux temps collectifs, avec un premier atelier en juillet 2022 réunissant les organisations bénéficiaires, puis une table-ronde en octobre 2022 lors des Journées Vie associative de Coordination SUD.

Cette capitalisation vise à partager les motivations, les pratiques, les effets et les leviers mobilisés par les ONG pour intégrer l'approche genre au sein de leur organisation. Elle est à destination des associations qui n'ont pas ou peu investi la thématique, de façon à sensibiliser, impulser l'engagement et l'envie de transformation, des ONG désireuses de s'engager dans la mise en place de ce type de démarche, pour alimenter leurs réflexions, en leur proposant des témoignages et des enseignements didactiques des expériences étudiées et enfin des structures déjà sensibilisées et engagées, de façon à

diffuser l'approche et renforcer l'ancrage et le portage institutionnel (en outillant les acteurs et actrices à porter d'avantage le changement au sein de leur organisation et auprès de leurs partenaires).

CHAPITRE 4 : RÉFLEXIONS SUR LA STRATÉGIE 2023-2028 DU DISPOSITIF FRIO

Dans le cadre de la révision stratégique Frio 2023-2028, le comité de décision Frio et l'équipe Frio ont été accompagnées par Khadidja LAHLALI, consultante externe, via une formation-action de mars à juin 2022 (4 jours). Celle-ci a permis de **définir une analyse commune du dispositif** (ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et résultats), de le mettre **en lien avec son environnement externe** et les dynamiques à l'œuvre dans le secteur de la solidarité internationale et plus globalement dans la société avec la prise en compte de thématiques transverses : genre, climat, inclusivité et lutte contre les discriminations, droits humains, tout en se projetant vers le futur et les aspirations du dispositif. Ceci a naturellement amené à la priorisation d'axes stratégiques et une ébauche d'un plan d'action.

Ce travail a été poursuivi en interne avec des sessions de formalisation de la vision et de la mission du dispositif présentées ci-dessous :

- **Vision** : Donner le pouvoir d'agir aux associations de solidarité internationale, actrices de changement et promotrices de sociétés soutenables, équitables et inclusives.
- **Mission** : A travers sa position de sentinelle, le Frio assure les fonctions d'observation, de facilitation et d'accompagnement au développement et à la résilience des ASI par les moyens d'actions suivants :
 - Le soutien individualisé et personnalisé des ASI dans leurs mutations structurelles (organisationnelles et institutionnelles).
 - L'émergence et la valorisation d'innovations (nouvelles pratiques, nouvelles modalités d'actions et nouveaux enjeux, etc.).
 - En favorisant des collectifs d'échanges autour d'enjeux organisationnels communs et innovants pour le secteur de la solidarité internationale.

Trois axes de travail ont été priorisés :

- **Positionnement et communication** : cet axe entend travailler l'image du dispositif (son expertise en matière d'accompagnement des mutations institutionnelles et organisationnelles des associations du secteur), la mise en valeur de ses résultats (auprès des membres de Coordination SUD et en externe) visant à favoriser le passage à l'action des associations dans la prise en main de leurs enjeux institutionnels et organisationnels, entre autres. Des premiers éléments ont été travaillés, notamment un plan de communication construit avec la fonction Communication de l'association.
- **Partenariats et modèle économique** : ce deuxième axe de travail comprend la révision des taux de co-financement différenciés du Frio - entre petites et grandes ONGs dans une logique de solidarité - tels que travaillés au second semestre de l'année 2022 et entrant en vigueur en 2023, l'identification de partenariats avec des plateformes homologues ou internationales afin de soutenir les perspectives de développement du Frio (cf. Chapitre 5), tout en mutualisant les expertises et moyens d'actions, notamment financiers. Il entend également explorer les soutiens possibles par thématiques (exemple : ouverture d'un financement complémentaire de type « Frio transition écologique »), en lien avec les besoins du secteur et évolutions sociétales.

- **Effizienz und Effektivität des Systems** : ce dernier champ de travail permettra d'insister sur la mise à jour des outils de pilotage du dispositif Frio (base de données historique du dispositif, base de données des consultations), des outils quotidiens pour servir les axes précédents, la gestion des connaissances et capitalisation ou encore du manuel de procédures à l'aune de nouveaux questionnements. Aussi, cet axe comprendra une analyse des richesses humaines nécessaires pour soutenir la mission du Frio (compétences RH salariées, réseau de personnes ambassadrices, vivier/pool de consultant.e.s, etc.).

Il est à noter que ces réflexions ont été construites en cohérence avec la stratégie globale 2023-2028 de Coordination SUD et ont permis d'alimenter le projet d'intérêt général 2023-2025 déposé auprès de l'Agence Française de Développement.



A RETENIR EN 2022

- ➔ **4 comités de décision** organisés en mars, juin, septembre et décembre 2022
- ➔ **12 dossiers** présentés
- ➔ **8 associations** nouvellement soutenues dont 75% membres de Coordination SUD
- ➔ Une rétrocession de **187 730€**
- ➔ Un suivi continu de **40 projets** de renforcement
- ➔ Une orientation de **43 sollicitations** d'organisations
- ➔ **3 associations** soutenues par la modalité « accompagnement en amont » pour **7 450€**
- ➔ **1 capitalisation** sur le genre menée au service du collectif
- ➔ **1 formation-action** de l'équipe et du comité de décision afin de développer la stratégie 2023-2028 du Frio
- ➔ Evolution du **taux de co-financement du Frio** : entrée en vigueur en 2023

CHAPITRE 5 : LES PERSPECTIVES POUR L'ANNÉE 2023

Afin de consolider le travail mené au cours de l'année 2022 et de servir les nouveaux enjeux du cadre stratégique 2023-2028 de Coordination SUD, sont notamment définis les axes de travail suivants :

- ▼ **Animation du dispositif** et des comités de décision Frio en lien avec les besoins des associations. En termes de ressources humaines, un renforcement progressif de l'équipe Frio est prévu à partir d'avril 2023 avec un 1 ETP et une prise de poste à 100% prévue en juillet 2023.
- ▼ Préparation d'un **dispositif Frio « élargi » aux OSC partenaires** des OSC françaises pour 2024-2025. Face à des enjeux financiers impactants son projet d'intérêt général (2023-2025), Coordination SUD souhaite saisir l'opportunité de faire évoluer son dispositif en s'inscrivant dans les enjeux de partenariats équitables et de localisation de l'aide qui parcourent le secteur et les travaux de son collectif. Il est ainsi attendu que l'activité du dispositif telle que connue jusqu'à présent soit maintenue jusqu'à la fin de l'année 2024. En ce sens, l'année 2023 sera charnière dans les réflexions à mener et la définition des modalités d'ouverture du dispositif pour l'ensemble de l'année 2025, venant par ailleurs soutenir le changement intermédiaire n°4 de la stratégie 2023-2028 de Coordination SUD.

« Nous rêvons d'un dispositif Frio qui, fort de ses 15 ans d'expérience, puisse transmettre à d'autres partenaires les leçons apprises, un dispositif Frio qui puisse aussi apprendre et s'enrichir de l'expérience et de la richesse d'autres partenaires...un dispositif Frio qui puisse jouer son rôle, politique, dans l'équilibre des voix et des forces »

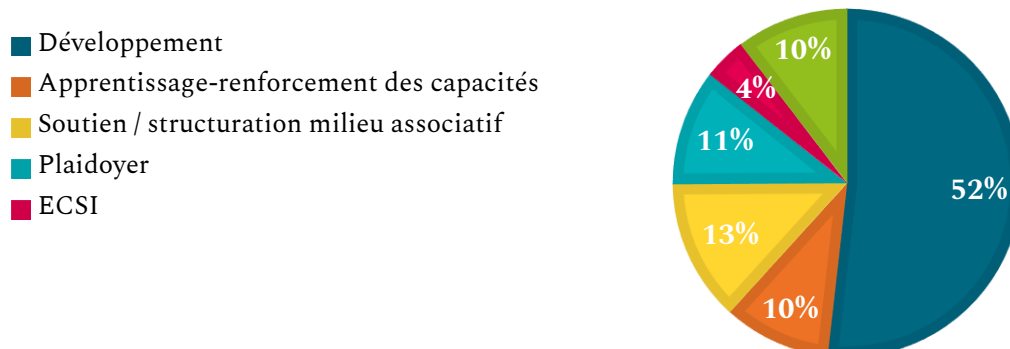
Leslie Sobaga, Coordinatrice des activités Appui & Renforcement, Coordination SUD.

- ▼ **Stratégie du Frio 2023-2028** : écriture de la stratégie en lien avec la stratégie globale de Coordination SUD et l'opérationnalisation de la stratégie Appui & renforcement.
- ▼ **Communication** : renouvellement des supports et développement des outils de communication du Frio (nouvelle plaquette de présentation, nouveau logo, mise en page du projet stratégique, mise à jour des données sur le site internet, etc.) et promotion du dispositif sous différents formats.
- ▼ **Capitalisation** : un accent sera porté sur de nouvelles modalités de partage et de capitalisation, plus dynamiques et participatives, parmi lesquelles : la tenue d'un webinaire thématique attendue pour le mois de mai 2023 afin de partager les expériences des organisations bénéficiaires du Frio. Par ailleurs, sous réserve d'un alignement des enjeux et activités avec la fonction Vie associative, une conférence-débat autour des partenariats équitables est envisagée. Aussi, la fin de l'année 2023 devrait permettre de définir le cadrage (termes de référence) d'une prochaine capitalisation Frio sur le triennal 2023-2025 de Coordination SUD.
- ▼ **Etude d'impact** : réflexion autour du contenu d'une étude d'impact du dispositif Frio.

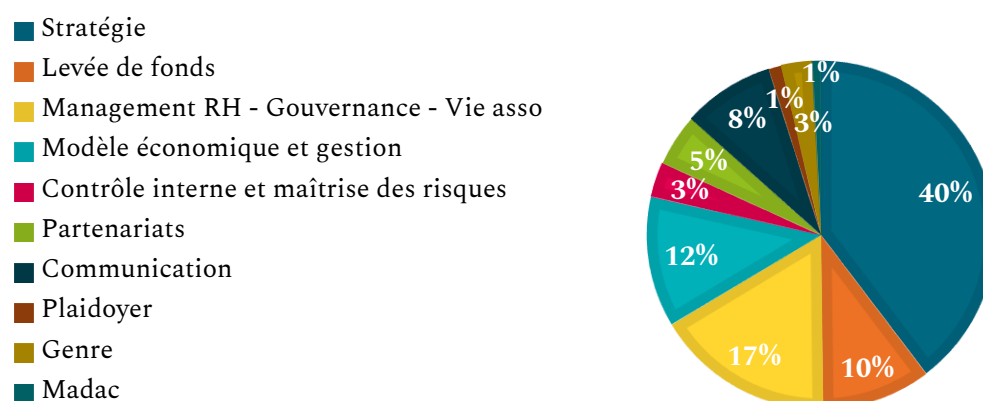
- ▶ **Renouvellement du comité de décision** : les membres du comité de décision sont élu.e.s pour un mandat de deux ans, renouvelable une fois. Les membres occupant actuellement une représentation au sein du comité ont été élu.e.s à la fin de l'année 2021 pour le mandat 2022-2023. Parmi les six membres, cinq ont la possibilité de renouveler leur mandat une fois.

ANNEXE 1 - DONNÉES COMPLÉMENTAIRES SUR LE DISPOSITIF FRIO DEPUIS 2007

Graphique 1 : Répartition des organisations par mission depuis 2007



Graphique 2 : Répartition des thématiques de renforcement depuis 2007



ANNEXE 2 - ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU FRIO DEPUIS 2007²

Tableau 1 : Vision consolidée sur 15 ans (2007-2022)

	2007-2022	Moyenne annuelle
Montant total des projets cofinancés ³ (euros) - Frio genre inclus	6 951 013€	463 401€
Engagements financiers Frio (euros)	4 048 429€	269 895€
Engagements financiers des organisations bénéficiaires (valorisation d'un.e responsable de projet, fonds propres, autres financements)	2 902 584	193 506€
Nombre de projets complets examinés en CD ⁴	305	20
Nombre de dossiers financés	243	16

² Ces données tiennent compte des montants et dossiers engagés, c'est-à-dire qu'elles ne comptabilisent pas les éventuels accompagnements Frio annulés après leurs démarrages. C'est pourquoi les données agrégées, notamment en termes d'actions de renforcement et organisations accompagnées et présentées en page 1 diffèrent, car elles représentent l'atterrissage de l'activité à date.

³ Les dossiers ajournés ne sont pas comptabilisés

⁴ Les dossiers ajournés et représentés en comité de décision, puisqu'ils ont évolué, ont été comptabilisés.

Tableau 2 : vision par année

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Montant total des projets cofinancés ⁵ (euros) - Frio genre inclus	239 938	367 895	438 809	454 223	516 304	407 054	443 697	331 209	518 972	432 110	544 616	492 945	520 786	432 656	541 335	268 464
Engagements financiers Frio (euros)	150 568	215 904	326 723	305 127	299 894	268 486	322 348	229 572	358 222	301 246	379 831	343 720	364 245	302 850	373 040	187 730
Nombre de projets complets examinés en CD ⁶	13	22	29	22	18	30	24	15	24	17	17	15	18	12	18	11
Nombre de dossiers financés	10	13	21	18	15	20	19	13	19	14	15	14	16	12	16	8

⁵ Les dossiers ajournés ne sont pas comptabilisés

⁶ Les dossiers ajournés et représentés en comité de décision, puisqu'ils ont évolué, ont été comptabilisés.

ANNEXE 3 - LISTE DES ORGANISATIONS SOUTENUES PAR LE FRIO DEPUIS 2007

1001 Fontaines	Clong-Volontariat	Habitat Cité
ACCIR	Coalition Education	HAMAP
ACF – Action contre la faim	Collectif Haïti de France	Handicap International
ActionAid France Peuples Solidaires	Commerce équitable France	Hydrauliques Sans Frontières
ADER	Comité Contre l’Esclavage Moderne (CCEM)	HUMY
AFDI	Comité de Coopération avec le Laos	IECD
Agir Ensemble pour les droits humains (AEDH)	Consortium	IFAID Aquitaine
Aide et Action	CRID	Ingénieurs Sans Frontières
Aide Odontologique Internationale	Délégation Catholique pour la Coopération	Initiative Développement
Aïna, Enfance et Avenir	Djantoli	Institut Panos Paris
ALIMA	Douleurs sans Frontières	Inter Aide
AMI - Aide Médicale Internationale	ECPM	Inter-réseaux développement rural
APDRA	E-graine	IRAM
Apprentis d’Auteuil	Educasol	Kynarou
ASMAE	Elevages sans Frontières	L’Appel
Ateliers Sans Frontière	Emmaüs International	La Chaîne de l’Espoir
Avocats Sans Frontières	Enfants et Développement	La Cimade
AVSF -Agronomes et vétérinaires sans frontières	Entrepreneurs du Monde	La Guilde Européenne du Raid
Batik International	Envol Vert	La Voute Nubienne
Bibliothèques sans Frontières	ESSENTIEL	Le Partenariat
Biodiversité Échanges et Diffusion d’Expériences	ESSOR	L’Observatoire International des Prisons
Bioforce	Etudiants et Développement	MADERA
blueEnergy	Equilibres et populations	Maison des Citoyens du Monde –Nantes
Bolivia INTI – Sud Soleil	F3E	Max Havelaar France
CADR	FAIRe un monde équitable	Médecins du Monde
CARE	Fédération Artisans du Monde	Migrations & Développement
CARI	FIACAT	OPALS
CartONG	FIDH	OPC
Cartooning for Peace	Fondation Danielle Mitterrand (France Libertés)	Oxfam France
CCFD-Terre Solidaire	Frères des Hommes	Partage
Centre Primo Levi	Fondation Energies pour le monde (Fondem)	Patrimoine sans frontières
CERISE	FORIM	Pesinet
CFSI	GERES	Plateforme des ONG françaises pour la Palestine
CIEDEL	Grandir Dignement	Plateforme ELSA
CIDR	GRDR	Plan International France
	GREF	Planète Enfants
	GRET	PlaNet Finance
	Groupe Développement	Planète Urgence
	Groupe Initiatives	Plateforme ELSA
	Groupe URD	Première Urgence Internationale
		Prison Insider
		Prisonniers Sans Frontières

pS-Eau	Sherpa	Terre & Humanisme
RAFOD	SMARA (Santé Mali Rhône-Alpes)	Toilettes du Monde
ReMed	Solidarité	Tournons la page
Réseau Euromed France	Solidarités International	Transparency France
RITIMO	Solidarité Laïque	Triangle Génération
RONGEAD	Solthis	Humanitaire
Santé Sud	SOS Enfants sans Frontières	Un enfant par la main
Scouts et Guides de France (SGDF)	SOS Sahel	Univers Sel
Secours Catholique – Caritas France	SOS Villages d’Enfants	UNMFREO
Secours Islamique France	Sports Sans Frontières	YMCA France
SEVES	Starting Block	Zazakely Sambatra
	Terre des Hommes France	



Rassembler et agir **pour la Solidarité internationale**



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