



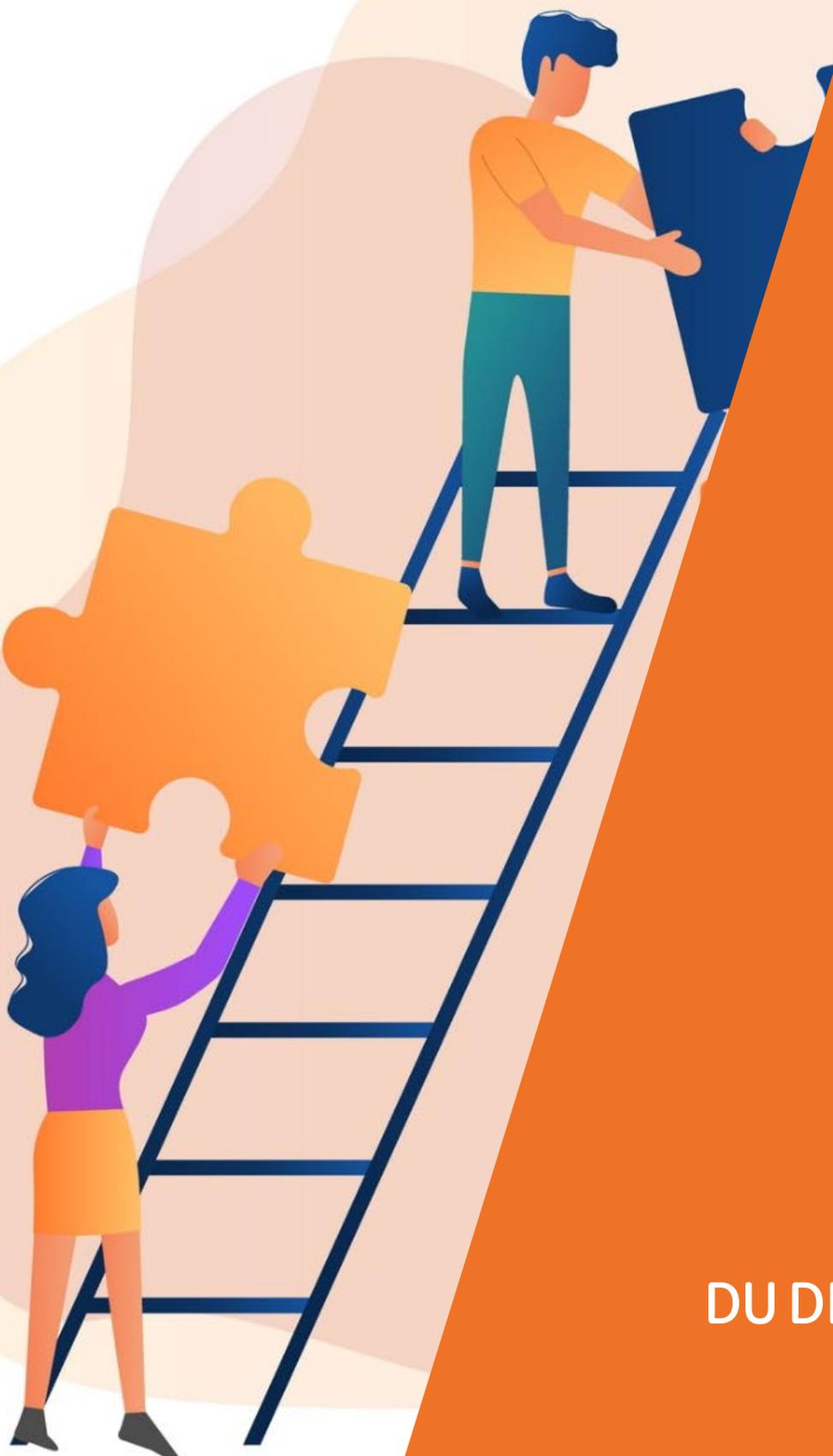
COORDINATION SUD



NOTE DE BILAN

L'ANNÉE 2024 DU DISPOSITIF FRIO

Février 2025



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

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 182 ONG, adhérentes directes ou au travers de ses six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées 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 assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des 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 l'analyse du secteur associatif de la solidarité internationale, de ses évolutions et enjeux.

Le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO)

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

Contact : frio@coordinationsud.org

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

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

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

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

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

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

SOMMAIRE

Edito	1
Le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel	2
L'année en synthèse	3
Chapitre 1 - Les actions engagées en 2024	5
Chapitre 2 - L'organisation du dispositif en 2024	11
Chapitre 3 - Perspectives 2025 : accompagner de nouvelles manières de coopérer	14
Chapitre 4 - Données générales sur le dispositif depuis 2007	15
Annexes	17
Annexe 1 : évolution des engagements financiers depuis 2007.....	17
Annexe 2 : présentation des nouveaux besoins de renforcement soutenus en 2024	19
Annexe 3 : présentation de certains bilans conduits en 2024	27
Annexe 4 : liste des organisations soutenues depuis 2007	32
Annexe 5 : données complémentaires sur le dispositif depuis 2007.....	34

ÉDITO



En ce début d'année 2025, nous présentons avec fierté le bilan de l'année 2024 pour le dispositif FRIO. Depuis sa création en 2007, le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) a joué un rôle crucial dans le soutien et le développement des associations de solidarité internationale. Grâce à l'appui de l'Agence française de développement (AFD) et à la collaboration de nombreux partenaires, le FRIO a permis à de nombreuses organisations de renforcer leurs capacités et d'améliorer leur impact sur le terrain.

L'année 2024 a été marquée par plusieurs avancées majeures. Nous avons renforcé notre soutien aux thématiques transversales telles que le climat, l'égalité de genre, et les droits humains, en accord avec notre engagement pour une solidarité internationale inclusive et durable.

Le FRIO continue d'évoluer pour répondre aux besoins des associations, en particulier celles de petite et moyenne taille, qui jouent un rôle essentiel dans le tissu associatif français. En 2025, nous prévoyons de poursuivre la réflexion afin d'ouvrir notre dispositif à des organisations des sociétés civiles non-françaises, afin de promouvoir des partenariats équitables et de soutenir des actions dirigées localement.

L'année 2025 s'annonce difficile pour beaucoup de nos organisations au regard d'un contexte budgétaire très inquiétant. Le rôle du FRIO sera d'autant plus important que le contexte est difficile et vous pouvez compter sur notre détermination pour accompagner le maximum possible d'organisations qui en feront la demande.

Nous tenons à remercier toutes les associations, les partenaires, notamment l'AFD, et les collaborateurs et les collaboratrices qui ont contribué à la réussite de nos projets en 2024. Ensemble, nous continuons à œuvrer pour des sociétés plus justes, équitables et inclusives vectrices de solidarité internationale.

Emmanuel Poilane (CRID)

Maud Lhuillier (Un Enfant par la Main)

Référence Appui & renforcement au conseil d'administration de Coordination SUD

LE FONDS DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL (FRIO), UN DISPOSITIF UNIQUE POUR « donner aux associations le pouvoir d'agir, d'être actrices de changement et de promouvoir des sociétés soutenables, équitables et inclusives »

UN BREF HISTORIQUE, APRÈS 17 ANS D'ACTION

Naissance du dispositif

Le dispositif FRIO a été créé en 2007, à l'issue des conclusions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de mai 2005 reconnaissant l'importance de la contribution de la coopération non gouvernementale à la coopération internationale, qui plus est dans un contexte de réforme de la coopération française. Coordination SUD et ses membres attendaient de cette réforme un appui au renforcement de leurs propres capacités en soulignant le respect de la diversité des associations. Des attentes avaient été formulées et priorisées parmi lesquelles : le **développement organisationnel**. Pour y parvenir, les modalités de soutien identifiaient des besoins de formations, d'accès à l'information, de prospective et de mobilisation d'expertise externe.

Le FRIO à la racine des activités structurantes de Coordination SUD

Le dispositif FRIO a ainsi été créé, sa gestion stratégique était coportée par Coordination SUD, l'Agence française de développement (AFD) et le Ministère des affaires étrangères (MAE) à travers un comité de surveillance jusqu'en 2018. Sa mise en œuvre est entièrement confiée à Coordination SUD depuis lors. Il cofinçait, avec le soutien de l'AFD, l'intervention de consultances externes pour accompagner le renforcement institutionnel et organisationnel (stratégies) et les compétences (formations internes) des associations. Son volet collectif lui permettait de conduire des capitalisations au regard des enseignements des accompagnements soutenus, mais également de mener des études d'analyses des évolutions du secteur, compte tenu de sa position privilégiée d'observation des changements des associations et de leur écosystème.

Depuis, le dispositif FRIO a évolué et a posé les bases des actions de formations de Coordination SUD (aujourd'hui organisme de formation Qualiopi) et de la vision prospective (OngLAB', fonction Veille & Prospective) qui conduit, en lien avec le monde de la recherche des études plus poussées.

Aujourd'hui, 3 fonctions principales



Observateur privilégié du secteur de la solidarité internationale.



Appui à l'identification des besoins de renforcement des associations.



Soutien à la résilience des acteurs et actrices de la solidarité internationale.



Notre plaquette de présentation

L'ANNÉE 2024 EN SYNTHÈSE

4 ACTUALITÉS MAJEURES

Nouvelle identité visuelle

Le FRIO a entrepris au cours de l'année 2022 un travail d'analyse concernant ses actions et ses perspectives. Des enjeux de positionnement et de communication ont rapidement été identifiés, insufflant ainsi tout un travail de révision de l'identité et des actions de communication du dispositif. En 2024, un nouveau logo, une nouvelle plaquette et une vidéo de présentation ont été créés. Les pages du site internet ont été épurées et réorganisées afin de rendre la recherche plus fluide et intuitive.

Soutenir les enjeux transversaux

Le cadrage stratégique du FRIO mené en 2022 invitait à renforcer le soutien sur les thématiques du climat, de l'égalité de genre, de l'inclusivité et de la lutte contre les discriminations, et des droits humains. Il a été convenu, en lien avec la mise en œuvre du Dispositif de Suivi-Évaluation-Apprentissage (DSEA) (2024-2025) de Coordination SUD que ces thématiques soient considérées comme « innovantes ». Cette innovation est alors entendue par le dispositif FRIO comme les **thématiques émergentes ou prégnantes** que Coordination SUD souhaite soutenir au regard des évolutions du secteur de la solidarité internationale et en opposition aux thématiques constituant un socle du renforcement institutionnel et organisationnel classique (le modèle économique, la gouvernance, les ressources humaines ou encore le projet associatif et sa déclinaison stratégique, entre autres).

Ainsi, le premier accompagnement FRIO portant sur la responsabilité environnementale et climatique des organisations de solidarité internationale (RECO) a été accordé en 2024. La thématique du genre a fait son retour au sein du dispositif reflétant les enjeux des OSC. Elle s'intègre dans des réflexions plus poussées, portant sur l'intersectionnalité du genre et incluant les enjeux de diversité et de lutte contre les discriminations. Cette dynamique sera également soutenue par la réalisation en 2025 d'une étude sur l'évolution de la prise en compte des approches Genre au sein des associations françaises de solidarité internationale, portée par Coordination SUD et le F3E.



CHIFFRES CLÉS

5 comités de décision

22 projets présentés

19 associations soutenues dont 1 accompagnement amont

5 associations primo-accédantes

Subvention de **357 355€** pour un cofinancement à hauteur de 63% de la part du FRIO (hors accompagnement amont)

11 bilans réalisés

Suivi continu d'une **trentaine** de projets

Orientation d'une **quarantaine** de sollicitations d'ASI

2 webinaires d'apprentissage

Impact des taux de cofinancements différenciés

L'entrée en vigueur des nouveaux taux de co-financement du FRIO en 2023 contribue à l'équilibre du modèle économique de Coordination SUD (65% de soutien du FRIO aux ASI). Deux taux sont proposés : 70% pour les ASI dont le budget est inférieur ou égal à 3M€ et 60% pour les ASI dont le budget est supérieur à 3M€, dans une logique de solidarité entre associations.

Une attention particulière a été accordée en 2024 pour préserver l'équilibre et l'objectif visé. En effet, cet équilibre budgétaire implique des places limitées pour les ASI éligibles à 70% de soutien, plus nombreuses à solliciter le dispositif, et il n'a pas permis à toutes ces organisations de se positionner cette année, afin de respecter la moyenne de 65%. Cet équilibre recherché instaure indirectement un filtre dans l'accès au dispositif.

Un enjeu de communication est observé pour inviter les plus grandes ASI à solliciter le dispositif et ainsi élargir sur les places disponibles pour un co-financement à hauteur de 60%.

Enfin, notons que les ASI catégorisées de « taille moyenne » (entre 3M€ et 10M€) ont de grands besoins mais des moyens limités. Elles se trouvent dans des phases critiques de croissance ou de stabilisation au cours desquelles il leur est difficile de mobiliser suffisamment de fonds propres ou provenant d'autres sources pour mener un accompagnement FRIO. Souhaitant tout de même conduire les chantiers essentiels à leur évolution, elles sollicitent un montant de co-financement inférieur aux besoins observés, limitées par leur contribution attendue de 40%.

Ainsi, une nouvelle réflexion sera ouverte en 2025 pour identifier de nouveaux scénarios d'équilibre financier, tout en permettant un meilleur soutien à ces catégories d'ASI (petites et moyennes) pour la période 2026-2028.

Assurer la continuité du dispositif en 2025

Dans le cadre du projet d'intérêt général 2023-2025 de Coordination SUD, le FRIO disposait d'une subvention prévue sur 22 mois, couvrant les besoins de renforcement jusqu'à octobre 2024. Après divers échanges avec l'AFD, il a été conclu le dépôt d'une NIONG de 12 mois - centrée sur le FRIO - pour compléter la subvention actuelle et couvrir l'ensemble des activités du dispositif et les ressources humaines dédiées en 2025.

À l'heure de la rédaction de ce bilan, le soutien financier reste en attente de confirmation de la part de notre partenaire financier (AFD), avec un calendrier espéré à fin mars 2025. Ceci entre par ailleurs dans un contexte global de restriction et d'incertitude budgétaires, affectant plus globalement le secteur des OSC et l'Aide publique au développement.

CHAPITRE 1 : LES ACTIONS ENGAGÉES EN 2024

ACCOMPAGNEMENTS INDIVIDUELS

Budgets engagés

Tableau 1 : Budgets engagés en 2024 (hors accompagnement amont)

Les organisations membres de Coordination SUD sont identifiées par un astérisque (*)

Nom ASI	Apport FRIO	Apport ASI	Total	Thématique	Mission principale ASI
ActionAid France Peuples Solidaires*	19 040€	8 160€	27 200€	Vie associative	Plaidoyer
Action contre la faim*	21 930€	14 620€	36 550€	Genre	Urgence et réhabilitation - aide humanitaire
All4trees	15 243€	6 532€	21 775€	Projet associatif	Apprentissage-renforcement des capacités
Asmae - Association Sœur Emmanuelle*	23 922€	15 948€	39 870€	Genre	Apprentissage-renforcement des capacités
ATES	23 100€	9 900€	33 000€	Autre	Développement
CERISE	23 352€	10 008€	33 360€	Partenariats	Soutien / structuration milieu associatif
CLONG-Volontariat *	14 578€	6 247€	20 825€	Projet associatif	Volontariat
Clowns Sans Frontières*	16 700,11€	7 157,19€	23 857,30€	Stratégie (globale)	Développement
ESSOR ONG*	12 600€	8 400€	21 000€	Partenariats	Développement
FIACAT	21 000€	9 210€	30 210€	Organisation interne	Soutien / structuration milieu associatif
Grdr Migration - Citoyenneté - Développement*	25 716€	17 144€	42 860€	Stratégie (globale)	Développement
GRET *	21 000€	14 000€	35 000€	Numérique	Développement

Nom ASI	Apport FRIO	Apport ASI	Total	Thématique	Mission principale ASI
Groupe URD - Urgence Réhabilitation Développement*	8 750€	3 750€	12 500€	Genre	Soutien / structuration milieu associatif
HAMAP- Humanitaire*	20 280€	13 520€	33 800€	Financements	Développement
Iram*	22 644€	15 096€	37 740€	Ecologie	Apprentissage-renforcement des capacités
Partage*	25 560€	17 040€	42 600€	Politique de sauvegarde de l'enfance	Développement
Planète urgence	20 940€	13 960€	34 900€	Financements	Développement
Sahara Conservation Europe	21 000€	14 000€	35 000€	Organisation interne	Développement
<i>Total</i>	<i>357 355,11 €</i>	<i>204 692,19 €</i>	<i>562 047,30 €</i>		
<i>Montant moyen</i>	<i>19 853,06 €</i>	<i>11 371,79 €</i>	<i>31 224,85 €</i>		

Le nombre de projets soutenus a été nettement supérieur à l'année 2023, avec 18 projets financés sur 21 dossiers présentés au comité de décision (cf. Annexe 1 page 16). Parmi les 3 dossiers non validés en premier passage - avec une proposition d'ajournement du comité - seuls 2 dossiers ont été représentés et validés lors de leur deuxième passage.

Cette hausse des projets soutenus est en partie due au rattrapage de l'année 2023, dont le démarrage a été plus lent et restreint du fait du financement 2023-2025 de Coordination SUD obtenu en avril 2023 de la part de l'AFD. Notons que dans le cadre de ce financement, l'activité du dispositif était planifiée sur 22 mois, soit jusqu'en octobre 2024, incitant le dispositif FRIO à ajouter un comité de décision afin d'absorber l'activité.

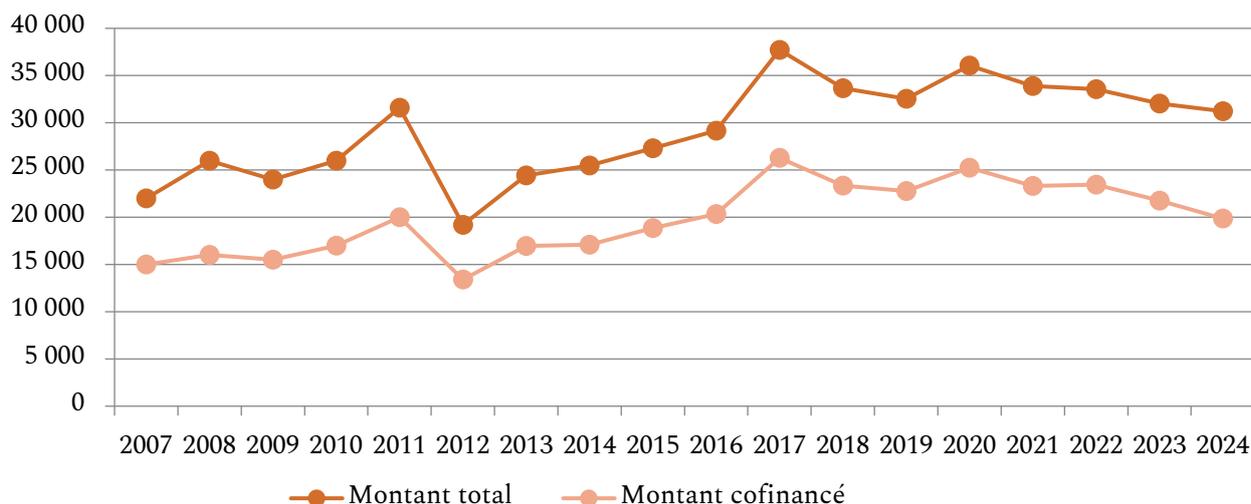
Ainsi, en 2024, le dispositif FRIO a rétrocedé **357 355€** pour 18 projets dont la contextualisation des besoins est à retrouver en Annexe 2 page 18.

Notons également la tenue d'un accompagnement en amont entre décembre 2023 et mars 2024, auprès de l'AFDNDH - Association francophone des commissions nationales des droits de l'Homme. Cette modalité de soutien est destinée aux associations qui peuvent parfois rencontrer des difficultés à **définir, partager en interne, hiérarchiser, et formaliser leurs attentes en termes de renforcement**. Dans ces cas, il leur est proposé 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 par la suite.

Cet accompagnement amont présentant des caractéristiques bien spécifiques, il n'est pas inclus dans les graphiques et chiffres présentés dans ce chapitre.

Graphique 1 : Évolution des montants de cofinancements



Le montant moyen de cofinancement des projets est en baisse, avec une moyenne de soutien du FRIO de **19 853€** (contre 21 758€ en 2023), pour un budget total moyen de 31 225€ (contre 32 027€ en 2023). Dans la continuité de l'année précédente, cette baisse est à mettre en lien avec l'évolution des taux de cofinancements entrés en vigueur en 2023 et rendant la part du FRIO plus faible.

De plus, les enjeux d'équilibre financier ont instauré de manière indirecte des quotas de nombre d'associations soutenues selon 5 catégories de budgets d'organisations¹. En effet, sur le budget 2023-2025 de Coordination SUD, la moyenne visée de soutien du FRIO est de 65% de cofinancement. De nombreuses ASI ont été soutenues à hauteur de 70% en 2023, laissant principalement des places pour des soutiens à hauteur de 60% du FRIO en 2024. Plus de la moitié des associations nouvellement accompagnées en 2024 ont bénéficié de ce second taux. Cette dynamique impacte donc à la baisse la moyenne annuelle 2024 du cofinancements des projets.

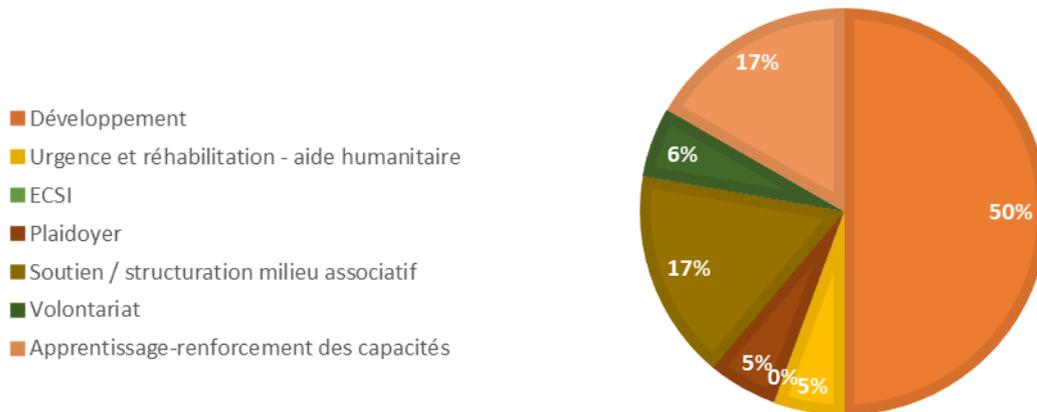
¹ Très petites ASI (<1M€) éligibles à 70% de cofinancement / Petites ASI (1M€ - 3 M€) éligibles à 70% de cofinancement / Moyennes ASI (3M€-10M€) éligibles à 60% de cofinancement / Grandes ASI (10M€-50M€) éligibles à 60% de cofinancement / Très grandes ASI (>50 M€) éligibles à 60% de cofinancement

Profil des organisations bénéficiaires du FRIO en 2024

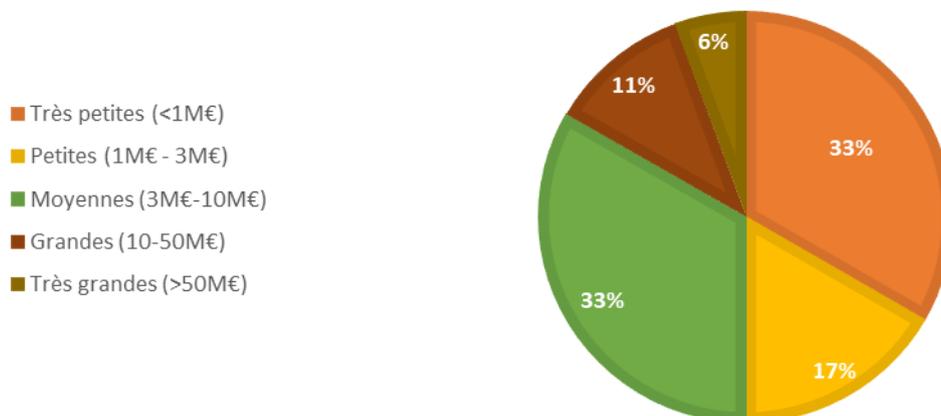
En 2024, le dispositif a été sollicité par des organisations œuvrant principalement dans le champ du développement (9), puis de l'apprentissage-renforcement des capacités (3) et de la « structuration/soutien au milieu associatif » (3). Le volontariat, l'urgence et la réhabilitation, et le plaidoyer sont également représentés. Les très petites organisations (budget inférieur à 1 million d'euros) représentent 33% des appuis (contre 37% en 2023), au même titre que les moyennes organisations (contre 13% l'an passé). Contrairement à l'année passée, les grandes et très grandes organisations sont représentées. Ceci est à corréler avec les éléments évoqués précédemment sur l'accès au fonds en 2024 et l'équilibre du taux de cofinancements.

Plus de la moitié des organisations sont membres de Coordination SUD et contrairement à l'année passée, la majorité des associations bénéficiaires d'un FRIO en 2024 sont localisées en Île-de-France. Enfin, quatre associations parmi celles soutenues accèdent au dispositif pour la première fois.

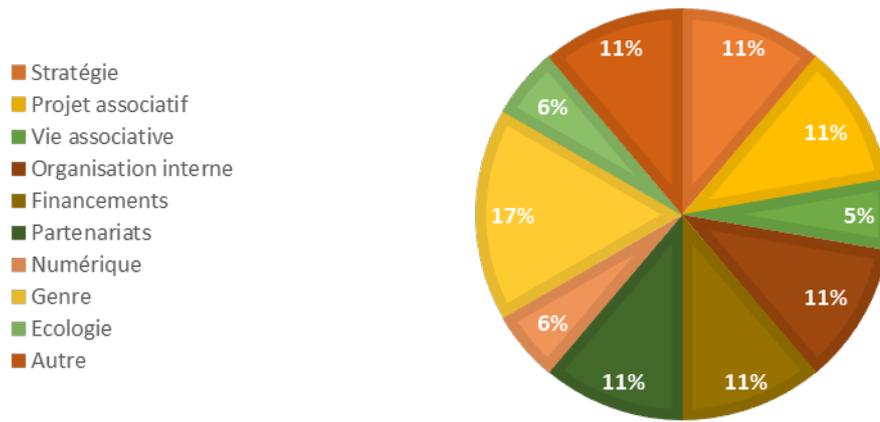
Graphique 2 : Mission des associations soutenues en 2024



Graphique 3 : Taille des associations soutenues en 2024 (budget)



Graphique 4 : Répartition des thématiques des appuis pour l'année 2024



DES WEBINAIRES POUR MIEUX PARTAGER LES APPRENTISSAGES DES ACCOMPAGNEMENTS FRIO

« J'ai particulièrement apprécié la complémentarité des intervenants : du théorique, du terrain et du stratégique ». »

Une participante du webinaire *Du plaidoyer à l'influence*

En plus du soutien individualisé que le FRIO apporte aux ASI françaises via les projets de renforcement financés, le dispositif propose des formats de partage et d'échange sur des thématiques traitées dans les accompagnements et d'intérêt pour le secteur de la solidarité internationale. Jusqu'à présent, les partages prenaient généralement la forme de documents de capitalisation, tels que [Intégrer l'approche genre dans son organisation : pourquoi et comment ?](#) publié en 2023, ou [Faire évoluer le modèle économique de son ONG : pourquoi et comment ?](#) en 2020.

Un nouveau format, plus agile, a été testé en 2024 : les webinaires. Ils permettent une forte interactivité et des échanges directs entre des organisations accompagnées par le FRIO, des expert-es (équipes de consultance, chercheur-ses...) et des ASI intéressées par la thématique abordée. Les délais d'organisation, d'environ quatre mois, sont relativement courts et permettent de rendre visibles des sujets d'actualité pour les ASI.

Ce format vient compléter des capitalisations plus documentées, et de plus grande envergure, en réponse à différents besoins :

- ✔ Partager plus régulièrement des projets de renforcement d'intérêt et d'actualité pour les OSC du secteur, notamment sur des thématiques qui peuvent apporter de l'innovation ;
- ✔ Favoriser la diffusion d'expertise sur un sujet donné, ainsi que les contacts et la mise en réseau,
- ✔ Accompagner et impulser des changements, ou envies d'évolution avec des exemples concrets,
- ✔ Renforcer la compréhension et la visibilité du FRIO, dans ses missions d'accompagnement, mais également d'observation des tendances, ...

Deux webinaires ont été organisés en mars et novembre 2024, ils sont décrits ci-dessous. Le très bon niveau de participation et les retours des personnes participantes confirment largement l'intérêt du format.

Webinaire « Gouvernance et sociocratie » 27 mars 2024	Webinaire « Du plaidoyer à l'influence » 5 novembre 2024
Témoins : <ul style="list-style-type: none"> - Tournons la page, Mathieu Pourchier - CartONG, Martin Noblecourt - Fic'elles, Khadidja Lahlali 	Témoins : <ul style="list-style-type: none"> - Groupe URD, Véronique de Geoffroy - Solidarités International, Kevin Goldberg - Collectif la Cause, Stéven le Faou
64 personnes participantes	127 personnes participantes, 337 inscrites Taux de satisfaction : 85%

« Comme l'a aussi dit le Groupe URD, ce sont des cheminements qui amènent à beaucoup de réflexions sur les fondamentaux de la mission, la vision, les valeurs de l'organisation »

Kevin Goldberg, directeur général de Solidarités International pendant le webinaire *Du plaidoyer à l'influence*



Lire le [compte-rendu du webinaire *Du plaidoyer à l'influence*](#)

En 2025, 3 webinaires sont envisagés, ainsi qu'une conférence-débat en présentiel, qui pourrait être couplée à un temps fort de la vie associative de Coordination SUD. Enfin, un nouveau format de partage sera testé avec la création d'un podcast.

CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION DU DISPOSITIF EN 2024

LE RÔLE ET L'ÉQUIPE DU FRIO

Le Secrétariat exécutif de Coordination SUD

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

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



En 2024, l'équipe était composée de deux chargés-es de mission FRIO (Anaïs Tamani ; Pierre Heurtier le premier semestre remplacé par Stéphanie Delepine à partir de septembre) et d'une coordinatrice des activités Appui & renforcement (Leslie Sobaga).

L'équipe FRIO a apporté une aide à la réflexion et à l'identification des besoins prioritaires de renforcement. Elle a également accompagné la formulation des projets de renforcement et demandes de financements des ASI auprès du FRIO. Enfin elle a assuré les suivis et les bilans d'accompagnement au changement (cf. Annexe 3 page 24) d'une dizaine d'organisations.

Sollicité tout au long de l'année, le Secrétariat a au total conseillé et orienté une quarantaine d'organisations, que ce soit vers le FRIO ou vers d'autres dispositifs et modalités d'échanges plus adéquats à leurs attentes et demandes, portés par Coordination SUD ou externes à l'association.

Stade de l'accompagnement	Total
Sollicitations	44
RDV d'information menés	35
Notes d'intention reçues en 2024	14
Notes d'intention traitées ²	25

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

² Les notes d'intention traitées tiennent compte des notes d'intention reçues en 2024 (14) et du nombre de notes d'intention reçues à la fin de l'année 2023 et dont le traitement se poursuivait en 2024 avec les associations positionnées sur le premier comité de l'année.

Le comité de décision (CD)

« Le FRIO est là pour nous permettre de trouver l'espace de réflexion, l'accompagnement pour que nos organisations soient capables de s'adapter aux évolutions. »

Laurence TOMMASINO, déléguée générale du GERES et membre du comité de décision

Cinq comités de décision ont eu lieu en 2024 (février, mars, juin, septembre et novembre). Le comité **examine les demandes de co-financement** soumises par les bénéficiaires du FRIO, formule des recommandations et des conseils pour assurer l'efficacité des accompagnements et donne les autorisations d'engagements du fonds sur les dossiers retenus. Il examine également les bilans réguliers des activités du fonds et prend part à la formulation de recommandations concernant les orientations stratégiques de celui-ci et à partager au conseil d'administration de Coordination SUD.

Le comité est composé de 6 à 7 personnes ressources choisies pour leurs compétences et expériences professionnelles dans les différents champs du renforcement. Les **candidatures sont validées par le conseil d'administration** de Coordination SUD. Les membres qui composent le comité disposent d'un **mandat de deux ans**, renouvelable une fois et travaillent au sein d'ASI membres et non membres de Coordination SUD.

Un des faits marquants a été le retour d'un-e représentant-e de l'administration française (AFD) aux réunions du comité en tant que membre observateur-ice, en la personne de Stéphanie Mouen.

Tableau 3 : Liste des membres du comité de décision FRIO 2024 et leurs organisations



Nom	Fonction	Organisation	Mandat
Pierre LECOMTE	Directeur	Initiative Développement	2024-2025 (1 ^{er} mandat)
Sophie LEHIDEUX	Directrice	Kynarou	2024-2025 (2 ^e mandat)
Annaïk LE NET	Directrice adjointe	Union des associations E-graine	2024-2025 (1 ^{er} mandat)
Caroline PIERRET	Responsable du mécénat et des partenariats	Terre & Humanisme	2024-2025 (1 ^{er} mandat)
Adrien SALLEZ	Directeur général	Asmae	2024-2025 (1 ^{er} mandat)
Laurence TOMMASINO	Déléguée générale	GERES	2024-2025 (2 ^e mandat)
Line WAGNER	Directrice des programmes	Agir ensemble pour les droits humains	2024-2025 (1 ^{er} mandat)

Le conseil d'administration (CA) de Coordination SUD

Une nouveauté a été la nomination d'une coréférence Appui & renforcement au conseil d'administration de Coordination SUD, avec l'arrivée d'Emmanuel Poilane (CRID) en complémentarité avec Maud Lhuillier (Un Enfant par la Main). Ces deux membres viennent soutenir la formulation des recommandations stratégiques des activités Appui & renforcement dont le FRIO fait partie.

Le CA a pour rôle de valider les grandes orientations stratégiques de Coordination SUD, incluant celles du FRIO et de porter une ambition politique pour le renforcement et l'accompagnement des organisations associatives. En 2024, 2 notes ont été partagées, afin de discuter avec les membres du CA des questions comme le bilan de l'année 2023 et les évolutions du dispositif FRIO, notamment en matière d'ouverture du soutien à des OSC locales et nationales non françaises.

CHAPITRE 3 : PERSPECTIVES 2025 : ACCOMPAGNER DE NOUVELLES MANIÈRES DE COOPÉRER

DÉVELOPPEMENT DU DISPOSITIF

Face aux enjeux financiers impactant son projet d'intérêt général (2023-2025) et le FRIO, Coordination SUD souhaite faire évoluer son dispositif en s'inscrivant dans les enjeux de **partenariats équitables**, de décolonialité et des actions dirigées localement. Afin de contribuer au changement intermédiaire n°4 de la stratégie [En route vers 2030 !](#) et les travaux du collectif Coordination SUD, le FRIO étudie les possibilités et les modalités d'ouverture du dispositif aux OSC locales et nationales non françaises, en lien avec l'AFD, le MEAE et en synergie avec des partenaires tels que FORUS, le F3E et le Groupe URD. Une première **étude d'analyse des besoins et modalités de soutien de ces organisations** est attendue pour le premier semestre de l'année 2025, en lien avec Forus. Celle-ci viendra nourrir la réponse à un appel à manifestation d'intention de projet (AMI) de l'AFD en mai 2025 et le dépôt d'une note d'initiative OSC (NIONG) à la fin de l'année 2025, pour un projet de 3 ans (2026-2028).

RICHESSES HUMAINES

Afin d'accompagner le développement du dispositif, Coordination SUD entend étoffer son équipe et s'appuyer sur des richesses humaines diverses.

Un partenariat s'est concrétisé avec l'IRIS à la fin de l'année 2024 dans le cadre du master *Manager de programmes internationaux – Humanitaire et Développement*. Un groupe de 6 étudiant.es contribue à explorer le contexte de déploiement d'un dispositif ouvert aux OSC non françaises. Les échéances de la formation et les différentes étapes de construction du projet concordent avec plusieurs étapes de réflexions de l'équipe de Coordination SUD. Ce travail sera mené jusqu'à l'été 2025.

Enfin, afin de soutenir cette évolution, une nouvelle ressource humaine en tant que chargée de mission FRIO junior est attendue en CDD au cours de l'année 2025 si les financements sollicités sont accordés. Ce poste serait prolongé sous réserve d'obtention du financement.

APPRENTISSAGES ET GESTION DES CONNAISSANCES

La valorisation des apprentissages qu'apportent les accompagnements FRIO se renforcera en 2025 avec l'organisation de 3 webinaires, un podcast et une conférence-débat, en lien avec l'OngLAB lorsque pertinent.

Parmi les sujets identifiés :

- ▶ L'engagement associatif, ses enjeux et mutations ;
- ▶ Les transformations numériques des ASI ;
- ▶ Quels leviers pour attirer et fidéliser ses RH ? (politique de recrutement, de rémunération, qualité de vie et des conditions de travail...);
- ▶ Les stratégies partenariales dans un contexte d'actions dirigées localement et de décolonisation.

L'objectif de l'année sera également de structurer le fonctionnement et développer la visibilité de ces nouvelles formes de capitalisation.

ÉVOLUTION DU COMITE DE DÉCISION

En 2025, une partie des membres du comité de décision sera renouvelée pour le mandat 2026-2027. En effet, les membres sont élus pour un mandat de deux ans, renouvelable une fois. Deux personnes arriveront à la fin de leur second mandat et trois membres auront la possibilité de renouveler leur candidature.

Par ailleurs, l'ouverture souhaitée du dispositif FRIO implique une évolution de cette instance afin d'intégrer des personnes représentant des sociétés civiles des géographies qui seront sélectionnées. Cela implique également une réorganisation des comités afin de proposer un comité pour les ASI françaises et/ou un comité pour les OSC non françaises et/ou un comité mixte pour les projets de partenariats co-portés entre ASI françaises et leurs partenaires ou un comité mixte pour l'ensemble de l'activité.

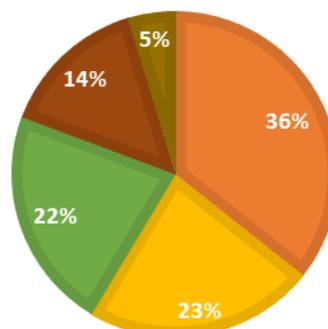
CHAPITRE 4 : DONNÉES GÉNÉRALES SUR LE DISPOSITIF DEPUIS 2007

Un engagement depuis l'année 2007

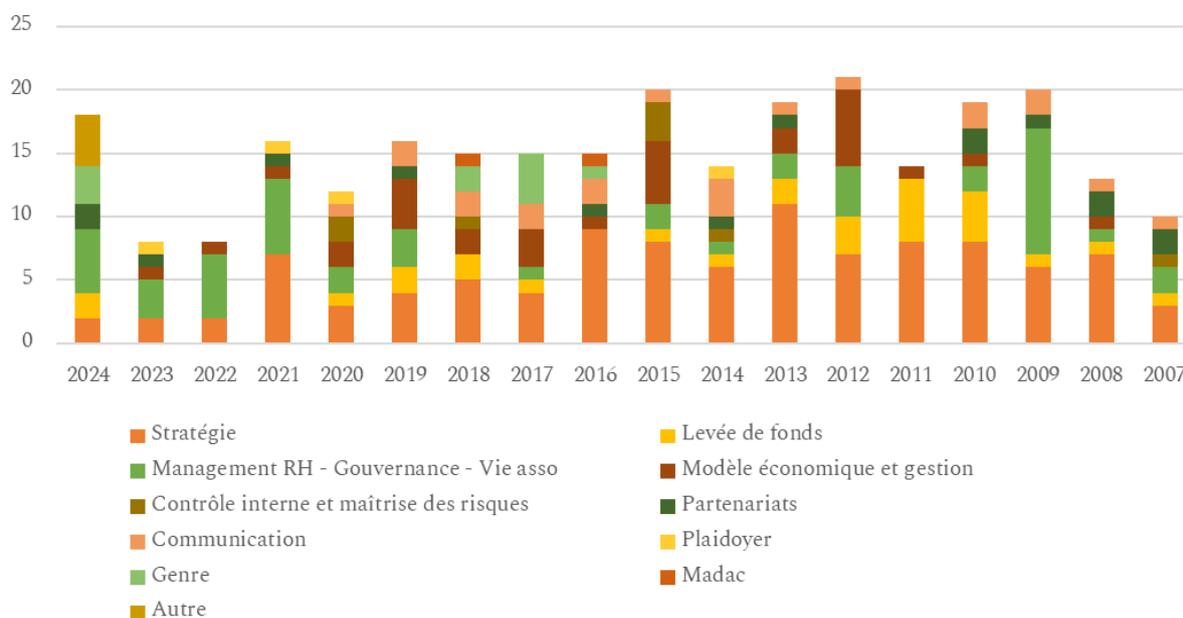
Depuis 2007, le Frio a accompagné **157** associations françaises de solidarité internationale (cf. *Annexe 4 page 28*) et soutenu **274 projets de renforcement de capacités**. Ce dispositif, bien qu'accessible à toutes les associations françaises de solidarité internationale soutient à 59% des organisations classées « petites » à « très petites », dont le budget est inférieur à 3 millions d'euros. Il accompagne par ailleurs une diversité d'organisations se différenciant par leurs missions (qu'elles soient des organisations de développement, d'urgence et réhabilitation, de plaidoyer, œuvrant dans l'ECSI, spécialisées dans l'apprentissage et le renforcement des capacités ou bien soutenant et structurant le milieu associatif) (cf. *Annexe 5 page 29*). Notons que 55% des associations accompagnées ont mobilisé le dispositif plus d'une fois.

Graphique 5 : Répartition des associations par taille (budget) depuis 2007

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



Graphique 6 : Évolution des thématiques depuis 2007 (en nombre de dossiers)-³



L'évolution des thématiques de renforcement montre une continuité dans la mobilisation du dispositif en matière de définition d'une stratégie globale et pluriannuelle – déclinaison du projet associatif. Ce besoin stratégique reste pertinent au regard des projections à trois ou cinq ans des organisations, les invitant à renouveler l'exercice. Les attentes sur les volets management RH-gouvernance-vie associative sont eux aussi continus (seules les années 2011, 2016 et 2018 n'ont pas été concernées). Cependant, nous notons sur les dernières années une croissance des besoins liés à la vie associative (bénévolat et redéfinition des projets associatifs) plus que des besoins liés enjeux de gouvernance et RH qui sont habituellement ceux occupant cette catégorie. Cela peut s'expliquer par l'impératif de redéfinir le sens des actions et missions aux niveaux individuels comme organisationnels, au regard d'un secteur associatif sous-tension et dont la légitimité est remise en cause. Le contexte politique et social (restriction de l'espace civique et des libertés associatives) bouscule les associations et les enjoint à questionner leur utilité et plus-value pour repenser les manières de faire solidarité. Comme évoqué au début de ce bilan, la thématique du genre refait son apparition au sein du dispositif (2017, 2018, 2024), s'intégrant dans une volonté d'incarnation des transformations sociales visées par les structures. Une catégorie « autre » apparaît désormais. Elle regroupe des thématiques variées sollicitées par les associations et moins communes (ex : Politique de sauvegarde des enfants – PSE). Elle met en avant principalement des besoins de définition de politiques diverses, mettant en lumière la multiplicité de celles-ci et questionne la gestion de cette croissance de normes et attentes externes comme interne pour des organisations dont les ressources (humaines comme financières) sont souvent limitées.

³ MADAC : Le Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (Madac), [démarche qualité pour les ONG](#)

ANNEXE 1 - ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU FRIO DEPUIS 2007⁴

Tableau 4 : Vision des engagements financiers et dossiers par année

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Montant total des projets cofinancés⁵ (euros) - FRIO genre inclus	239 938	367 895	438 809	454 223	516 304	407 054	443 697	331 209	518 972	432 110	544 616	492 945
Engagements financiers FRIO (euros)	150 568	215 904	326 723	305 127	299 894	268 486	322 348	229 572	358 222	301 246	379 831	343 720
Nombre de projets complets examinés en CD⁶	13	22	29	22	18	30	24	15	24	17	17	15
Nombre de dossiers financés	10	13	21	18	15	20	19	13	19	14	15	14

⁴ 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.

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.

Tableau 4 : Vision des engagements financiers et dossiers par année

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Montant total des projets cofinancés⁷ (euros) - FRIO genre inclus	520 786	432 656	541 335	268 464	256 215	562 047
Engagements financiers FRIO (euros)	364 245	302 850	373 040	187 730	174 067,50	357 355
Nombre de projets complets examinés en CD⁸	18	12	18	12	11	21
Nombre de dossiers financés	16	12	16	8	8	18

⁷ Les dossiers ajournés ne sont pas comptabilisés

⁸ Les dossiers ajournés et représentés en comité de décision, puisqu'ils ont évolué, ont été comptabilisés.

ANNEXE 2 - PRÉSENTATION DES NOUVEAUX BESOINS DE RENFORCEMENT SOUTENUS EN 2024

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

ActionAid France - Peuples Solidaires

Renouveler le militantisme dans une approche féministe intersectionnelle

À l'instar d'une grande partie du milieu de la solidarité internationale, l'action de la Fédération ActionAid France - Peuples Solidaires s'est construite à travers une mobilisation sans faille de ses militant•es dans les groupes locaux. Néanmoins, ces dernières années, leur nombre a fortement diminué, passant d'une centaine à 27 aujourd'hui, et si les forces vives sont toujours présentes, elles ne se renouvellent plus.

C'est dans cette optique, et dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie générale à cinq ans, qu'ActionAid a réfléchi à une nouvelle stratégie de mobilisation, autour de trois piliers majeurs : la redynamisation du réseau militant existant, l'approche par le genre et la capacité à toucher de nouveaux publics, en particulier les jeunes. ActionAid France a sollicité l'appui du FRIO pour l'accompagner dans la **transformation de ses postures et ses process en termes de genre et d'intersectionnalité auprès des militant•es.**

Action contre la Faim (ACF)

Développer la stratégie de mise en œuvre de la politique transformative de genre et de la politique de protection au niveau opérationnel et programmatique d'Action contre la Faim

Depuis une dizaine d'années, ACF a accordé une place croissante à l'égalité de genre, à l'inclusion, à la diversité et à la centralité de la protection dans ses politiques et dans ses programmes. Cependant, on constate actuellement une appropriation inégale de ces principes au sein de l'organisation. En effet, les leçons tirées de la mise en œuvre du « projet de protection intégrée à la sécurité nutritionnelle » et les résultats de l'audit de genre intersectionnel mené en 2024 ont révélé la nécessité de définir **une stratégie d'opérationnalisation des engagements au niveau institutionnel et programmatique** afin de les ancrer concrètement à tous les niveaux.

ACF a sollicité le FRIO pour l'accompagner dans la conception de cette stratégie, qui vise à harmoniser et diffuser les engagements dans les pratiques internes, les processus, les politiques et les activités menées.

All4trees

Repenser le projet associatif et la gouvernance de l'association

Co-fondée par un collectif de sept personnes en 2018, l'association all4trees a été largement portée à ses débuts par l'une d'entre elles, dont les multiples compétences ont permis le développement et la reconnaissance de la structure en France. Suite à son départ en avril 2022, une des co-fondatrices a été

embauchée pour reprendre une partie des activités, puis une nouvelle salariée est arrivée en juin 2023 comme responsable du développement.

Étant donné la prépondérance de la vision de la personne initiale dans la structuration d'all4trees, et face à la durée de vacance du poste qu'elle occupait (plus d'un an), l'association a souhaité **définir un nouveau projet associatif** qui soit co-construit et accepté par ses membres, ses mécènes, ses salarié-es et ses partenaires, et définir sa place dans un contexte « forestier » très compétitif, en France comme à l'international. L'arrivée de la nouvelle responsable du développement, couplée avec le fort engagement des membres, constituaient une opportunité pour **réfléchir, ensemble, à un nouveau projet associatif et repenser sa gouvernance.**

Asmae – Association Sœur Emmanuelle

Vers une organisation d'un genre nouveau

Depuis 2018, Asmae s'affirme comme une organisation actrice de l'égalité de genre. Au niveau opérationnel, à la suite d'une évaluation mesurant l'intégration d'une perspective genre menée en 2019 sur trois projets au Burkina Faso, Liban et Philippines et à l'élaboration d'un plan d'action stratégique en la matière, un nombre croissant d'actions menées par Asmae et ses partenaires intègrent le genre. Au niveau organisationnel, l'Ambition 2030 et la Stratégie 2022-2025 intègrent des enjeux liés au genre et Asmae a adopté en juillet 2023 une Politique Égalité de Genre permettant une compréhension commune du sujet et la prise d'engagements communs.

Malgré cela, l'intégration du genre reste plus concrète au niveau opérationnel qu'organisationnel : le second n'ayant pas fait l'objet d'un diagnostic préalable sur le sujet. Dans ce contexte, Asmae a sollicité le FRIO pour **mener un diagnostic sur l'intégration du genre au niveau organisationnel pour identifier et comprendre les besoins existants tout en vérifiant la pertinence des engagements pris en la matière et des plans d'actions qui en découlent.**

Association pour le tourisme équitable et solidaire (ATES)

Renforcer la méthodologie, les critères et les outils du Label Tourisme Equitable

L'ATES porte depuis 2014 l'unique label de commerce équitable appliqué au tourisme. Reposant initialement sur un système d'évaluation par les pairs, le Label Tourisme Equitable a connu des évolutions successives tant sur le contenu que sur la méthodologie, avec notamment l'instauration d'un processus d'évaluation indépendant, l'instauration des audits de terrain dans les destinations, la création d'une méthodologie dédiée à l'accueil touristique en France et l'évolution du référentiel sur les questions climatiques. L'ATES a pu expérimenter ces nombreux changements entre 2022 et 2023 lors du cycle de labélisation de 17 structures. De nombreuses difficultés et points d'amélioration ont alors été observés.

Fortes de ces constats, l'ATES a demandé le soutien du FRIO pour un travail collectif visant à **faire évoluer la méthodologie, les critères et les outils du Label Tourisme Equitable.** L'objectif final : renforcer sa crédibilité, son opérationnalité et sa capacité à mettre en cohérence et faire progresser les pratiques des opérateurs touristiques.

Cerise

Renforcement du partenariat avec la Social Performance Task Force (SPTF)

CERISE et SPTF sont deux associations actives en gestion des performances sociales et environnementales, qui travaillent ensemble depuis plus de 10 ans, et ont conclu en 2021 un accord bilatéral stratégique, pleinement appuyé par leurs conseils d'administration respectifs, en vue d'intensifier leur collaboration. CERISE et SPTF sont gouvernés par des conseils d'administration indépendants distincts dans leurs juridictions respectives, en France, au Luxembourg et aux États-Unis.

Après deux ans de travail effectif en commun, des questions autour du mode de fonctionnement et du modèle d'affaire ont fait jour et posent certains problèmes d'efficacité opérationnelle. Cerise et SPTF ont souhaité faire le point sur leur mode de fonctionnement, tirer les leçons de leurs opérations en commun pour renforcer leur coordination et leur efficacité à délivrer leur stratégie. L'association Cerise a sollicité le soutien du FRIIO pour l'aider à **mener à bien ce diagnostic, étudier des scénarios potentiels d'évolution du partenariat et construire un plan opérationnel détaillé pour mettre en œuvre les recommandations.**

Comité de Liaison des ONG de Volontariat (CLONG-Volontariat)

Identifier collectivement le mandat, la vision et les missions du CLONG-Volontariat à l'horizon 2030 et les orientations stratégiques à suivre

Le collectif CLONG-Volontariat, créé en 1979, a connu une rapide évolution depuis 2020, avec l'accès à sa première subvention de l'AFD. En accédant à cette logique de projet, le collectif a fait preuve d'innovation et s'est structuré. Cependant, l'évaluation finale de cette première phase a mis en lumière plusieurs enjeux : un travail sur le mandat et le périmètre d'action doit être initié, ses ambitions doivent être adaptées à ses ressources financières et humaines, et une diversification des financements, et donc de ses activités, est essentielle pour assurer sa pérennité.

Le collectif a demandé à bénéficier d'une expertise via le dispositif FRIIO afin **d'identifier au mieux les besoins et attentes des membres et structures gravitant autour du collectif** mais aussi afin de **formuler des nouvelles propositions d'activités et de services.** Cet accompagnement constitue l'opportunité de dégager des **orientations stratégiques à horizon 2030.**

Clowns Sans Frontières

Accompagner la définition de la nouvelle stratégie de l'association

Forte de ses 30 ans d'expérience et de l'engagement bénévole de ses nombreux artistes professionnels, l'association dispose d'une expertise reconnue dans la mise en place de projets artistiques à destination de populations en situation d'exil et de grande vulnérabilité. Créée à l'origine pour agir exclusivement à l'international (à l'exception d'un projet à Calais démarré en 2011), l'association a développé ses activités en France à la suite de la pandémie de COVID-19, répondant également à un besoin croissant sur le territoire français : accompagner les personnes migrantes, essentiellement les enfants, dans leur reconstruction et leur insertion sociale grâce à la pratique artistique.

Pour mener à bien ces actions en France, le modèle de fonctionnement de l'association a évolué : les artistes sont rémunérés pour l'animation d'ateliers artistiques en France. Les dernières évolutions de l'association ont aussi entraîné en 2020 la démission du Conseil d'Administration des 7 membres fondateurs. Depuis la fin de la pandémie, l'association prend donc un nouveau souffle, avec le

développement de ses actions en France y compris à Mayotte, une approche à l'international qui s'accroît sur le renforcement de capacités des acteurs locaux et un budget en croissance avec notamment l'obtention du premier financement AFD de l'association pour un projet au Sénégal. Dans ce contexte, l'association ressent le besoin de **mettre à jour son projet associatif en intégrant les nouvelles missions et de construire un plan stratégique à 5 ans** pour guider le développement de ses activités.

ESSOR

Vers une politique partenariale harmonisée et durable

L'approche partenariale est un pilier essentiel de la stratégie d'ESSOR depuis sa création il y a plus de 30 ans. Bien qu'un parcours du partenariat et différentes approches aient été développés, ESSOR souhaite aujourd'hui créer une nouvelle politique partenariale, qui intègre une vision harmonisée de toutes les parties prenantes et une approche flexible afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des enjeux et garantir une collaboration plus efficace avec les partenaires des différents pays d'intervention. Cette politique doit être pensée dans la durée au-delà des projets, et répondre au manque de vision harmonisée et de posture communes avec les partenaires.

Développer une politique partenariale au sein d'ESSOR cohérente avec sa mission et des « Parcours du Partenariat » pour chaque type de partenaire qui contribuent au développement institutionnel des différents partenaires sont les principaux objectifs du projet soutenu par le FRIO.

Fédération internationale des ACAT (Action des chrétiens pour l'abolition de la torture) (FIACAT)

Redéfinir la gouvernance interne du secrétariat de la FIACAT

En 2021-2022, la FIACAT a mobilisé un premier accompagnement FRIO. Il portait sur la conduite du changement pour mieux mettre en œuvre le plan stratégique 2020-2024 et a permis de préparer les conditions du renforcement du réseau dans son ensemble pour s'adapter aux attentes et besoins de ses membres et aux nouveaux défis internationaux de la prochaine décennie.

Une des évolutions a été la croissance de l'équipe salariée du Secrétariat, passée de 7 à 9 personnes en 2023 et ayant doublé de taille en dix ans. Elle s'est accompagnée d'une refonte de son fonctionnement, avec une division en 3 pôles et la création d'une équipe de direction et d'échelons de management intermédiaires. Dans le même temps, une grille salariale a été adoptée, une politique relative à la prévention et au traitement des agissements de harcèlements et des violences sexistes et sexuelles mise en place, et une démarche initiée pour travailler sur les risques pouvant entraver le bien-être au travail dans le contexte de la protection internationale des droits humains.

Les créations de postes et le renouvellement d'une partie de l'équipe ont fait émerger le besoin de **clarifier les rôles de chacun.e et de reformuler les fiches de postes**. Le secrétariat de la FIACAT a mobilisé à nouveau le FRIO pour être accompagné pour **réfléchir et définir de nouvelles règles de gouvernance interne efficaces et acceptées par toutes et tous**.

Grdr Migration – Citoyenneté – Développement

Définition collective du cadre stratégique 2025-2030 de l'association

Le Grdr a bénéficié d'un soutien financier du FRIO en 2022 pour lancer une première phase de son « chantier associatif » intitulé *Pour une vie associative dynamique sur les territoires (2022-2023)*. Cette phase a comporté un bilan collectif de la façon dont la vie associative du Grdr fonctionnait et un accompagnement pour identifier et activer des voies et moyens de consolidation de cette vie associative sur les territoires. Le Grdr a souhaité ensuite profiter de la dynamique impulsée et expérimenter les dispositifs et outils créés et adoptés à l'AG 2023 (Manuel La vie associative du Grdr, 2023) pour une nouvelle phase qui concerne son cadre stratégique.

À partir des conclusions d'un bilan du « plan d'action – stratégie globale 2020-2024 » qui sera mené par les équipes et les adhérents du Grdr durant les premiers mois de 2024, le Grdr a sollicité le FRIO afin d'être accompagné pour questionner et adapter sa stratégie au regard de l'évolution des contextes des pays d'intervention (France, Maghreb, Sahel, Littoral), et à l'inscrire « à horizons 2030 » [fin des ODD]. In fine, l'objectif final est **l'élaboration collective du cadre stratégique 2025-2030** du Grdr, qui sera débattu et adopté à l'AG de juin 2025.

GRET

Appui à la structuration du Système d'Information de l'association, en vue de la validation et l'amélioration de l'architecture applicative existante

Dans un monde où la donnée devient primordiale pour les décideurs et décideuses, les exigences en termes d'accessibilité, d'instantanéité et de fiabilité sont croissantes. Les systèmes d'information se multiplient, posant des défis aux équipes chargées de les gérer.

Au sein du GRET, un chantier de structuration des systèmes d'information a été lancé en 2016, suivi par la création d'une équipe dédiée en 2021 pour appuyer la transformation digitale. Cette dernière est ambitieuse et concerne plusieurs applications telles que la gestion de projets, des missions, du temps, des données, des ressources humaines, etc. Malgré certaines avancées, il manque une architecture applicative robuste et des liens automatisés entre ces applications. En d'autres termes, le GRET a actuellement une architecture applicative basique, non robuste et peu automatisée et souhaite passer à une structure en cohérence avec les enjeux importants et grandement croissants liés à ses systèmes d'informations.

L'accompagnement FRIO, qui mobilise une expertise externe à la fois stratégique et technique, combine diagnostic stratégique et expérimentation d'outils. Le projet vise à **faire communiquer les différentes applications du GRET et à permettre d'agréger les contenus dans une base de données exploitable pour l'analyse**.

Groupe Urgence Réhabilitation et Développement (Groupe URD)

Renforcer la prise en compte du genre dans les pratiques et les travaux

Dans ses différents travaux, le Groupe URD relève et analyse depuis toujours différents types d'inégalités, les enjeux de pouvoirs et leurs conséquences, et formule des recommandations qui visent à les réduire. Mais il n'a pas de cadre clair d'analyse et de méthodologie partagée, notamment à l'égard des questions de genre et de diversité.

Depuis 2020, l'équipe est mobilisée autour de la raison d'être « Face aux crises actuelles et aux bouleversements à venir, accompagner les acteurs de l'aide vers des solidarités renouvelées qui soutiennent les acteurs locaux et renforcent la résilience des populations et des territoires », issue d'une grosse réflexion collective et qui se décline à travers sa stratégie opérationnelle 2020-2025. La demande qui émane aujourd'hui vise à **consolider les modes d'action du Groupe URD sur le volet Genre et diversité** afin de « Renforcer l'égalité, la diversité et l'inclusion dans nos pratiques et nos travaux » (axe stratégique), et s'inscrit dans la continuité d'un important travail de transformation organisationnelle, opéré depuis 2020 via la mise en place d'un système de gouvernance partagée et le développement d'une stratégie d'influence.

HAMAP-Humanitaire

Vers une évolution du modèle économique de l'ONG et le renforcement de sa stratégie de financement

Au cours des dernières années, HAMAP-Humanitaire a connu une croissance significative, avec un budget passant de 4 à 9M€. Cette évolution a nécessité un recrutement massif, l'ouverture de bureaux dans deux pays et la planification de deux nouveaux bureaux d'ici 2025. Bien que cette croissance offre des perspectives prometteuses, elle comporte également des défis et des fragilités qui nécessitent une attention particulière.

En 2021, un FRIO a permis d'identifier trois axes de travail : le modèle organisationnel, la stratégie opérationnelle, et la stratégie de financement. Si les deux premiers axes ont été largement développés, la stratégie de financement reste inachevée.

L'objectif principal de ce nouveau FRIO est d'appuyer l'organisation dans **l'optimisation de sa stratégie de financement pour mieux cadrer et structurer la croissance de l'ONG**. Il s'agira de consolider le modèle économique de l'association en réalisant un audit du modèle actuel et en intégrant des recommandations concrètes, afin de définir une stratégie de financement (sur 5 ans) en cohérence avec celui-ci.

HAMAP-Humanitaire pourra ainsi répondre aux besoins suivants : diversifier ses sources de financement afin de réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs français, renforcer les compétences des équipes, notamment en matière de recherche de financements, pour améliorer leur performance ainsi qu'analyser et améliorer le process de sélection des bailleurs afin de mieux cibler et intégrer leurs attentes pour y répondre plus efficacement.

Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (Iram)

Accompagner la transition climatique de l'association

En 2020, le collectif de salariés de l'Iram s'est accordé sur la nécessité d'engager une action en faveur de la réduction de son empreinte environnementale. Cela s'est traduit par l'inscription des enjeux climat dans le programme de direction et la création d'un groupe de travail dédié. Le groupe s'est notamment fixé pour objectifs de structurer une démarche d'évaluation de l'empreinte environnementale de l'Iram et d'élaborer une stratégie et se fixer des objectifs de réduction à moyen terme.

Néanmoins, les enjeux sont multiples pour faire aboutir ce travail : (1) la gouvernance collective de la structure nécessite une co-construction de la stratégie ; (2) la démarche nécessite une montée en

compétence de l'Iram sur les méthodes de mesure de l'empreinte carbone et sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de réduction de cette empreinte. Elle se heurte à une contrainte de disponibilité des membres du GT ainsi que de budget pour l'obtention d'un appui externe. Par ailleurs, la réalisation de missions dans les pays d'intervention, principale source d'émission de CO2, est au cœur de l'action de l'Iram et de son modèle économique.

Face à ces enjeux, aux conclusions du GIEC et à la demande croissante de réduction de l'empreinte environnementale des organisations par les bailleurs, la nécessité d'être accompagné et de progresser dans le sens de l'élaboration d'une stratégie climat pour l'Iram est devenue une évidence. Le cofinancement sollicité au FRIO permettrait la mobilisation d'une consultance pour **doter l'Iram de méthodes et d'outils permettant de mesurer son empreinte carbone et de définir collectivement des objectifs et une stratégie de réduction de cette empreinte.**

PARTAGE

Accompagnement à l'élaboration d'une Politique de Sauvegarde de l'Enfance

Dans sa stratégie partenariale et dans son Plan d'Orientation Stratégique 2023-2030, PARTAGE définit comme action prioritaire **l'élaboration et la mise en application d'une Politique de Sauvegarde de l'Enfance, ainsi que l'accompagnement collectif et individuel de ses partenaires** afin d'améliorer les pratiques existantes et les dispositifs de prévention, de repérage et de traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant. L'objectif de ce chantier d'envergure qui bénéficie d'un accompagnement par le FRIO et sera mis en œuvre sur plusieurs années vise à garantir la prise en compte des droits et besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation.

Planète Urgence

Internationalisation des financements

Depuis sa création, Planète Urgence a évolué de l'aide au développement international via le congé solidaire vers la réalisation de projets de restauration et préservation des forêts, en partenariat avec les communautés locales. Ces projets s'étendent sur des périodes de 4 à 8 ans, évoluant de diagnostics, à l'étape de pilotes, puis au passage à l'échelle. Depuis 2020, l'association est passée de 6 à 12 projets aujourd'hui, et 2 diagnostics actuellement en cours pour de futurs projets.

Dans le cadre de son plan stratégique 2020-2025, cette croissance a été soutenue par une diversification des sources de financement, passant d'une dépendance aux financements privés d'entreprises à un modèle incluant un quart de financements institutionnels. Cependant, les limites de ces financements se font sentir, avec une concurrence accrue pour les budgets RSE des entreprises et des fonds publics en baisse.

Des premiers financements de fondations et entreprises étrangères ont été obtenus, de manière opportuniste mais sans volonté stratégique ni focus spécifique. Croyant à ce potentiel et pour jeter les bases d'une véritable **stratégie internationale de financement**, une réflexion doit être menée sur les priorités géographiques, les sources de financement potentielles, les concurrents et partenaires locaux, et la meilleure approche pour lever des fonds à l'étranger.

Sahara Conservation Fund – Europe

Appui au renforcement organisationnel et au développement de Sahara Conservation

Sahara Conservation a été créé en 2004 pour faire face à la vague d'extinction catastrophique, et largement ignorée, de la faune sahélo-saharienne. L'organisation a grandi progressivement durant deux décennies et se compose aujourd'hui d'une ONG légalement constituée, enregistrée aux Etats-Unis, d'une association française, et de deux organisations au Niger et au Tchad affiliées à l'entité américaine.

Sahara Conservation a désormais pour volonté d'accroître son impact au travers de nouveaux axes stratégiques et des projets encore plus ambitieux, qui placent la structure située en France, auteur et bénéficiaire du projet soutenu par le FRIO, comme principal acteur. Ces évolutions ont lieu dans un contexte où le modèle actuel de l'organisation affiche ses limites, aussi bien d'un point de vue organisationnel, avec des mécanismes de redevabilité non adaptés entre les différentes entités de Sahara Conservation, qu'opérationnel avec une programmation actuellement plus en adéquation avec ses moyens. Ainsi, dans une optique de pérennité, il est indispensable que Sahara Conservation se repense et améliore ses capacités. Pour autant, l'ambition de développement de la structure paraît difficilement atteignable sans accompagnement dans cette démarche de diagnostic et d'appui à sa restructuration. L'appui du FRIO vise à **favoriser la structuration, l'efficacité et la professionnalisation de l'organisation en travaillant d'ici la fin d'année 2025, un modèle organisationnel et opérationnel** favorisant le développement de Sahara Conservation et en lien avec ses perspectives d'évolution.

ANNEXE 3 - PRÉSENTATION DE CERTAINS BILANS MENÉS EN 2024

La chaîne de l'espoir



RH ET LEADERSHIP

Thématique de renforcement : stratégie RH & politique salariale

Début : 19 décembre 2022

Fin : 12 décembre 2023

Budget du projet (atterrissage) : 42 600€ dont 24 570€ de co-financement du FRIO

Consultance : Emérentienne Serraz du cabinet Eolead

Besoins en renforcement identifiés

- Définir une stratégie RH et son plan d'action pour mieux accompagner la croissance de l'association, avoir plus de transparence sur les salaires et fidéliser le personnel
- Mettre en place une nouvelle organisation du personnel siège/terrain pour soutenir cette croissance

Les résultats au niveau structurel

- ✔ **Diagnostic RH et plan d'action** : un diagnostic organisationnel détaillé a permis d'identifier les axes d'amélioration, notamment en matière de communication interne et de transparence. Cela a conduit à l'élaboration d'une **stratégie RH articulée autour de six axes clés** : attractivité/fidélisation, transparence, cohésion, qualité de vie, organisation, et développement des compétences. Ces résultats visent à renforcer la capacité de l'association à attirer et fidéliser les talents tout en assurant une meilleure communication avec les salarié·e·s.
- ✔ **Stratégie RH** : celle-ci a été consolidée et un plan d'action ambitieux est en cours de mise en œuvre. La structure RH de l'association est désormais mieux préparée pour soutenir son développement à moyen & long terme, avec une attention particulière portée à la formation, la gestion des talents et l'intégration des nouveaux arrivants.
- ✔ **Politique RH** : le travail sur la politique salariale a permis de créer une grille de salaires transparente et objective, basée sur des critères tels que les compétences et les responsabilités. Bien que les premiers résultats soient positifs, avec une meilleure équité salariale, les impacts à long terme seront à observer lors des prochains entretiens annuels. La grille salariale servira de base pour aligner les pratiques salariales avec les objectifs stratégiques de l'association.
- ✔ **Communication et transparence** : ce projet FRIO a permis de désamorcer les tensions entre le personnel et les directions, d'améliorer la communication en interne et de créer des **liens de confiance** qui tendent à se renforcer sur le moyen/long terme.

Identité ONG

Nom : La Chaîne de l'Espoir

Création : 12 décembre 1994

Mission principale : Humanitaire & développement Santé

Budget 2023 : 30,23M€

Zones d'intervention : 28 pays en Afrique, Asie, Amérique latine et Proche Orient

Membre CSUD : oui



La chaîne de l'espoir

Les résultats au niveau des individus

- ▼ **Montée en compétences et satisfaction des salarié·e·s** : le projet a permis d'améliorer la satisfaction du personnel, notamment grâce à une meilleure transparence des processus décisionnels et une communication plus ouverte. Les entretiens individuels ont joué un rôle crucial dans la compréhension des attentes et la gestion des perceptions des salarié·e·s. Toutefois, il reste des efforts à faire pour les associer davantage à toutes les étapes du processus.
- ▼ **Fidélisation et attractivité** : l'introduction d'une nouvelle politique salariale et les efforts pour améliorer les conditions de travail ont contribué à renforcer la fidélisation des salarié·e·s. L'association espère également attirer de nouveaux talents, notamment dans le domaine médical, grâce à ces améliorations.
- ▼ **Un pôle RH au service des salarié·e·s** : le projet a permis de changer la perception du personnel sur le pôle RH, renforçant la confiance mutuelle et la communication.

Quelques points d'analyse pour le secteur

Au niveau stratégique :

- ▼ **Alignement RH et stratégie organisationnelle** : le projet FRIO a montré l'importance de lier étroitement la gestion des RH à la mission et à la vision de l'ONG. En définissant une stratégie RH claire et alignée avec les objectifs de l'organisation, l'ONG a pu mieux structurer ses processus de recrutement, fidélisation, et développement des compétences, ce qui est essentiel pour son expansion à long terme et la réussite de ses projets humanitaires.
- ▼ **Transparence et équité comme moteurs de cohésion** : la transparence dans la communication des décisions, particulièrement autour des salaires et des critères de promotion, a permis de réduire les tensions et de renforcer la confiance entre les équipes et les directions. Ce projet a souligné qu'une politique RH équitable, basée sur des critères objectifs, est indispensable pour assurer **un climat social serein et une meilleure cohésion** au sein de l'organisation, surtout dans un contexte de diversification des profils recrutés.

Au niveau organisationnel :

- ▼ **Gestion des différentes cultures professionnelles** : l'intégration de profils issus du secteur associatif et du secteur privé marchand peut parfois entraîner des tensions, surtout en matière de conditions de travail et de rémunération. Le projet FRIO a mis en évidence l'importance d'une politique RH juste et claire, qui valorise les compétences de chaque salarié·e indépendamment de leur parcours. Cette approche permet de renforcer l'adhésion à la mission de l'ONG et de minimiser les frictions internes liées aux différences culturelles.
- ▼ **Implication du personnel dans les processus de transformation** : l'implication des salarié·e·s dans la co-construction des politiques RH, même si elle n'a pas pu être complète à toutes les étapes, s'est révélée cruciale pour l'appropriation des changements. Cela a permis de renforcer la légitimité des décisions et d'assurer une meilleure mise en œuvre des réformes. Il est essentiel de continuer à associer les équipes dans ces processus pour maintenir l'engagement et la motivation à long terme.

Au niveau opérationnel :

- ▼ **Flexibilité et adaptation continue des pratiques RH :** la diversité des contextes dans lesquels intervient La Chaîne de l'Espoir a nécessité une grande flexibilité dans l'application des politiques RH. L'expérience a montré qu'une approche standardisée n'est pas souhaitable et qu'il est crucial d'adapter les pratiques en fonction des spécificités locales et culturelles, tout en maintenant une cohérence globale au sein de l'organisation.
- ▼ **Investissement dans la formation et le développement des compétences :** le renforcement des compétences des équipes, à la fois au siège et sur le terrain, est un élément clé. L'amélioration continue des compétences managériales et techniques, notamment à travers des formations spécifiques, est essentielle pour garantir une gestion efficace des projets et une meilleure rétention des talents au sein de l'ONG.



Thématique de renforcement : stratégie globale

Début : 7 avril 2023

Fin : 6 avril 2024

Budget du projet : 23 280€ dont 15 190€ de co-financement FRIO

Consultance : Trinôme indépendant : Margaux Estager, Justine Hallard, Laurianne Boudam

Besoins en renforcement identifiés

- Redéfinir le projet associatif, à la suite du renouvellement de membres du CA et de l'élargissement du champ d'action de l'association
- Définir la stratégie de développement à 5 ans

Les résultats au niveau structurel

- Redéfinition de la stratégie organisationnelle** : le projet FRIO a permis de formaliser un nouveau projet associatif centré sur la recherche-action, structuré autour de trois axes stratégiques. Ce processus a renforcé l'identité de l'Observatoire Pharos et a permis d'aligner ses activités avec ses objectifs à long terme. Un plan d'action sur 2 et 5 ans a été élaboré détaillant les 10 chantiers prioritaires à mener avec un calendrier précis pour assurer une mise en œuvre coordonnée.
- Renforcement de la gouvernance** : la collaboration étroite entre les membres du CA et l'équipe salariée, composée de 4 personnes, a permis de renforcer les relations internes. Les membres du CA, qui étaient auparavant moins impliqués, ont été activement intégrés dans le projet créant une nouvelle dynamique organisationnelle et améliorant la cohésion entre les différentes parties prenantes. Dans cette continuité, des binômes CA/salarié-e ont été formés pour la mise en œuvre des 10 chantiers identifiés.
- Amélioration de la structure organisationnelle** : le projet a également conduit à la révision de l'organigramme, avec la création (d'ici 5 ans max) de 2 nouveaux postes stratégiques de chargé-e Partenariat et chargé-e Communication. Cela vise à assurer la pérennité des actions de l'ONG et à renforcer sa capacité à mobiliser des ressources humaines sur le long terme.

Les résultats au niveau des individus

- Engagement renforcé des bénévoles et salariés** : le projet FRIO a permis de remobiliser les bénévoles autour du projet associatif en leur offrant un cadre clair et une direction commune. L'implication active des salarié-e-s et des bénévoles dans la co-construction du projet a renforcé leur engagement et a créé un environnement de travail plus collaboratif.

Identité ONG

Nom : Observatoire Pharos

Création : 12 août 2011

Mission principale : Recherche et plaidoyer sur le pluralisme des cultures & religions, droits humains

Budget 2023 : 529K€

Zones d'intervention : Cameroun, Niger, Nigéria, Burkina Faso, Mali, Liban, République Centrafricaine

Membre CSUD : oui



OBSERVATOIRE
PHAROS
Pluralisme des cultures
et des religions

- ▼ **Montée en compétences** : le processus de co-construction avec les consultantes a également permis aux membres du CA et salarié-e-s de développer de nouvelles compétences, notamment en matière de gestion de projet et de collaboration entre les instances et l'équipe. Ces interactions ont favorisé une meilleure compréhension mutuelle des rôles et des responsabilités de chacun-e.

Quelques points d'analyse pour le secteur

Au niveau stratégique :

- ▼ **Alignement des parties prenantes autour d'une stratégie commune** : l'expérience de l'Observatoire Pharos démontre l'importance de fédérer toutes les parties prenantes (salarié-e-s, bénévoles, membres du CA) autour d'une stratégie commune. Cela permet non seulement de clarifier les priorités, mais aussi de renforcer l'engagement collectif et de minimiser les risques de dispersion des énergies et des ressources.
- ▼ **Renforcement de la gouvernance pour une meilleure cohésion organisationnelle** : l'accompagnement a montré qu'une gouvernance plus impliquée et active dans le développement stratégique de l'ONG renforce la cohésion interne. En intégrant davantage les membres du CA dans les processus décisionnels mais aussi opérationnels (plus concrets), l'ONG a réussi à créer une dynamique organisationnelle plus fluide et collaborative.

Au niveau organisationnel :

- ▼ **Valorisation et mobilisation des bénévoles** : l'un des défis majeurs rencontrés par l'ONG a été la mobilisation des bénévoles. Cette expérience met en lumière la nécessité de fournir un cadre clair et une direction commune pour maintenir l'engagement des bénévoles sur le moyen/long terme, un aspect essentiel pour les ONG qui reposent en grande partie sur le travail bénévole (pour celles concernées !).
- ▼ **Montée en compétences et collaboration interne** : le projet a renforcé la collaboration entre les salarié-e-s et les membres du CA, tout en favorisant la montée en compétences des équipes. Cela montre l'importance de créer des opportunités de développement professionnel et de renforcer les interactions internes pour améliorer la performance globale de l'ONG.

Au niveau opérationnel :

- ▼ **Nécessité de plans d'action concrets et structurés** : la mise en place d'une feuille de route détaillée avec les 10 chantiers prioritaires a été un facteur clé de succès pour l'ONG. Cela souligne l'importance d'avoir des plans d'action bien définis et leur chronogramme pour assurer la mise en œuvre efficace des stratégies de développement des ONG en évitant les blocages liés à l'incertitude et à la complexité.
- ▼ **Adaptation méthodologique en fonction du contexte** : l'expérience a montré que la flexibilité dans l'approche méthodologique est cruciale. Les ajustements réalisés par les consultantes pour mieux s'adapter au fonctionnement spécifique de l'Observatoire Pharos illustrent l'importance d'adapter les méthodes de travail aux réalités de chaque organisation et contexte.

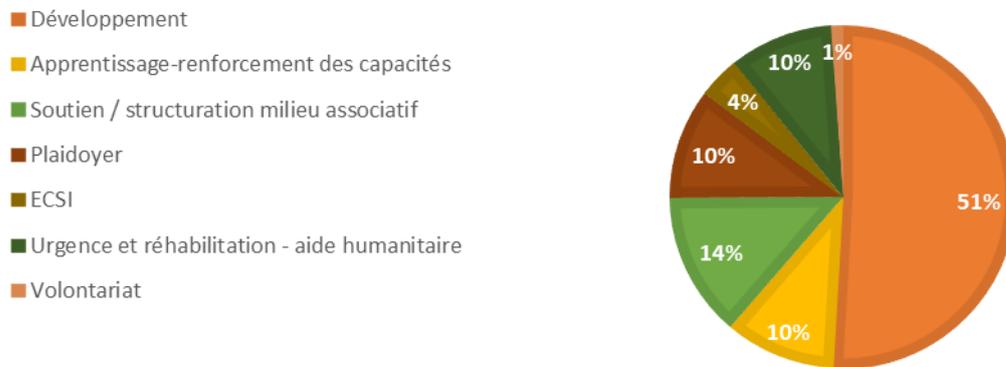
ANNEXE 4 - LISTE DES ORGANISATIONS SOUTENUES PAR LE FRIO DEPUIS 2007

1001 Fontaines	Biodiversité Échanges et	Enfants et
ACCIR	Diffusion d'Expériences	Développement
ACF – Action contre la	Bioforce	Entrepreneurs du Monde
faim	Blue Energy	Envol Vert
ActionAid France	Bolivia INTI – Sud Soleil	ESSENTIEL
Peuples Solidaires	CADR	ESSOR
ADER	CAMELEON France	Etudiants et
AFCNDH - Association	CARE France	Développement
francophone des	CARI	Equilibres et populations
commissions nationales	CartONG	F3E
des droits de l'homme	Cartooning for Peace	FAIRe un monde
AFDI	CCFD-Terre Solidaire	équitable
Agir Ensemble pour les	Centre Primo Levi	Fédération Artisans du
droits humains (AEDH)	CERISE	Monde
Aide et Action	CFSI	FIACAT
Aide Odontologique	CIEDEL	FIDH
Internationale	CIDR	Fondation Danielle
Aïna, Enfance et Avenir	Clong-Volontariat	Mitterrand (France
ALDA - Association	Clowns sans frontières	Libertés)
européenne pour la	Coalition Education	Frères des Hommes
démocratie locale	Collectif Haïti de France	Fondation Energies pour
ALIMA	Commerce équitable	le monde (Fondem)
All4trees	France	FORIM
AMI - Aide Médicale	Comité Contre	GERES
Internationale	l'Esclavage Moderne	Grandir Dignement
APDRA	(CCEM)	GRDR
Apprentis d'Auteuil	Comité de Coopération	GREF
ATES - Association pour	avec le Laos	GRET
le Tourisme Equitable et	Consortium	Groupe Développement
Solidaire	CRID	Groupe Initiatives
ASMAE	Délégation Catholique	Groupe URD
Ateliers Sans Frontière	pour la Coopération	Habitat Cité
Avocats Sans Frontières	Djantoli	HAMAP-Humanitaire
AVSF -Agronomes et	Douleurs sans Frontières	Handicap International
vétérinaires sans	ECPM	Hydrauliques Sans
frontières	E-graine	Frontières
Batik International	Educasol	HUMY
Bibliothèques sans	Elevages sans Frontières	IECD
Frontières	Emmaüs International	IFAID Aquitaine

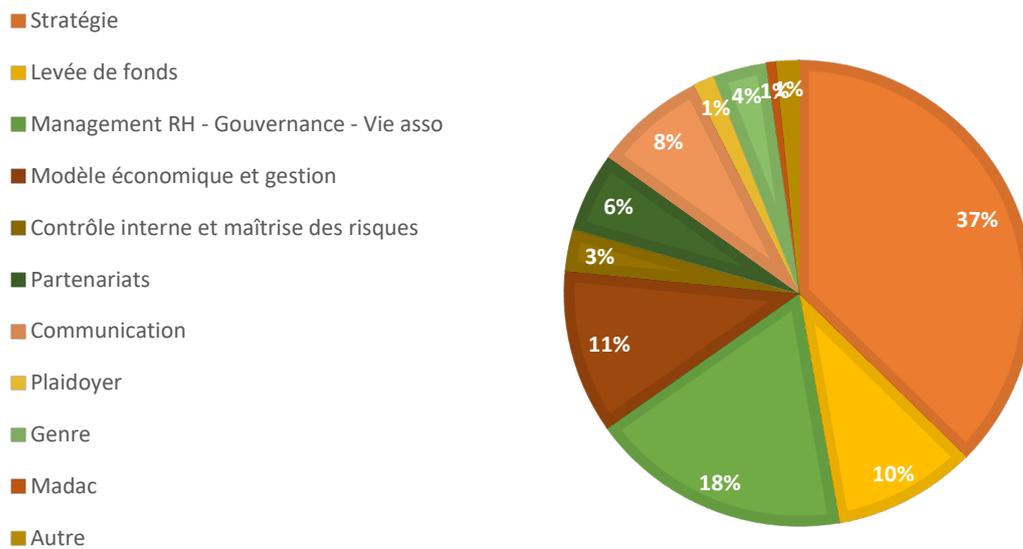
Ingénieurs Sans Frontières	Patrimoine sans frontières	Secours Islamique France
Initiative Développement	Pesinet	SEVES
Institut Panos Paris	Plateforme des ONG françaises pour la	Sherpa
Inter Aide	Palestine	SMARA (Santé Mali Rhône-Alpes)
Inter-réseaux développement rural	Plateforme ELSA	Solidarité
IRAM	Plan International France	Solidarités International
Kynarou	Planète Enfants	Solidarité Laïque
L'Appel	PlaNet Finance	Solthis
La Chaîne de l'Espoir	Planète Urgence	SOS Enfants sans Frontières
La Cimade	Plateforme ELSA	SOS Sahel
La Guilde Européenne du Raid	Première Urgence Internationale	SOS Villages d'Enfants
La Voute Nubienne	Prison Insider	Sports Sans Frontières
Le Partenariat	Prisonniers Sans Frontières	Starting Block
L'Observatoire	pS-Eau	Terre des Hommes France
International des Prisons	RAFOD	Terre & Humanisme
MADERA	ReMed	Toilettes du Monde
Maison des Citoyens du Monde -Nantes	Réseau Euromed France	The Small Islands Organisation (SMILO)
Max Havelaar France	RITIMO	Tournons la page
Médecins du Monde	RONGEAD	Transparency France
Migrations & Développement	Sahara Conservation Fund	Triangle Génération Humanitaire
Observatoire Pharos	Santé Sud	Un enfant par la main
OPALS	Scouts et Guides de France (SGDF)	Univers Sel
OPC	Secours Catholique - Caritas France	UNMFREO
Oxfam France		YMCA France
Partage		Zazakely Sambatra

ANNEXE 5 - DONNÉES COMPLÉMENTAIRES SUR LE DISPOSITIF FRIO DEPUIS 2007

Graphique 7 : Répartition des organisations par mission depuis 2007



Graphique 8 : Répartition des thématiques de renforcement depuis 2007



En partenariat
avec



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

Coordination rédactionnelle

Leslie Sobaga, Stéphanie Delepine, Anaïs Tamani, Coordination SUD

Direction de la publication – Jérôme Fauré

Février 2025

Crédit photo : © ltee noy- - Shutterstock



Rassembler et agir
pour la Solidarité internationale

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