

exPost *ExPost*

Evaluation des activités de Coordination SUD dans le cadre de la convention AFD/CSUD 2010-2012

Paul SFEZ, Emmanuel PONDARD, Daniele SEXTON et Ambroise MAZAL (Société d'études et d'évaluations - SEE)



Département de la Recherche

Division Évaluation et capitalisation

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes 75012 Paris < France
www.afd.fr

Auteurs :

Paul SFEZ, Emmanuel PONDARD,
Daniele SEXTON et Ambroise MAZAL (Société d'études et d'évaluations - SEE)

Coordination AFD : Valérie HUGUENIN et Emilie ABERLEN

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence Française de Développement ou de ses institutions partenaires.

Directeur de la publication : Anne PAUGAM
Directeur de la rédaction : Laurent FONTAINE
ISSN : 1962-9761
Dépôt légal : 2^e trimestre 2014

Photo de couverture : Coordination SUD

Mise en page : Vif Argent

SOMMAIRE

Coordination SUD – En bref	7
Résumé exécutif	9
1. Cadrage et méthodologie de l'évaluation	16
1.1. Objet de l'évaluation	16
1.2. Méthodologie d'évaluation	17
1.3. Limites de l'évaluation	18
1.4. Logique d'intervention de CSUD sur la période 2006-2012	18
1.5. Quelques repères sur la période 2006-2012	21
1.6. Introduction à l'analyse	25
2. Regard transversal sur les aspects organisationnels et institutionnels	26
2.1. En résumé	26
2.2. Introduction : champs de l'analyse du système institutionnel et organisationnel de CSUD	26
2.3. Des instances et dispositifs pertinents pour faciliter la représentation des membres et leur participation, avec cependant des marges de progrès	28
2.4. Une cohérence interne basée sur des équilibres à renouveler ; le besoin de redéfinir la place et l'organisation du secrétariat	34
2.5. Une efficacité acceptable, une plus grande synergie à rechercher	39
2.6. Conclusions et recommandations au niveau organisationnel	43
3. Analyse de la mission d'appui et de renforcement des ONG françaises	46
3.1. En résumé	46
3.2. Prise en compte des besoins et attentes des membres de CSUD	47
3.3. Cohérence des services proposés avec l'objectif de professionnalisation des ONG	48
3.4. Cohérence du pôle d'appui aux ONG et du pôle vie associative et communication avec d'autres dispositifs externes	49

3.5. Résultats des activités de renforcement de la professionnalisation des ONG	50
3.6. Efficience des activités de renforcement de la professionnalisation des ONG	56
3.7. Impact : quelle mise en pratique, par les ONG, des compétences acquises ?	57
3.8. Conclusions et recommandations de la mission d'appui et de renforcement des ONG françaises	59
4. Analyse de la mission de représentation et promotion des valeurs et positions des organisations de solidarité internationale	62
4.1. En résumé	62
4.2. Prise en compte des besoins et attentes des membres de CSUD et des autres acteurs de coopération et de solidarité internationale	64
4.3. Cohérence des actions et priorités de plaidoyer et partenariat engagées par CSUD avec l'action et les besoins de ses membres	69
4.4. Cohérence avec les initiatives engagées par les autres acteurs institutionnels ou de la société civile française et européenne membres de CSUD	70
4.5. Les activités de plaidoyer et de partenariat et leurs effets	73
4.6. Efficience	76
4.7. Impact : quelle contribution à l'institutionnalisation de la consultation ONG-partenaires publics, à la prise en compte des spécificités des ONG, et à l'accroissement de leurs moyens ?	77
4.8. Conclusions et recommandations	80
5. Analyse de l'appui de CSUD à la construction du FIP	84
5.1. En résumé	84
5.2. Introduction : champs de l'analyse de la participation de CSUD au FIP	84
5.3. Un appui pertinent et cohérent, mais le besoin de veiller à la légitimité des PFN et d'approfondir la réflexion sur les attentes des membres	86
5.4. Une baisse d'intensité de l'accompagnement par le secrétariat depuis 2010 et un début de déconcentration	90
5.5. Des résultats encourageants aux niveaux local et régional grâce à l'animation du secrétariat mais une dynamique globale encore fragile	91
5.6. Un accompagnement efficient du secrétariat : priorisation des actions et recherche de subsidiarité	93
5.7. Un projet porté par CSUD, qui cherche encore son ancrage interne avec ses propres membres	94

5.8. Un FIP en consolidation, des PFN renforcées dans leurs actions de plaidoyer, mais un engagement variable des membres du FIP, et des attentes plurielles	95
5.9. Conclusions et recommandations pour l'appui de CSUD à la construction du FIP	102
6. Conclusions et recommandations transversales	107
6.1. Conclusions transversales	107
6.2. Changements en cours	108
6.3. Défis pour CSUD	109
6.4. Recommandations transversales à court terme	110
6.5. Recommandations stratégiques à moyen terme	111
Liste des sigles et abréviations	113
Annexe 3. Reconstruction de la logique d'intervention de CSUD sur la période 2006-2012	116



Coordination SUD – En bref

Coordination SUD (Solidarité Urgence Développement - CSUD) est la coordination nationale des organisations non gouvernementales (ONG) françaises de solidarité internationale. Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui plus de 130 ONG, dont une centaine *via* six collectifs (Comité de liaison des ONG [CLONG] de volontariat, Comité pour les relations nationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire [CNAJEP], Coordination humanitaire et développement [CHD], Centre de recherche et d'information pour le développement [CRID], Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations [FORIM], Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées, mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.

CSUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions

publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde. Elle développe des services de veille, de diffusion d'information, de conseil et de formation. Elle gère un fonds paritaire de cofinancement d'expertises externes sur les différents aspects de la performance organisationnelle et institutionnelle pour les ONG (le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel - FRIO). Enfin, elle anime des commissions de travail thématiques composées de ses membres, mobilisées sur des enjeux majeurs de la solidarité internationale.

CSUD est membre de collectifs français, européens et internationaux associatifs : Forum international des plateformes nationales d'ONG (FIP), Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) et la Confédération des ONG européennes d'urgence et de développement CONCORD. CSUD est une association loi 1901 dont le financement est assuré par les cotisations de ses membres, des subventions publiques et des fonds privés.

Le champ de l'évaluation

La convention triennale qui lie l'Agence Française de Développement (AFD) et CSUD pour les exercices 2010 à 2012, d'un montant de 4,05 M EUR, prévoyait une évaluation externe finale pilotée par l'AFD. L'évaluation présentée ici s'étend néanmoins sur les exercices 2006-2012, afin de couvrir l'intégralité de la période écoulée depuis la dernière évaluation rétrospective externe de CSUD. Elle découle :

- d'un souci de nourrir la réflexion sur les modes de partenariat entre la sphère non gouvernementale et les pouvoirs publics français pour alimenter la réflexion en cours sur les relations de l'AFD et de ses tutelles avec les ONG françaises ;
- la volonté de mieux appréhender le positionnement des acteurs non gouvernementaux français, notamment leurs instances collectives, dans le paysage de la coopération européenne et internationale.

Les enjeux de l'évaluation s'articulent autour d'une question centrale : comment le programme d'action de CSUD répond-il à la diversité des besoins de ses membres dans un objectif d'intérêt général ?

Ce rapport principal est complété par des annexes, disponibles en ligne¹.

¹ Seule l'annexe 3 est insérée dans ce document ; les autres sont consultables et téléchargeables sur le site Internet de l'AFD dédié à la série Ex Post : <http://www.afd.fr/home/publications/travaux-de-recherche/PublicationsExPost/serie-evaluation-capitalisation>

Résumé exécutif

Mandat

L'action de CSUD s'articule autour des trois grandes missions suivantes :

- renforcer la professionnalisation des ONG ;
- développer des partenariats avec les pouvoirs publics d'une part, avec les grandes familles d'acteurs sociaux, économiques, territoriaux, universitaires et scientifiques d'autre part ; renforcer l'influence des ONG françaises en France, en Europe et à l'international par l'animation du plaidoyer ;
- promouvoir, par l'animation du FIP, leurs positions communes sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux, et favoriser la structuration de leur mouvement.

Avant d'apprécier la réalisation de chacune de ces trois missions, l'évaluation dresse un bilan des opérations engagées et des réalisations obtenues. Un regard transversal est porté sur les aspects organisationnels et institutionnels de l'association.

Analyse transversale du dispositif organisationnel et institutionnel de CSUD

L'association est une plateforme dynamique, au fonctionnement démocratique, favorisant la participation de ses membres à la vie associative (bien que les contraintes des structures éloignées de Paris ou à petit budget limitent celles-ci dans leur participation). La gouvernance a évolué de manière à accroître le poids des ONG par rapport à celui des collectifs. Le dispositif apparaît donc pertinent pour la

mobilisation des membres, malgré des faiblesses en termes de mandats donnés à certains membres ou collectifs.

En termes de cohérence interne, les orientations stratégiques définies tous les trois ans permettent de couvrir la réalité plurielle des membres, mais les équilibres doivent être ajustés constamment en fonction d'un contexte changeant. La priorisation des chantiers stratégiques à mettre en œuvre pour le prochain triennal reste un défi. En particulier, la question de l'articulation, des alliances et des partenariats avec des acteurs peu représentés à CSUD dans les domaines de l'environnement et des droits humains, ainsi qu'avec des structures non associatives de solidarité internationale, reste à éclaircir.

Le secrétariat exécutif s'est structuré avec la création de pôles et une politique de ressources humaines, mais l'organigramme s'est complexifié sans que des synergies opérationnelles entre les différents pôles aient été renforcées. Un meilleur équilibre entre le secrétariat exécutif et le Bureau reste à trouver.

Afin de permettre une meilleure efficacité du dispositif organisationnel et institutionnel au service des missions de CSUD, l'évaluation recommande de :

- repenser les outils et processus en tenant compte des contraintes que rencontrent les membres de CSUD ;
- préciser et renforcer les délégations aux membres d'activités ou de missions et leur redevabilité ;
- développer des moments fédérateurs, qui permettent aux membres de mieux se connaître, qui consolident le ciment interne et le réseautage ;

- poursuivre la réflexion collective stratégique et accompagner le changement pour aller au-delà des résistances et inquiétudes que peuvent avoir les membres actuels des commissions ;
- adopter une démarche inclusive cohérente pour être « fort et uni » en analysant les besoins d'ouverture à d'autres acteurs de solidarité internationale au regard des missions et de l'évolution des contextes ;
- revoir l'organigramme pour clarifier le lien entre les missions et les aspects opérationnels ;
- favoriser les synergies transversales entre les pôles du secrétariat ;
- préciser les prérogatives du Bureau et du secrétariat et favoriser les passerelles entre ces deux instances.

Analyse des actions d'appui et de renforcement des ONG françaises

La veille exercée sur les besoins des ONG a garanti la pertinence de la gamme de services, enrichie et structurée, proposée à l'ensemble des organisations de solidarité internationale (OSI) françaises.

En complément des services de renforcement direct sous formes d'information, d'appui-conseil, de formation et de facilitation d'échanges de pratiques, la mobilisation d'expertise externe à l'initiative des OSI au travers du FRIO s'est révélée pertinente et efficace. L'accompagnement par le secrétariat des actions cofinancées par le FRIO a amélioré l'efficacité et l'impact du dispositif, mais des marges de progrès demeurent concernant la mise en œuvre du changement au sein des OSI et la systématisation des enseignements tirés.

L'appui de CSUD aux échanges de pratiques entre ONG est apparu comme un élément central de l'animation de la vie associative, qui contribue efficacement au renforcement des ONG. Ces échanges permettent en outre d'engager des évolutions du secteur par des approches partagées, ainsi

que par l'élaboration d'outils communs et d'argumentaires collectifs.

L'effort engagé par CSUD, en partenariat avec le F3E, sur le chantier qualité, a intégré les enjeux de qualité des actions menées au Sud et de redevabilité des acteurs auprès des populations et des bailleurs. La mutualisation des bases de bénéficiaires avec le F3E contribue à la cohérence d'un référentiel commun. Toutefois, les perspectives ouvertes par ce chantier posent des enjeux de cohérence globale et d'efficacité dans la relation CSUD-F3E.

CSUD n'a pas mis en place de système de suivi individualisé pour chaque ONG membre, ce qui limite la capacité du pôle d'appui à proposer à chacun de ses membres un programme structuré d'appui. De fait, les utilisateurs des services proposés représentent une cinquantaine de structures à budget intermédiaire ou élevé, pour lesquelles la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des appuis sont pleinement assurés. La faible utilisation des services par les ONG situées en régions et par celles à petit budget constituent une limite, même si certaines évolutions récentes commencent à intégrer ce facteur limitant.

En matière d'appui et de renforcement des ONG, l'évaluation recommande de :

- prioriser la mutualisation d'expériences et la capitalisation FRIO, en y impliquant le secrétariat et les membres du comité de décision ; en tirer les leçons en termes de programme et de contenus de formation au niveau de CSUD ;
- mettre en place des mesures d'accompagnement au changement des actions du FRIO et en assurer le suivi et l'évaluation ;
- recadrer le budget du FRIO en rythme annuel afin d'être synchronisé avec la gestion du secrétariat hors programme, et d'améliorer l'efficacité du travail de gestion administrative et financière de CSUD ;

- renforcer l'intervention du pôle vie associative et communication dans l'animation des espaces collectifs d'échanges d'expériences et de pratiques ;
- associer davantage les collectifs dans l'identification des besoins d'appui de leurs membres et la promotion des services d'appui ;
- relancer le groupe de travail sur les relations ONG-entreprises en vue de valoriser le travail déjà réalisé et d'aboutir à l'élaboration de stratégies différenciées de renforcement des partenariats ;
- veiller à la cohérence des futurs programmes de travail de CSUD et du F3E en matière de qualité de l'action, notamment par la mise à jour systématique de l'accord de partenariat avec le F3E, dans le cadre de la convention signée en 2010 ;
- mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur la gestion par résultats et regroupant l'ensemble des activités d'appui ;
- réfléchir à la mise en place de services adaptés à la réalité des structures à petit budget, en envisageant des modalités innovantes et la mobilisation éventuelle de relais institutionnels.

Analyse de la mission de représentation et promotion des valeurs et positions des OSI

Des interrogations récurrentes existent au niveau des membres et du secrétariat sur la pertinence des choix et actions en matière de plaidoyer et de partenariat, susceptibles d'affecter la cohérence interne, l'efficacité et l'efficience de l'action de CSUD. Les membres de CSUD considèrent que les intérêts du secteur et la défense des positions sur les politiques de développement correspondent à leurs attentes. Toutefois, certains estiment que le plaidoyer thématique présente des problèmes de validation et de portage collectif, qui les conduisent à développer leurs positionnements au sein d'espaces extérieurs à l'association.

Des partenariats ou coalitions ont été engagés par CSUD, pour réaliser un travail préparatoire sur des chantiers spécifiques, porter collectivement le plaidoyer, ou l'ont été au niveau des commissions, destinées à construire et renforcer l'expertise de plaidoyer. Ces partenariats ont répondu à un souci de pertinence (intervenir là où elle n'est pas en mesure de le faire, en particulier au niveau européen), d'efficacité ou d'efficience (jouer la complémentarité sur des messages ou actions portées par d'autres acteurs).

CSUD et ses membres ont investi avec pertinence, efficacité et efficience les espaces variés de concertation et de dialogue ouverts par les pouvoirs publics français, contribuant à approfondir une collaboration constructive pour un partage d'expertise et la défense de positions communes sur la scène internationale, avec des impacts significatifs sur des sujets d'importance dans le domaine du développement. La concertation a toutefois pâti de la suppression du Haut conseil à la coopération internationale (HCCI) et de la Commission coopération développement (CCD), mais la création récente du Conseil national de développement et de solidarité internationale (CNDSI) ouvre de nouvelles perspectives.

L'évaluation recommande de :

- créer un comité plaidoyer réunissant les commissions, le secrétariat et des membres du conseil d'administration (CA) de CSUD, chargé de définir un projet collectif de plaidoyer et de suivre la mise en place d'une stratégie annuelle de plaidoyer ;
- préparer un document méthodologique précisant les règles et modalités de mise en œuvre des choix stratégiques en matière de plaidoyer et de partenariats ;
- renforcer la reconnaissance des espaces collectifs externes à CSUD, dans lesquels ses membres s'investissent pour développer un plaidoyer sur des thématiques non traitées au sein des commissions de CSUD ;

- favoriser un fonctionnement par groupes de travail *ad hoc*, susceptibles de mobiliser davantage les membres dont la capacité d'engagement est limitée ;
- renforcer l'activité de « tête de réseau » des instances de CSUD ;
- maintenir la forte implication de CSUD dans la vie associative de CONCORD, en la complétant par un rapprochement avec la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (UE), en lien avec la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM) du ministère des Affaires étrangères (MAE) ;
- poursuivre et renforcer l'appui de CSUD à ses membres pour investir et animer collectivement les espaces de concertation avec les pouvoirs publics, en particulier le CNDSI ;
- pour les pouvoirs publics : poursuivre les efforts financiers en faveur du renforcement et de la structuration des OSI/organisations de la société civile (OSC), ainsi que l'adaptation des règles de financement à leurs spécificités et contraintes.

Analyse de l'appui de CSUD à la construction du FIP

Cette analyse a porté sur trois niveaux : son secrétariat ; CSUD en tant que membre du forum ; le FIP dans son ensemble. L'évaluation souligne que l'engagement stratégique et opérationnel de CSUD sur le programme de diplomatie non gouvernementale, son accompagnement dynamique et volontaire et la mise en relation avec d'autres initiatives d'appui à la société civile ont été les éléments principaux de pertinence et de cohérence, mais qu'il est nécessaire de veiller à la légitimité des plateformes nationales et d'approfondir la réflexion sur les attentes plurielles des membres. La baisse d'intensité de l'accompagnement de la dynamique par son secrétariat (depuis 2010) s'est accompagnée d'un début de déconcentration, alors que le processus de construction a été et reste porté en majorité par la France.

L'appui de CSUD en tant qu'animateur du secrétariat a permis de renforcer la gouvernance du FIP, d'initier la consolidation de ses instances et d'avancer sur la voie de son autonomie institutionnelle, en contribuant également au renforcement de certaines plateformes nationales et coalitions régionales, dont la bonne gouvernance, la dynamique participative et la représentativité restent des enjeux pour l'avenir. Si la communication interne a été renforcée, elle reste cependant à améliorer.

La priorisation des actions et la recherche de subsidiarité ont permis une bonne utilisation des ressources, qui restent toutefois limitées.

Le projet de diplomatie non gouvernementale a fait l'objet de vifs débats internes. Il est aujourd'hui mieux accepté mais cherche encore son ancrage parmi les membres de CSUD.

A l'issue des efforts engagés, le FIP est aujourd'hui en voie de consolidation et d'autonomisation. Les plateformes nationales ont été renforcées dans leurs actions de plaidoyer, mais leur niveau d'engagement reste conditionné par leurs attentes. Les exercices de diplomatie non gouvernementale ont permis aux membres de développer des analyses sur certaines thématiques ; leur appropriation collective passe par leur capitalisation. Les plateformes nationales d'ONG (PFN) ont pu développer leurs échanges mutuels au Nord, au Sud, entre le Nord et le Sud. Elles ont renforcé leurs actions de plaidoyer aux niveaux national et régional, mais la reconnaissance internationale du FIP et sa visibilité restent limitées. La diversification des sources de financement est engagée, mais avec des degrés variables et des résultats encore mitigés.

L'évaluation recommande...

...à CSUD :

- de renforcer l'ancrage du FIP en son sein et avec ses propres membres, pour rechercher des synergies opérationnelles et stratégiques ;

...au FIP :

- de poursuivre son institutionnalisation pour acquérir une identité juridique, montrer ainsi son indépendance, renforcer son existence, et de mobiliser de nouveaux financements ;
- de reconnaître les attentes plurielles de ses membres et de bâtir son projet global autour d'un nombre limité de projets qui y répondent, en complémentarité de la diplomatie non gouvernementale ;
- de rechercher des alliances, des synergies et des partenariats avec d'autres acteurs pertinents sur chacun de ces projets, en particulier en vue d'optimiser sa recherche de financements ;
- de mieux préciser ses ambitions en termes de plaidoyer ;
- d'envisager une répartition des missions au sein d'un secrétariat pluriel ;

...au secrétariat :

- d'être attentif à la transparence et à la redevabilité dans la gestion des fonds ;
- d'améliorer et d'amplifier la communication interne et externe ;

...aux partenaires financiers :

- de poursuivre leur engagement pour contribuer à la mise en œuvre des nouvelles orientations et des projets pluriels, et à mobiliser d'autres partenaires.

Analyse transversale

L'évaluation souligne :

- la consolidation de CSUD ;
- l'évolution de sa gouvernance ;

- le renforcement de sa structure organisationnelle ;
- la diversification de ses appuis à la professionnalisation des ONG françaises ;
- l'appréciation, par ses membres et les pouvoirs publics de sa défense des intérêts du secteur et son portage de positions sur les politiques publiques de développement et de solidarité internationale ;
- ses succès indéniables sur certains sujets de plaidoyer thématique, malgré des critiques internes fortes concernant les priorités et les stratégies de son portage ;
- l'engagement fort au sein de CONCORD, l'accompagnement dynamique et volontaire à la construction du FIP ;
- les gains en lisibilité et visibilité auprès des pouvoirs publics français et européens, ainsi que des médias.

Dans chacun de ces champs, l'évaluation identifie des pistes d'amélioration. Elle souligne également des faiblesses plus marquées en termes de (i) formulation, suivi et évaluation de sa logique d'intervention, (ii) d'ouverture aux autres acteurs associatifs et collectifs, ainsi qu'aux acteurs de solidarité internationale (notamment les collectivités territoriales, le monde de la recherche et les entreprises), (iii) d'articulation avec les secteurs s'intéressant aux droits humains et à l'environnement, (iv) d'approche intégrée de la séquence urgence-réhabilitation-développement.

La convention triennale entre l'AFD et CSUD a permis à CSUD de s'ancrer davantage dans le paysage de la coopération au développement en France, en Europe et dans le monde, en faisant valoir ses positions dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, et en exerçant son droit de regard critique auprès des pouvoirs publics, qui en apprécient unanimement l'action. L'efficacité de son exécution en justifie pleinement l'existence. L'indépendance de CSUD et des OSI dans leurs propositions et leur action,

avec l'appui financier de la puissance publique, est une condition pour un partenariat fructueux avec les pouvoirs publics français.

Face aux mutations et à la recomposition d'un monde en crise aigüe affectant profondément les sociétés civiles, à l'apparition de défis globaux et à l'émergence de nouveaux acteurs internationaux, l'évaluation invite CSUD à relever les défis suivants :

- consolider son unité interne pour maximiser son influence ;
- renforcer la cohérence de l'organisation interne par rapport aux missions et aux priorités stratégiques, pour un fonctionnement plus efficace et efficient ;
- faire entendre sa voix et exercer son influence au sein du CNDSI sur les orientations et la cohérence des politiques publiques, en valorisant notamment la connaissance du terrain par ses membres, et en s'appuyant sur des alliances et des partenariats ciblés et raisonnés dans les domaines de la recherche, des entreprises et de la coopération décentralisée ;
- renforcer la relation avec l'AFD pour défendre le droit d'initiative des ONG, favoriser leur participation à la définition des orientations de l'AFD, favoriser la participation de ses membres à des projets de l'Agence en tant qu'opérateurs, et contribuer à une meilleure prise en compte transversale des ONG dans l'ensemble des activités de l'AFD ;
- mieux prendre en compte l'action des nouveaux acteurs du développement et de la solidarité internationale (collectivités territoriales, entreprises) à la fois pour imaginer des partenariats constructifs mais aussi pour exiger des niveaux de redevabilité, afin d'assurer la qualité des actions menées au service des populations locales, dans le respect des valeurs qui sont celles des associations de solidarité internationale (ASI) membres de CSUD ;
- informer ses membres sur les conséquences (opportunités et menaces) de l'émergence des nouveaux opérateurs du développement et mécanismes de financements issus du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) ;
- intégrer les dimensions des droits humains et de l'environnement pour une approche plus globale du développement ;
- amener ses membres et partenaires à développer et consolider la réflexion sur le lien urgence-réhabilitation-développement, pour contribuer à la formulation de politiques publiques intégrant mieux cette séquence ;
- favoriser un engagement plus important de ses membres au sein de la Commission Europe, pour porter la voix des ONG françaises avec plus de poids au niveau européen, avec CONCORD, sur les orientations thématiques (en lien avec les diverses commissions de travail de CSUD), les orientations stratégiques (politiques de développement), et auprès de l'ensemble des instances européennes (Commission européenne, Parlement européen, Conseil européen).

Pour cela, l'évaluation recommande à CSUD de :

- parfaire sa structure opérationnelle en calquant l'organisation de son secrétariat sur ses missions ;
- améliorer la gestion de ses activités en utilisant un cadre logique servant d'instrument de pilotage de sa stratégie par la mise en place d'un système global et précis de suivi et d'évaluation ;
- renforcer l'animation de sa vie associative et rationaliser sa communication interne et externe ;
- définir et formaliser des mandats clairs avec ses collectifs et ses ONG membres ;
- renforcer en priorité sa base associative et favoriser parallèlement les associations, alliances et partenariats

avec les acteurs de l'environnement et des droits humains, le monde de la recherche, les collectivités territoriales et les entreprises, afin d'augmenter le poids des positions communes ;

- contribuer à la définition d'une stratégie d'éducation au développement et à la solidarité internationale avec les acteurs publics et privés ;
- lancer une réflexion avec ses membres et les pouvoirs publics sur le lien urgence-réhabilitation-développement.

Elle recommande également aux pouvoirs publics :

- d'améliorer le cadre de partenariat avec les ONG, dans une approche transversale ;
- de contribuer à la recherche de mécanismes innovants pour stabiliser le modèle économique des ONG dans un contexte de crise ;
- de renforcer les espaces et les mécanismes du dialogue et de la concertation avec les ONG ;
- de favoriser la création de liens entre CSUD et le Conseil européen, au travers de la DGM du MAE et la Représentation permanente de la France auprès de l'UE.



1. Cadrage et méthodologie de l'évaluation

1.1 Objet de l'évaluation

La convention de financement triennale qui lie l'AFD et l'association CSUD pour les exercices 2010 à 2012, d'un montant de 4,05 M EUR, prévoit une évaluation externe finale pilotée par l'AFD en fin de période. L'évaluation s'étend sur la période 2006-2012, c'est-à-dire depuis la dernière évaluation rétrospective externe de CSUD.

Cette nouvelle évaluation se justifie par :

- une exigence de redevabilité : le montant des fonds publics alloués à CSUD par les pouvoirs publics s'élève depuis 2006 à 8,3 M EUR. Il est donc nécessaire de disposer d'une appréciation globale des activités de CSUD menées en application de la convention qui la lie à l'AFD, ainsi que d'une analyse du degré d'adéquation de leur mise en œuvre avec les objectifs et résultats attendus des programmes de CSUD. Une évaluation de la mesure de la contribution des programmes de CSUD, soutenus depuis 2006, au tissu associatif français de solidarité internationale et aux ASI françaises de coopération est également attendue ;
- un souci de nourrir la réflexion sur les modes de partenariat entre la sphère non gouvernementale et les pouvoirs publics français : les analyses et recommandations qui seront produites dans le cadre de la présente évaluation devront alimenter la réflexion en cours sur les relations de partenariat de l'AFD et de ses tutelles avec les ONG françaises ;
- la volonté de mieux appréhender le positionnement des acteurs non gouvernementaux français, notamment leurs instances collectives, dans le paysage de la coopération européenne et internationale.

L'action de CSUD, conçue par ses membres et pour ses membres, est conduite selon le principe de subsidiarité. Elle est donc menée à la fois par les instances de CSUD (présidence, CA, Bureau, direction, secrétariat exécutif), par ses membres (adhérents *via* collectifs ou adhérents directs) et/ou ses commissions.

L'analyse croisée des perspectives stratégiques 2006-2009² et 2010-2012³ de CSUD montre une certaine continuité autour des grands objectifs suivants :

- renforcer la professionnalisation des ONG, par l'intermédiaire d'un Pôle d'appui (information, formation, mise à disposition d'expertise aux ONG membres) ;
- développer des partenariats avec les pouvoirs publics d'une part, et avec les grandes familles d'acteurs sociaux, économiques, territoriaux, universitaires et scientifiques d'autre part ;
- renforcer l'influence des ONG françaises en France, en Europe et à l'international, par l'animation du plaidoyer ;
- à travers l'implication de CSUD dans le FIP, promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, nationaux et régionaux, et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles.

² Perspectives stratégiques telles qu'énoncées dans le Programme d'activités 2006.

³ Cadre logique issu du programme triennal 2010-2012.

Les enjeux de l'évaluation s'articulent autour d'une question centrale : comment le programme d'action de CSUD répond-il à la diversité des besoins de ses membres dans un objectif d'intérêt général ? Pour CSUD, ces enjeux s'expriment en termes de représentativité, de subsidiarité et de visibilité.

L'étude s'attache à fournir un bilan des opérations engagées et des réalisations obtenues au cours la période, pour chacune des composantes de l'action de CSUD (éléments présentés en annexes 4 et 5). Sur cette base, l'évaluation proprement dite apprécie la mesure dans

laquelle les méthodes développées par CSUD lui ont permis de sélectionner les activités les mieux à même de répondre aux besoins de ses publics (pertinence), si ces activités s'inscrivent dans les priorités qui lui ont été fixées (cohérence interne), si elles complètent les actions proposées par d'autres structures françaises et européennes (cohérence externe), si la mise en œuvre de ces activités lui a permis d'atteindre les objectifs assignés par le programme triennal (efficacité) au meilleur coût (efficacité), et enfin d'identifier les impacts de son action.

1.2 Méthodologie d'évaluation

L'analyse est structurée en quatre axes : analyse du dispositif opérationnel de CSUD puis de sa contribution aux trois missions.

- Axe 1 : regard transversal sur les aspects organisationnels et institutionnels de CSUD (section 2 du présent rapport).
- Axe 2 : analyse de la mission d'appui et de renforcement des ONG françaises (section 3).
- Axe 3 : analyse de la mission de représentation et de promotion des valeurs et des positions des OSI, auprès des institutions publiques ou privées en France et à l'étranger (section 4).
- Axe 4 : analyse de la mission d'animation du FIP (section 5).

Cette approche prend en compte l'interaction implicite entre chacune de ces missions ; elle peut questionner la décomposition actuelle du programme triennal 2010-2012 en cinq objectifs spécifiques et résultats associés. Le premier axe permet d'expliquer certains éléments de performance par une analyse des choix organisationnels et modalités d'intervention de CSUD.

L'équipe d'évaluation s'est efforcée de mettre en place une approche participative, associant les différentes instances et membres de CSUD aux étapes clés de l'évaluation : réunions de cadrage et d'introduction à l'évaluation ; sollicitation des responsables de pôles pour valider notre compréhension du cadre logique sur la période ; réunion de mise en débat des pistes de conclusions-recommandations préalablement à l'assemblée générale de CSUD. Une restitution élargie du rapport est également prévue.

L'étude s'est déroulée en trois phases consécutives. Une phase de cadrage a permis de valider la compréhension du mandat et des activités menées par CSUD, afin d'en déduire sa logique d'intervention sur la période et de finaliser sur cette base les outils d'analyse (voir section 1.3 et annexe 3).

La phase d'analyse a comporté :

- plus d'une centaine d'entretiens auprès de membres de CSUD, de son Bureau, son secrétariat, des partenaires institutionnels de la plateforme, etc. (entretiens référencés par axe d'analyse : voir annexes 8, 15, 21, 23) ;
- une enquête auprès d'ONG membres et non-membres de CSUD, ayant eu recours aux services d'appui proposés par le centre de ressources et le

FRIO (17 répondants pour un taux de réponse de 29,3 % ; voir annexe 12) ;

- une mission de terrain au Sénégal, permettant d'illustrer l'analyse de l'appui de CSUD au FIP (voir annexe 23.) ;
- l'observation des pratiques de la structure Bond, plateforme nationale des ONG britanniques, considérée par CSUD comme exemplaire en matière de partenariat avec les pouvoirs publics, de

structuration du renforcement des capacités et du développement de l'influence de ses membres. Des éléments illustratifs de ce que nous considérons comme des bonnes pratiques de Bond sont présentés dans l'analyse. L'annexe 7 décrit également la stratégie, les moyens et activités de cette structure.

La synthèse des travaux est restituée dans le présent rapport, présenté auprès d'un comité de pilotage présidé par M. Daniel Lebègue, président de Transparency International France, avant restitution auprès d'un public élargi.

1.3 Limites de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée sous une forte contrainte de temps, afin que les conclusions puissent être présentées par CSUD à ses membres, lors de son Assemblée générale extraordinaire de juin 2013, et qu'elle puisse également les utiliser pour son exercice de planification stratégique 2014-2016.

Du fait de cette contrainte, il n'a été possible de relancer qu'une seule fois les OSI pour qu'elles répondent au questionnaire avec, comme conséquence, un taux de réponse relativement faible (29,3 %), en particulier parmi les structures à petit budget.

Par ailleurs, du fait de cette contrainte de temps, l'évaluation n'a pas approfondi les entretiens avec certaines parties

prenantes (Cités unies France [CUF], Association des régions de France [ARF], Association des départements de France [ADF], collectifs associatifs et multi-acteurs régionaux).

Enfin, la synthèse a dû être réalisée dans des délais très courts, au détriment d'une approche transversale plus approfondie, en particulier sur l'analyse de la convention triennale CSUD/AFD.

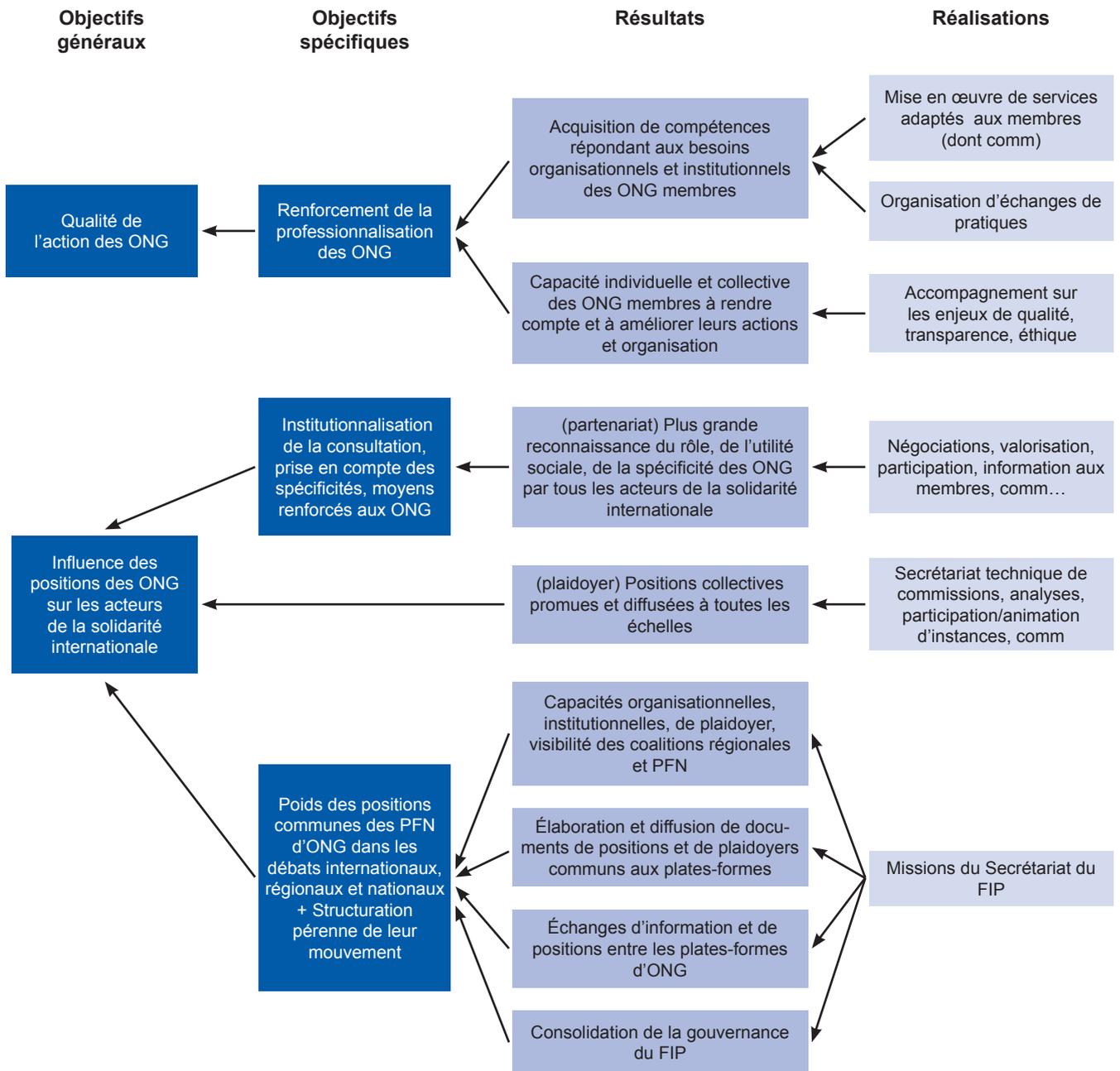
Cette limite de l'exercice n'affecte cependant pas les conclusions et les recommandations, celles-ci ayant donné lieu à des présentations et des mises en débat auprès des principales parties prenantes (CSUD, MAE/ Mission des relations avec la société civile de la DGM [CIV], AFD).

1.4 Logique d'intervention de CSUD sur la période 2006-2012

La logique d'intervention aide à formuler précisément les questions portant sur l'efficacité et l'impact des actions menées par CSUD. Un enjeu consiste en effet à borner le champ d'analyse : il ne s'agit pas d'évaluer le bien-fondé des positions de plaidoyer, mais d'apprécier comment CSUD a fait émerger des positions communes cohérentes, et a promu ces positions à différentes échelles. Il ne s'agissait

pas d'évaluer le FIP, mais d'apprécier comment CSUD en a assuré l'animation. Redéfinir de façon orthodoxe le mandat de CSUD était une étape nécessaire : formuler explicitement un résultat attribuable à CSUD (ex : renforcer des capacités) et un impact relevant en partie d'autres acteurs (ex : mettre en pratique ces capacités) permet d'attribuer la « responsabilité » des performances mesurées à qui de droit.

Schéma 1. Logique d'intervention de CSUD sur la période 2006-2012



Source : auteurs.

La stratégie de CSUD est restituée dans un cadre logique, qui constitue en théorie son outil de planification et de suivi, et l'instrument du dialogue avec l'AFD. Néanmoins, notre analyse⁴ montre que le cadre logique pour 2010-2012 ne structure pas nécessairement le travail des pôles de CSUD et n'apporte pas de valeur ajoutée au dialogue CSUD-AFD. Plusieurs raisons l'expliquent :

- il est structuré selon les grandes missions de CSUD (logique de résultat) tandis que la planification des activités est conduite par pôle (logique organisationnelle) ;
- il existe des 'vides' dans l'identification du lien de cause à effet entre les activités de CSUD, les réalisations et les résultats. Ainsi, entre l'animation des commissions de CSUD et l'influence de leurs positions sur les acteurs de la solidarité internationale, les étapes intermédiaires ne sont pas explicitées. De même, ce qui fait que les activités de CSUD concourent à une plus grande « reconnaissance du rôle, de l'utilité sociale, de la spécificité des ONG auprès de tous les acteurs de la solidarité internationale » n'est pas spécifié ;
- certaines formulations sont imprécises, donc sujettes à interprétations et/ou appréciations variables : les ONG doivent ainsi être positionnées comme « des acteurs incontournables » des politiques de coopération, sans que la contribution de CSUD à ce caractère « incontournable » ne soit définie ;
- à la lecture de ce cadre logique, il est possible d'identifier les réalisations attendues (l'effectivité apprécie leur concrétisation), le changement de comportement attendu des publics ciblés (impact), mais pas les résultats de l'intervention de CSUD (*i.e.* ce sur quoi elle va directement agir auprès des publics ciblés, élément permettant de juger de son efficacité).

Pour formuler leur grille d'analyse, les évaluateurs ont dû retravailler le cadre logique actuel⁵, puis l'ont combiné avec celui de la période 2006-2009, pour aboutir à la logique d'intervention du schéma 1.

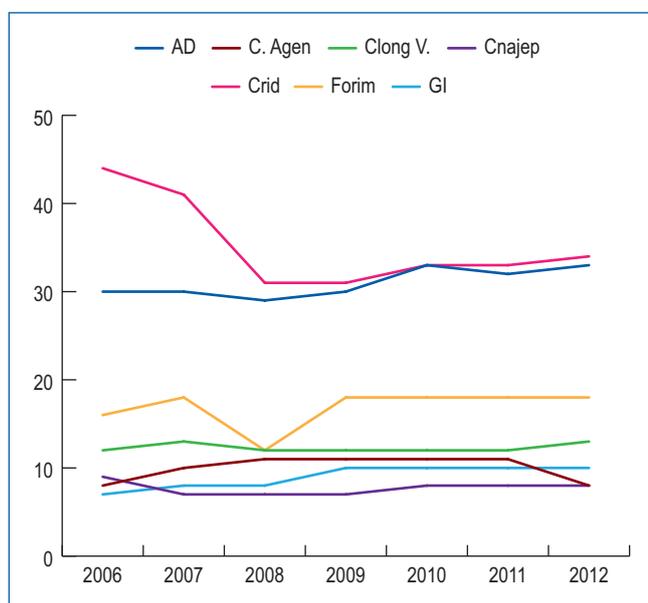
4 Voir annexe 3.

5 En deux étapes : (1) repositionnement des objectifs stratégiques, résultats et activités énoncés dans le cadre logique 2010-2012 à partir de la définition communément admise de ces termes et (2) précisions données à certains termes en s'appuyant sur les perspectives stratégiques 2010-2012, sur les plans d'action 2006 à 2009, puis sur une sollicitation des responsables de pôles pour identifier leur compréhension de ces termes. CSUD a elle-même défini son cadre logique en 2010, et déduit les priorités annuelles ; il était donc légitime de lui soumettre pour avis l'interprétation qu'elle donne à certaines formulations. Cette approche a été validée avec le service d'évaluation de l'AFD (RCH/EVA).

1.5 Quelques repères sur la période 2006-2012

La période 2006-2012 se caractérise globalement par une stabilité du nombre d'adhérents de CSUD, autour de 126 ASI membres et 6 collectifs. On constate une baisse de 13 % des adhésions en 2008 (départ de 17 membres issus du CRID et du FORIM) puis une reprise les années suivantes. La part d'adhérents directs augmente légèrement (de 24 % en 2006 à 27 % en 2012).

Graphique 1. Evolution du nombre d'adhérents de CSUD



Source : base de données des membres de CSUD.

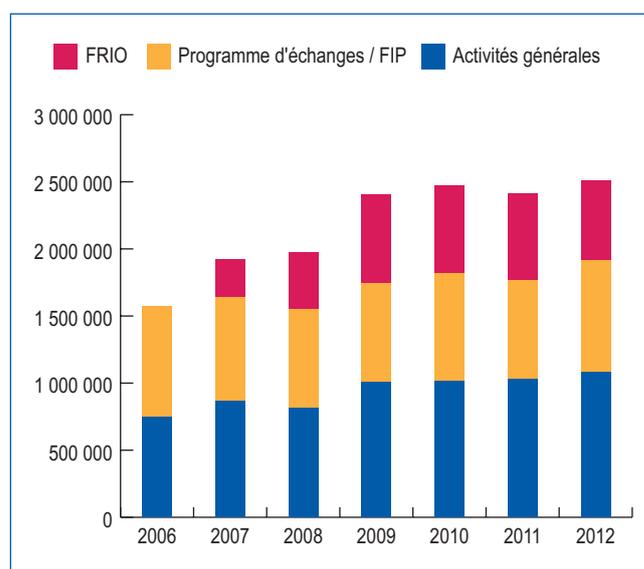
Un budget annuel en croissance

Le budget total annuel de CSUD sur la période 2006-2012 est en hausse de 60 % (il est passé de 1 571 447 EUR à 2 336 333 EUR), soit une croissance annuelle moyenne de 9 %. Cette hausse est de 47 % en valeur nette, en tenant compte de l'inflation cumulée qui atteint 12,3 % sur la période.

- La croissance du budget est due essentiellement à la montée en puissance, à partir de 2007, du programme FRIO pour les ASI françaises.

- Les budgets du volet « Activités générales » et du « Programme d'échanges entre plateformes » et « Forum international des plateformes d'ONG, FIP » ont augmenté de 22 % (soit une augmentation annuelle de 3 %).
- Chaque programme (Activités générales/FIP/FRIO) représente environ un tiers du budget de CSUD.

Graphique 2. Evolution du budget annuel total de CSUD sur 2006-2012 et de la part des diverses actions (activités générales, programme d'échanges FIP, FRIO)



Sources : rapports financiers de CSUD de 2006 à 2012⁶.

La participation des pouvoirs publics (Mission d'appui à l'action internationale des ONG [MAAIONG] ou AFD) au budget de CSUD est également en hausse : elle a pratiquement doublé en volume sur la période (de 700 000 EUR à 1 361 766 EUR), soit une hausse annuelle moyenne de 14 %.

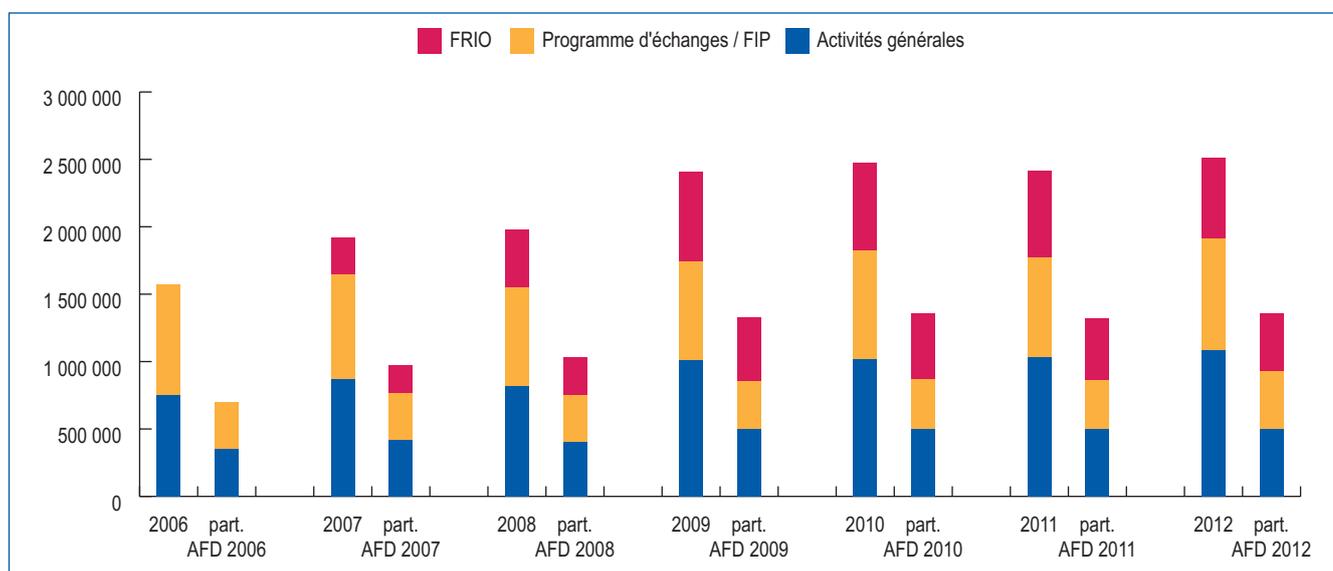
⁶ Les éléments financiers comptabilisés jusqu'au 31/12/2012 sont définitifs. En revanche, concernant le bilan financier 2012, les éléments portant sur la période janvier-mars 2013 (projets FIP et FRIO) peuvent encore évoluer, n'ayant pas encore été audités à la date du présent rapport.

- Cette augmentation est due en grande partie à la création du FRIO, majoritairement financé par les pouvoirs publics (cofinancement de 71 % en moyenne sur la période).
- Les budgets publics sur le volet « Activités générales » et « FIP » ont augmenté respectivement de 43 % et

21 %, soit une hausse moyenne annuelle de 6 % et 3 %.

- Le pourcentage de financement AFD/MAAIONG sur le budget total augmente également, passant de 45 % en 2006 à 54 % en 2012 (hausse liée au FRIO).

Graphique 3. Évolution de la contribution MAE/AFD (en euros)



Sources : rapports financiers de CSUD de 2006 à 2012

Un renouveau des instances et du secrétariat

Au niveau interne, la période 2006-2012 se caractérise par :

- un changement de présidence du Bureau de CSUD en 2009 ;
- une modification du règlement intérieur en 2009, une réforme des statuts en 2010 et la préparation de nouvelles modifications en 2012 ;

- un changement de directeur fin 2010, un renouvellement de 50 % du personnel entre 2010 et 2011 ;
- une petite hausse de la taille du secrétariat (de 13 à 15 équivalents temps plein [ETP], avec des fluctuations).

Tableau 1. Evolution interne de CSUD (2006-2012)

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Triennal 2006-2008				Triennal 2010-2012		
Vie associative			Bilan du triennal, Réflexion stratégique	Nouveau président de CSUD Réforme du règlement intérieur	Réforme des statuts	Audit de gouvernance	Bilan du triennal, Réflexion stratégique, Préparation réforme des statuts
Secrétariat	13 ETP Structuration du secrétariat en pôles		14 ETP	15 ETP	14 ETP	Départ de 50 % de l'équipe, nouveau directeur 15,1 ETP	15 ETP

Sources : rapports narratifs de 2006 à 2012.

Une action dans un contexte en évolution

CSUD développe son programme d'actions dans un contexte marqué par :

- au niveau français : les élections présidentielles de 2007 et 2012, la création de la DGM en 2009, la réforme du MAE (et de la MAAIONG) et son transfert à l'AFD/Division des partenariats avec les ONG (DPO) ;

- au niveau international : la crise économique dès 2008, l'Open Forum d'Istanbul et le séisme en Haïti en 2010, le forum de Busan en 2011, l'aggravation des crises et tensions au Sahel en 2012.

Le tableau 2 donne quelques points de repère sur les activités de CSUD durant cette période.

Tableau 2. Points de repère sur les activités de CSUD de 2006 à 2012 et les évolutions du contexte

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Via associative	Triennal 2006-2008			Réforme du règlement intérieur Nouveau président	Triennal 2010-2012		
	Bilan du triennal, réflexion stratégique				Réforme des statuts	Audit de Gouvernance	Bilan du triennal, réflexion stratégique, préparation réforme des statuts (2013)
Secrétariat	13 ETP Structuration du secrétariat en pôles	14 ETP	15 ETP	15 ETP	14 ETP	15,1 ETP Départ de 50% de l'équipe, nouveau directeur	15 ETP
Appui aux ONG	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Négociation du FRIO, début des «petits déj de la comm», révision du site Internet, Guide partenariat Nord /Sud, Guide qualité	Lancement FRIO, lancement FISONG, groupe de travail ONG-entreprises	Etude de S. Cordelier sur les besoins des ONG françaises, bilan interne du triennal et réflexion prospective, montée en puissance du FRIO, étude avec le MEDEF sur ONG-entreprises	Lancement extranet, préparation du chantier sur la qualité avec le F3E, préparation du triennal 2010-2012	Evolution du FRIO vers une démarche d'accompagnement, démarrage du chantier Qualité efficacité et redevabilité	Evaluation FRIO; Interface ONG-entreprises; Etude besoins de formation; Etude enjeux de gestion des RH, groupes de travail RH	Fusion du groupe Ethique et transparence avec Qualité, efficacité et redevabilité; Etude des pratiques des ONG dans un contexte financier difficile
Animation d'un plaidoyer	Début de la commission «Sida et développement» (créée fin 2006), création de la commission «Genre», appui à la naissance de CONCORD, travail de plaidoyer (élections en France de 2007)	Début puis arrêt de la commission «Migrations», et début de la commission «Action Internationale», préparation élection présidentielle en France, préparation du Forum d'ACCRA, suivi des taxes sur billets d'avion (avec ABONG)	Plaidoyer avec CONCORD en lien avec la présidence de la France à l'UE, implication sur PAC 2013, Propositions dans le cadre de la réforme du dispositif français de coopération	Participation au plaidoyer / élections européennes avec CONCORD, suivi de l'APD, 10 ^e FED	Relance de la commission 'action internationale' : contributions au 3 ^e Projet d'orientation stratégique, aux Cadres d'interventions sectoriels et au Cadre d'intervention thématique Climat de l'AFD, contribution au Document-cadre global de coopération au dev. de la France	Animation avec l'AMCP du plaidoyer des OSI sur le G20 Développement; Contribution à l'évaluation du Document d'orientation stratégique genre du MAE,	Commission Education relative, Interpellations candidats élections présidentielles; Contribution au Guide méthodologique pour les ONG de l'AFD; Dialogue via CONCORD sur la réforme de la Politique de développement de l'UE; Contribution à la coordination générale et l'animation des Assises du développement
Programme d'échanges / FIP	Programme d'échanges avec ABONG / VANII/ ACCION / CONGAD, Appui à la création du REPAOC, financement coordinateur MESA, appui NPCOA	Appui au plaidoyer porté par ABONG/VANII/ ACCION/CONGAD, création du site internet www.ong-ngo.org	Octobre 2008: rencontre de 82 PFN Création du FIP	Mandat au Groupe de facilitation, structuration progressive du FIP, début des EDNG	Poursuite de la structuration du FIP, Actions de plaidoyer des PFN	1ere AG du FIP, vote des statuts, charte, règlement intérieur. Participation du FIP au FSM de Dakar, Busan, G20, étude de P. Taeb sur les possibilités de fonds pluri-acteurs	Election du Conseil du FIP, adhésion formelle de 53 PFN, déconcentration du secrétariat de communication vers ABONG et ACCION, finalisation des EDNG
Contexte et événements externes		Dissolution du HCCI	Présidence française de l'UE, élections présidentielles, Crise économique	Réforme MAAI/ONG et transfert AFD/DPO, élections européennes	Seisme en Haïti, Open Forum d'Istanbul	Forum de Busan, G8/G20 en France	Élections présidentielles Aggravation des crises et conflits au Sahel

Sources : rapports narratifs de 2006 à 2012.

1.6 Introduction à l'analyse

L'évaluation apprécie la mesure dans laquelle :

- les méthodes développées par CSUD lui ont permis de sélectionner les activités les mieux à même de répondre aux besoins de ses publics (pertinence) ;
- ces activités s'inscrivent dans les priorités qui lui ont été fixées (cohérence interne) ;
- ces activités complètent les actions proposées par d'autres structures françaises et européennes (cohérence externe) ;
- la mise en œuvre de ces activités lui a permis d'atteindre les objectifs assignés par le programme triennal (efficacité) au meilleur coût (efficacité) ;
- son action concourt aux grands objectifs (i) de qualité de l'action des ONG et (ii) d'influence des positions des ONG sur les acteurs de la solidarité internationale.

Au sein de chaque axe d'analyse, les titres et sous-titres sont formulés de façon à exprimer le jugement porté sur ces critères. Pour chacune des trois missions de CSUD, l'analyse porte en particulier sur les éléments présentés dans le tableau 3.

Tableau 3. Les éléments évalués par grande mission

Mission de CSUD	L'EFFICACITÉ analyse dans quelle mesure...	L'IMPACT analyse dans quelle mesure, et tenant compte du contexte d'intervention...
Appui et renforcement des ONG françaises	...les ONG appuyées ont acquis des compétences répondant à leurs besoins organisationnels et institutionnels, et leur permettant de rendre compte et d'améliorer leurs actions et organisation.	...les ONG appuyées ont mobilisé ces compétences pour renforcer leur professionnalisation.
Représentation et promotion des valeurs et positions du milieu des OSI	...la reconnaissance du rôle, de l'utilité sociale, de la spécificité des ONG a évolué parmi les acteurs de la solidarité internationale ; et...les positions collectives ont été promues et diffusées à toutes les échelles.	...la consultation s'est institutionnalisée, les spécificités des ONG sont prises en compte par les autorités et leurs moyens sont renforcés. Au final, il s'agit d'apprécier l'influence des positions des ONG sur les acteurs de la solidarité internationale.
Animation du Forum international des plates-formes nationales d'ONG (FIP) et programme de renforcement institutionnel	...le secrétariat du FIP et le programme d'appui ont renforcé les capacités organisationnelles, institutionnelles, de plaidoyer et la visibilité des coalitions régionales et PFN ; l'élaboration et la diffusion de position et de plaidoyer communs aux plates-formes ; les échanges d'information et de positions entre plates-formes ; et la consolidation de la gouvernance du FIP.	...les PFN d'ONG pèsent sur les débats internationaux, nationaux et régionaux et leur mouvement est structuré de façon pérenne.

Source : auteurs.

2. Regard transversal sur les aspects organisationnels et institutionnels

2.1 En résumé

Tableau 4. Synthèse des analyses relatives à l'organisation de CSUD

Pertinence	<p>Le système organisationnel de CSUD se révèle pertinent pour faciliter la participation des membres et la représentativité de la diversité interne. La participation est variable, tenant compte des contraintes des membres (structures parfois de petite taille, éloignées) mais elle reste représentative de la diversité.</p> <p>Les orientations stratégiques offrent des services à la carte, mais des difficultés existent pour appréhender toutes les attentes et consolider en même temps un acteur collectif. La subsidiarité est souhaitée mais peu définie et peu suivie.</p>
Cohérence interne des instances	<p>Le système organisationnel et institutionnel tient compte de la pluralité et de la diversité des membres, ce qui peut parfois limiter la cohérence interne. Des équilibres sont à renouveler constamment.</p> <p>Des questionnements sont en cours mais non aboutis sur la composition des membres, les besoins d'ouverture, le statut de membre associé. Le secrétariat accompagne et rend possible les missions mais son organigramme s'est complexifié au cours du temps et est peu lisible. Son fonctionnement est à préciser pour plus de synergie (interne et avec les instances).</p> <p>La communication permet de consolider la cohérence interne mais des marges de progrès existent.</p>
Efficience	<p>Efficience</p> <p>CSUD a de nombreuses activités avec un coût/ bénéficiaire qui apparaît raisonnable car elle réalise des missions d'intérêt général en permettant à de nombreuses structures non-membres de bénéficier aussi de ses services.</p> <p>La mobilisation de cofinancement est réelle mais reste difficile pour une structure de 2^e ou 3^e niveau comme CSUD, et est compensée par des ressources propres issues de la valorisation de la participation des membres.</p> <p>Des synergies opérationnelles sont à renforcer pour plus d'efficience.</p>

Source : auteurs.

2.2 Introduction : champs de l'analyse du système institutionnel et organisationnel de CSUD

Pourquoi et comment analyser ce dispositif organisationnel ?

La présente évaluation n'a pas mandat pour réaliser une analyse organisationnelle et institutionnelle de CSUD en tant que telle : d'une part, la réflexion sur le mode d'organisation des instances et du secrétariat reste une problématique interne qui sort du champ de la présente évaluation du programme triennal, d'autre part un audit de gouvernance a été mené récemment (2011) et a donné satisfaction à CSUD.

Cependant, un regard transversal est proposé sur les aspects organisationnels ainsi qu'une analyse de la composition des membres de CSUD, pour apporter des éléments de réponse à des questionnements sur la représentativité de CSUD, les niveaux de participation de ses membres, et l'efficience de la structure pour mener les actions. Ce regard

permet également d'actualiser l'audit : certains points ont été travaillés depuis par CSUD et ont évolué. Comprendre les rouages internes de CSUD permet également d'identifier des facteurs explicatifs aux appréciations portées lors de l'analyse des axes de travail.

Le regard transversal au niveau organisationnel porte à la fois sur les instances et leur fonctionnement, et sur le rôle du secrétariat exécutif.

Les questions concernent :

- une analyse de la pertinence du dispositif institutionnel (instances) et opérationnel (secrétariat) pour prendre en compte les attentes des membres (représentativité) et faciliter leur participation (subsidiarité, mandat) ;

- une analyse de la cohérence interne et de l'effectivité de l'organisation CSUD (bon fonctionnement des instances, critères et processus pour être membre, mode d'organisation du secrétariat) ;
- quelques commentaires sur l'efficience.

L'efficience à ce niveau sera appréciée à partir de quelques critères financiers (budget annuel au prorata des membres et bénéficiaires) mais aussi d'une appréciation du nombre de bénéficiaires et des niveaux de participation, des capacités de CSUD à mobiliser des cofinancements et à travailler en synergie avec d'autres acteurs.

Les résultats obtenus (efficacité) et les processus de changement induits grâce à ce dispositif organisationnel (impact) seront analysés dans chaque axe, de façon plus poussée.

L'analyse se base essentiellement sur des faits (textes statutaires, organigramme) et sur quelques appréciations des personnes enquêtées (elle tient alors compte de l'hétérogénéité des acteurs et de divers points de vue). Les points de vue de certains membres du CA et du Bureau ont été recueillis lors d'entretiens généraux et de trois tentatives d'ateliers d'échange avec le CA⁷, d'entretiens individuels avec l'ancien directeur de CSUD (jusqu'en 2010) et le directeur actuel, avec pratiquement l'ensemble du secrétariat, d'entretiens généraux avec les chefs de file des commissions et ONG membres (également au cours des analyses des axes de travail). Environ 35 personnes ont été consultées sur ces aspects organisationnels (cf. annexe 8).

Les enseignements et questionnements des travaux antérieurs (évaluation, audit)

La précédente évaluation des activités de CSUD et un audit de gouvernance ont présenté des points de réflexion sur les aspects organisationnels de l'association. Les principaux

constats et recommandations sont présentés ci-après.

Evaluation stratégique de l'action de CSUD (1997-2005) :

- CSUD est une structure performante, démocratique, avec des débats internes ;
- son action à l'international a été cependant plus portée par le président et le secrétariat. Il serait souhaitable que les membres y soient plus associés (besoin de représentativité) ;
- son secrétariat s'est étoffé (de 3 à 13 personnes entre 1997 et 2005) et a besoin de se structurer.

Audit organisationnel réalisé en 2011⁸ :

- les mécanismes d'élection des administrateurs ont été construits historiquement *via* les collectifs. Il y a un besoin de plus de transparence dans l'élection du CA pour accroître aussi le sentiment d'appartenance (élection par l'assemblée générale [AG], des collectifs) ;
- le projet collectif est à préciser et à construire avec les membres ;
- l'articulation CA-secrétariat serait à renforcer. Un principe de subsidiarité dans l'opérationnel serait à privilégier pour plus d'efficacité du secrétariat (délégation renforcée) ;
- le nombre de commissions est élevé ; il serait utile de prioriser et de proposer quatre à six commissions stratégiques qui alimentent des collaborations externes, avec l'animation d'un espace inter-commissions ;
- les outils et processus de délégation et de redevabilité sont insuffisants et doivent être précisés.

⁷ Présence d'un seul administrateur à l'atelier du 26 avril 2013, réunion le 16 mai 2013 avec quatre administrateurs, atelier écourté avec quatre membres du Bureau (et des membres du secrétariat), le 7 juin 2013.

⁸ Audit sur la gouvernance de CSUD, Nexus, rapport final, février 2012.

2.3 Des instances et dispositifs pertinents pour faciliter la représentation des membres et leur participation, avec cependant des marges de progrès

Un système organisationnel de plateforme, avec des instances tournées vers la prise en compte de la diversité et la recherche de la participation

CSUD se définit comme la « *structure de coordination des ONG françaises* », structure qui, depuis sa date de fondation en 1994, a rassemblé et uni peu à peu divers collectifs d'ASI de développement et, dans une moindre mesure, d'humanitaire d'urgence⁹. Sur la période 2006-2012, CSUD a rassemblé environ 130 ASI (126 en 2012), dont plus de 70 % inscrites au sein de six collectifs (91 membres en 2012 ; soit 72 %). CSUD n'est pas une « fédération » (les membres et collectifs sont indépendants), ni exactement une structure de « tête de réseaux » puisque aujourd'hui 35 structures membres (28 %) sont des adhérents directs. Certains de ces adhérents directs sont des associations, d'autres sont des collectifs (comme le Comité français pour la solidarité internationale [CFSI], Solidarité laïque, l'Union nationale des maisons familiales rurales [UMFREO]). CSUD est donc plutôt une plateforme de coordination qui rassemble des ASI ou des collectifs. Son siège est à Paris ; elle n'a pas de délégation en région, et n'est pas représentée dans des pays du Sud (contrairement à certains de ses homologues, comme la plateforme d'ONG belge francophone et néerlandaise).

CSUD existe sous forme associative, loi 1901, avec des instances et un fonctionnement définis par ses statuts. L'AG a lieu chaque année, le CA est élu pour 3 ans, dont 1/3 est renouvelé chaque année, le Bureau est élu par le CA pour 2 ans. Un secrétariat exécutif, sous l'autorité d'un directeur exécutif, vient en appui pour développer les axes de travail suivant les priorités et orientations définies par l'association.

Les notions de « représentativité » et de « prise en compte de la diversité », ainsi que de « participation » et

« subsidiarité » sont au cœur du projet associatif de CSUD. Elles sont inscrites dans ses statuts, et sont les composantes du ciment qui unit les membres et rend possible l'existence et le maintien d'une telle structure de coordination, malgré la grande diversité interne.

Le dispositif organisationnel apparaît pertinent puisque, depuis 2006, les instances ont cherché à faciliter et amplifier la dynamique collective de consultation (prise en compte des recommandations de l'évaluation 1993-2005 et de l'audit 2011) :

- l'AG annuelle a une place importante dans la vie de CSUD : c'est à la fois un temps décisionnaire (validation des orientations stratégiques et des bilans) et d'animation de la vie associative (ateliers sur des thèmes d'actualité ou des préoccupations internes), ce qui permet aux membres de mieux se connaître. Ces dernières années, la participation aux AG a fluctué entre 67 à 90 présents ou représentés, sur 120-130 membres (50 à 70 %), ce qui est assez élevé. Cependant, la parole est souvent prise par les mêmes personnes (tous les membres n'ont pas la même aisance pour prendre la parole en AG, certaines structures ayant une plus grande capacité de préparation préalable des positions, et de mobilisation) ;
- en amont des AG, CSUD a instauré des processus participatifs tous les 3 ans pour dresser le bilan du plan triennal passé et la révision des orientations stratégiques. Diverses réunions préparatoires mobilisent, en amont des AG, le CA et le Bureau, mais aussi plus largement les membres (ex : réunions internes en 2008 sur le triennal 2006-2008 et pour préparer le triennal 2010-12, réunions en 2012 pour discuter des orientations stratégiques, etc.). Des AG extraordinaires (AGE) sont organisées parfois pour statuer entre diverses options et valider des

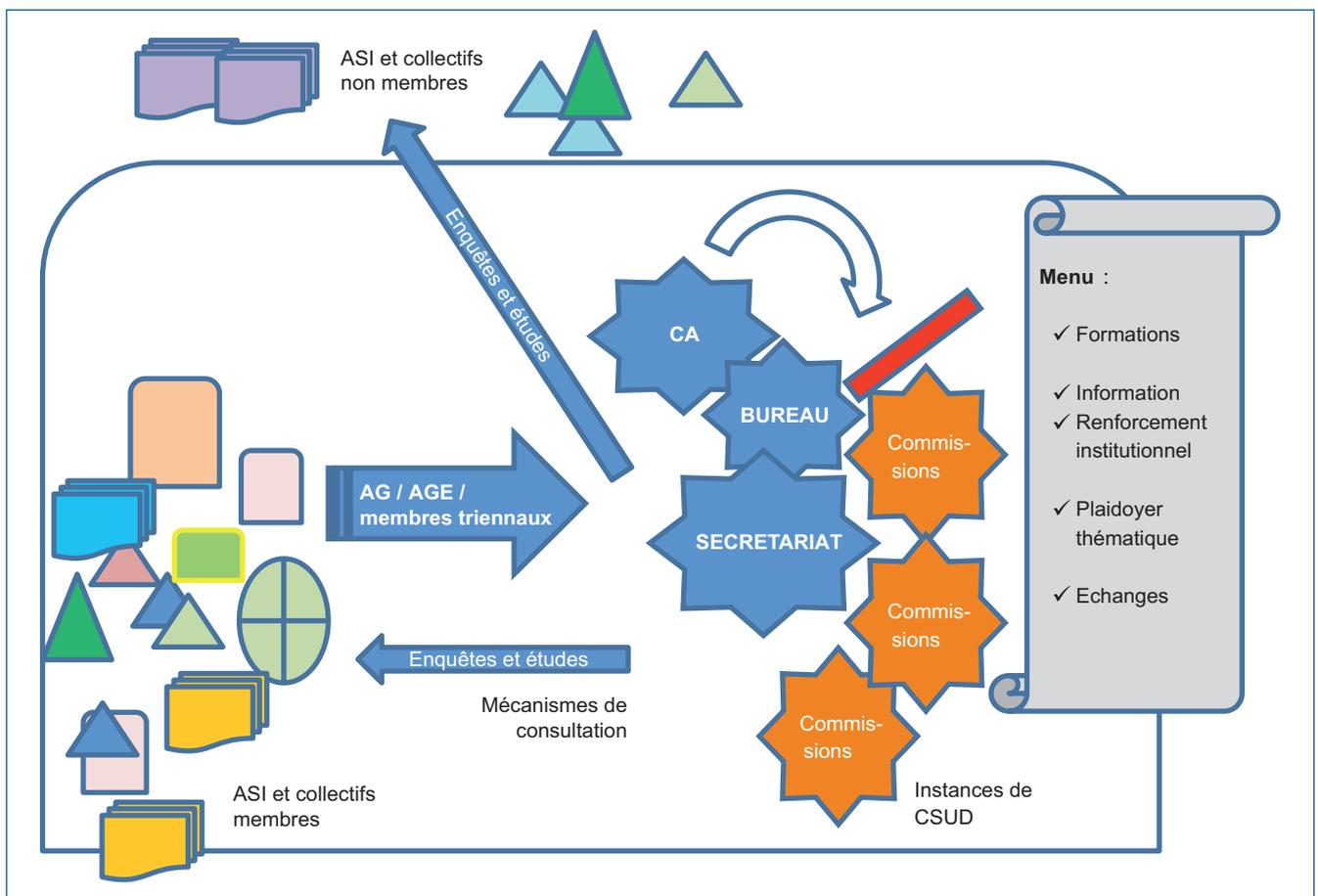
⁹ Voir l'historique de CSUD dans l'annexe 1 du rapport d'évaluation précédent, Coordination Sud, Evaluation stratégique de son action, Tim Consultants, B Thery, G Gueye, X Detienne, Y Lechevallier.

changements (dans les statuts). 115 membres étaient présents ou représentés à la dernière AGE ;

- le CA cherche à représenter la diversité : depuis la création de CSUD, des sièges ont été prévus pour les collectifs (en privilégiant initialement les trois collectifs fondateurs, puis pour l'ensemble des six collectifs) et des efforts ont été faits pour essayer de coordonner le collège des adhérents directs ;

- le nombre d'administrateurs de CSUD est élevé, pour essayer de représenter cette diversité, et croissant (16 en 2007, 20 en 2012, 21 élus en juin 2013). Il y a donc environ 1 administrateur pour 6 membres, ce qui est élevé et peut alourdir le fonctionnement (à titre de comparaison, la structure homologue Bond, plateforme nationale des ONG au Royaume-Uni, a 12 administrateurs pour 390 membres, soit 1 pour 32 membres (cf. annexe 7, éclairage sur Bond)¹⁰.

Schéma 2. Système organisationnel de CSUD et mécanismes de consultation



Source : auteurs.

¹⁰ Cette comparaison avec Bond est donnée à titre indicatif dans le cadre d'un benchmark réalisé pour cette évaluation avec cette plateforme. La comparaison doit cependant tenir compte de contextes et historiques très différents.

Au cours de ces dernières années, les instances ont su être évolutives pour rééquilibrer la répartition des sièges en fonction de l'évolution de la composition des membres de CSUD :

- les statuts ont été révisés en 2000 pour donner des sièges non seulement aux trois collectifs fondateurs mais aux trois autres collectifs qui ont rejoint CSUD par la suite ;
- en 2009, le règlement intérieur a été revu pour préciser le rôle des instances et du secrétariat ;
- en 2010 la révision des statuts a insisté sur la parité hommes-femmes au sein du CA ;
- en 2013, les statuts ont modifié le mode de représentation des membres et d'élection du CA, avec 1 siège par collectif (6 sièges en tout), mais une majorité de sièges (15) est laissée pour les ONG membres de CSUD. Le représentant de chaque collectif est désigné par le collectif et doit être ratifié par l'AG, les autres sièges sont élus directement par les membres en AG.

Les évolutions des statuts montrent la capacité de CSUD à tenir compte de ses évolutions internes en ouvrant ses instances de gouvernance. En effet, le poids en pourcentage des membres issus des collectifs fondateurs a diminué (en 2012, 42 % des membres de CSUD sont issus de ces 3 collectifs) et les adhérents directs sont en 2012 le collège le plus important en nombre (28 % des membres de CSUD, juste devant le collectif CRID à 26 %). Ces évolutions vont aussi dans le sens des recommandations de l'audit de gouvernance, qui avait souligné le besoin d'élection directe des administrateurs.

Certains membres ont toutefois exprimé des inquiétudes pour l'avenir, avec la réforme des statuts, sur les risques de déséquilibre et de prédominance de certains collectifs (*via* leurs membres). Un pari est fait sur la maturité de CSUD et

de ses membres pour veiller à un certain équilibre (qui doit rester un point d'attention). Les résultats de l'élection de l'AG de juin 2013 sont plutôt rassurants, avec une répartition assez équilibrée au regard du poids en nombre de chaque collège.

Tableau 5. Poids relatifs des divers collèges et représentation dans le CA de CSUD (AG 2013)

	membres	% de CSUD	siège	% de siège
Adhérents directs	35	28 %	5	24 %
CHD (C. Agen)	8	6 %	2	10 %
CLONG V.	13	10 %	2	10 %
CNAJEP	8	6 %	1	5 %
CRID	33	26 %	5	24 %
FORIM	18	14 %	3	14 %
GI	10	8 %	3	14 %
TOTAL	125		21	

Source : base de données des membres, résultat élection AG 2013¹⁰.

Depuis 2010, CSUD a mis en place une politique volontariste de féminisation de ses instances : la participation des femmes dans le CA (statutairement paritaire) a varié entre 44 % en 2006 et 50 % en 2012 (47 % à l'AG 2013) ; le bureau est majoritairement féminin (66 % en 2012).

Le dispositif semble également pertinent pour tenir compte des besoins et/ou suggestions d'autres ONG non membres. En 2007, par exemple, une étude avait été menée pour alimenter la réflexion stratégique sur les besoins des ONG (au-delà des membres de CSUD). Les structures non-membres peuvent aussi participer à des activités de CSUD (aux formations, groupes de travail, parfois dans les commissions thématiques) et sont consultées par enquêtes. Elles ne participent pas aux choix des priorités de CSUD qui reste, logiquement, l'un des domaines réservés à ses membres.

¹⁰ La CHD, créée début 2013, compte maintenant 13 ONG membres de CSUD, soit 10 %.

Des choix qui prennent en compte les intérêts individuels tout en cherchant à consolider un acteur collectif

Fidèle à ses principes, CSUD donne une préférence à des orientations stratégiques inclusives qui prennent en compte les diverses attentes des membres. L'association propose donc une sorte de « services à la carte », avec un nombre important de groupes de travail et de commissions permanentes (tant qu'elles sont actives). Des groupes de travail ponctuels sont aussi mis en place, pour des durées limitées, suivant l'actualité (groupes *ad hoc* sur Haïti, sur les Assises du développement, etc.). Ils permettent aux membres de s'impliquer de façon plus souple. Le dispositif est ainsi pertinent pour assurer la représentativité. Certaines caractéristiques des membres et du secteur viennent toutefois relativiser cette ouverture et cette souplesse :

- les membres présentent une grande diversité : 67 % sont des ONG, 27 % des collectifs, 2 % des fondations ; certaines ont des budgets annuels de moins de 250 000 EUR, d'autres de plus de 10 M EUR ; certains sont des acteurs de terrains au Sud, d'autres des acteurs de plaidoyer en France ; les thématiques sont également variables. Il est alors difficile d'identifier toutes les attentes (variables suivant les tailles des ONG, les thématiques, les secteurs d'intervention), et d'y répondre. De fait, CSUD mène de nombreuses activités, a beaucoup de chantiers en cours, ce qui provoque une dispersion. Etant donné l'hétérogénéité des membres, il n'est pas facile de définir des priorités ;
- la charge de travail laisse peu de flexibilité et de marge de manœuvre pour réagir aux événements non prévus auxquels CSUD se doit pourtant de participer (ce qui peut générer des tensions en surcharge de travail ou le report d'autres activités) ;
- le secteur de l'humanitaire reste peu représenté dans les groupes de travail. Il existe, certes, une commission humanitaire mais ses objectifs (partenariat, plaidoyer thématique, échanges d'expériences) restent à préciser (cf. axe 3).

L'audit de 2011 avait souligné le besoin d'avancer sur un projet fort qui rassemblerait les membres, et avait suggéré de diminuer le nombre de commissions (sur la base d'une analyse de leur dynamisme ou de leurs difficultés de fonctionnement) et de privilégier certaines plus stratégiques et transversales pour les membres de CSUD. L'association est aujourd'hui dans cette réflexion : les orientations stratégiques de 2014-2016 proposent de définir des priorités. Resserrer le spectre des activités en restant fidèle aux principes de représentativité de la diversité est un nouveau défi, qui suppose de pouvoir se focaliser sur des thèmes d'intérêt commun, malgré la diversité. CSUD propose de définir des commissions « stratégiques », mais constate aujourd'hui qu'il y a aussi une certaine résistance à l'évolution des commissions actuelles (provenant de certaines structures et/ou personnes plus impliquées dans les commissions thématiques actuelles). Réussir cette évolution reste un défi.

Un secrétariat qui anime le collectif et appuie les activités, mais qui doit aussi faire face aux limites de certains membres éloignés et de petite taille

Le secrétariat de CSUD est un secrétariat exécutif qui facilite la réalisation des activités et la participation des membres :

- il dispense des services directement aux ONG membres et non-membres (organisation de formations, appui-conseil, organisation de réunions, représentation des membres auprès de différentes instances). Il consulte les membres et non-membres utilisateurs des services sur leurs besoins et suggestions ;
- il anime les commissions de plaidoyer et groupes de travail (mais certains soulignent que l'appui est variable, voire inéquitable, certaines commissions disposant également de moyens externes pour fonctionner) ;
- il fait le lien avec les instances (notes d'information au CA, appréciées par les administrateurs) ;

- il anime la vie associative du collectif (communication interne et externe) *via* son pôle « vie associative et communication » (ainsi nommé ces dernières années).

Le travail du secrétariat apparaît donc pertinent au regard des orientations et attentes. Cependant, 60 % des membres

sont des structures petites (budget annuel entre 250 000 et 2 M EUR) ou très petites (budget annuel inférieur à 250 000 EUR) et 21 % des membres sont en région. Leur participation est plus difficile, surtout lorsqu'ils sont des acteurs de terrain centrés sur leurs activités dans les pays du Sud.

Tableau 6. Répartition des ONG membres de CSUD

Collège	Nombre de membres	% du total de membres	Tranche de budget annuel						
			Moins de 50K	De 50 à 250K	De 250 à 500K	De 0,5 à 2 M	De 2 à 5 M	De 5 à 10M	Plus de 10M
Adhérents directs	33	26,8 %		5	8	5	6	4	5
C. Agen	8	6,5 %	1	1		2	2	2	
CLONG V.	13	10,6 %	1	1		3	5		3
CNAJEP	8	6,5 %	4	4					
CRID	33	26,8 %	3	5	6	7	7	1	4
FORIM	18	14,6 %	12	4	2				
GI	10	8,1 %				3	3	2	2
TOTAL	123	100,0 %	21	20	16	20	23	9	14

Source : auteurs à partir des données collectées auprès de CSUD.

Des marges de progrès existent :

- CSUD a mis en place un outil extranet qui n'est cependant pas très opérationnel (son interactivité est très limitée) ;
- le télétravail n'est pas vraiment développé ;
- il n'existe pas de mécanisme (comme au sein de Bond) de prime pour les structures en région (réduction des cotisations) pour faciliter leur participation (cf. annexe 7 : éclairage sur Bond).

Des niveaux de participation variables mais représentatifs de la diversité

Pour apprécier les niveaux de participation des membres, CSUD a réalisé début 2013 un travail interne de cartographie de leur implication. Cette étude montre que :

- 131 structures se sont impliquées sur le dernier triennal, dans 19 espaces, ce qui révèle un bon niveau de participation ;
- cette participation recoupe des membres et non-membres de CSUD, qui recherchent des informations, des échanges d'expériences. CSUD accomplit donc une mission d'intérêt général, au-delà du service à ses membres ;
- les espaces « vie associative » restent les espaces où les membres participent le plus. Les rotations au sein du CA montrent une vie associative démocratique : sur la période 2006-2012, on constate que 42 personnes membres de 31 structures ont été administrateurs (pour 16 à 20 sièges, avec un mandat pour 3 ans, renouvelable 2 fois). Une structure membre sur 4 a donc participé au CA. La rotation des membres du bureau est plus faible, avec 10 personnes membres

de 10 structures, ces engagements étant aussi plus exigeants en temps ;

- la participation dans les commissions avoisine 23 %. Les participants sont souvent du personnel plus technique des ASI, qui ne participe pas aux réunions institutionnelles de CSUD ;
- CSUD est une plateforme qui regroupe les ASI de développement et aussi d'urgence. Les ASI humanitaires sont moins nombreuses mais représentées dans le CA et Bureau, et *via* le collectif Coordination d'Agen (renommée Coordination humanitaire et développement [CHD] en 2013). Les ASI humanitaires membres de CSUD participent à la commission « humanitaire », aux groupes de travail (sur les RH et la communication), mais peu aux autres commissions thématiques. CSUD a réitéré un besoin de travailler sur le lien urgence-réhabilitation-développement, mais ce travail reste à mettre en place ;
- moins de 4 % des membres ne participent à aucune structure.

Pour interpréter ces résultats, il est important de se rappeler que CSUD cherche à répondre aux attentes diverses de ses membres. Le taux de participation à une activité n'est donc pas significatif en soi tant que l'activité est pertinente pour au moins certains membres de CSUD. Il est important, par contre, qu'une proportion élevée de membres participent à au moins une activité, ce qui semble être le cas puisque 73 % des membres de CSUD ont participé sur le dernier triennal à 1 ou 2 espace(s). Le niveau de participation est donc globalement bon. Le dispositif est globalement pertinent pour permettre la participation.

Le principe de subsidiarité est recherché avec les membres, mais avec peu de redevabilité. La subsidiarité sur l'opérationnel est limitée

La subsidiarité avec les membres est aussi un principe statutaire consistant à laisser la responsabilité d'une activité ou d'une mission à un membre ou collectif lorsque il y a un avantage (en coût/efficacité) à déléguer cette activité ou mission. Cette délégation peut aussi être justifiée par des raisons plus stratégiques pour préserver la légitimité (institutionnelle, historique) d'une structure.

CSUD a ainsi donné mandat à certains membres pour certaines missions, comme par exemple :

- au CLONG, le travail sur le volontariat ;
- au CRID, le lien avec les territoires ;
- à un membre de Solidarité laïque, la représentation de CSUD à l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ;
- à Educasol, la représentation au DARE Forum de CONCORD.

Ces mandats sont toutefois très peu formalisés, et ni les objectifs ni le cadre de ces mandats ne sont actés. A titre d'exemple, nous savons que le CRID a un mandat auprès des territoires, cependant, même ce dernier ne sait plus quand ce mandat a été donné, dans quel document il est acté, quel est son contenu... Il n'y a toujours pas ou très peu de retour et de redevabilité sur ces mandats (qui s'oublie parfois). Des progrès restent à faire sur ces aspects pour que le dispositif soit plus pertinent et efficace.

L'évolution actuellement en cours de CSUD, suite à la réforme de ses statuts en 2013, cherche à rapprocher la structure de ses membres ; une plus grande subsidiarité vers les membres (au-delà des collectifs) est ainsi annoncée mais la réflexion reste à poursuivre.

2.4 Une cohérence interne basée sur des équilibres à renouveler ; le besoin de redéfinir la place et l'organisation du secrétariat

Des critères établis pour devenir « membre » mais des contradictions et des questionnements

La qualité de « membre de CSUD » est définie par les statuts, par les modalités d'adhésion (téléchargeables sur le site Internet : www.coordinationsud.org), et chaque candidature est soumise à validation par la commission de présentation des candidatures et le CA. Les principaux critères d'adhésion sont centrés sur l'activité (une part significative des activités consacrées à la solidarité internationale de développement ou d'urgence humanitaire), le statut (non lucratif, loi 1901, 1908 ou de jeunesse, 3 ans d'existence) et le respect des valeurs et principes de la charte. Les adhérents doivent payer une cotisation (proportionnelle à leur budget annuel, soit, en 2012, entre 146 et 5 743 EUR) et respecter le règlement intérieur. Cependant, certains questionnements apparaissent :

- l'évaluation de la « *part significative pour la solidarité Internationale* » reste modulable ; Solidarité laïque, par exemple, collectif d'organisations dont un grand nombre n'est pas centré sur la solidarité internationale, est membre de CSUD. Par contre, l'adhésion du Réseau action climat (RAC) n'a pas été acceptée, même si plusieurs de ses membres, du réseau sont des OSI ;
- l'appréciation du statut « *non lucratif* » est également fluctuant puisque certains membres de CSUD sont des associations ayant aussi une activité économique non lucrative (par exemple Artisans du Monde, la Fédération Léo Lagrange, la Fédération française des maisons des jeunes et de la culture) alors que l'adhésion de la Plateforme française du commerce équitable (PFCE) n'a pas été acceptée car certains de ses membres sont des acteurs économiques. La PFCE est cependant une association avec une activité non lucrative ; elle a une mission d'intérêt général de défense du commerce équitable et bénéficie de subventions des pouvoirs publics. Elle est un acteur de la solidarité internationale, et certains de ses membres sont des ASI membres de CSUD ;
- pour les ASI membres des 6 collectifs de CSUD, l'adhésion à CSUD est un acte volontaire de chaque structure (additionnelle à l'adhésion à leur propre collectif). Cependant, pour le FORIM, ce sont les 18 structures des membres du CA du FORIM qui deviennent automatiquement membres de CSUD, sans acte volontaire. Cette situation entraîne une rotation de structures membres à chaque élection du CA du FORIM, et ne favorise pas la participation active (membres de fait et non par choix) ;
- l'ouverture de CSUD aux acteurs des secteurs de l'environnement et des droits humains fait, depuis plusieurs années, l'objet de discussions au sein de CSUD. Sa mise en œuvre se heurte, d'une part, à la force des premiers, dans un mouvement mondial déjà fortement structuré, d'autre part, au faible degré d'organisation des seconds. Cette réflexion est promue par certains membres car ces deux thématiques sont transversales pour le développement, tenant compte des trois piliers du développement durable et des droits économiques, sociaux et culturels (DESC), au cœur des actions de terrain et de plaidoyer des membres. Par ailleurs, les pouvoirs publics ont aussi une approche intégrée de ces thématiques. La réflexion est en cours et inscrite dans les nouvelles orientations stratégiques, mais elle donne lieu à des débats. Des questionnements émergent entre un souhait d'ouverture et une volonté de ne pas perdre l'identité de CSUD, construite sur l'urgence et le développement international ;
- un statut de « membre associé » existe depuis la création de CSUD, en 1994, mais restait peu défini ; un groupe de travail comprenant plusieurs membres

du CA est en train de mieux définir ce collège, en essayant de préciser ce qui est attendu en interne de ces « membres associés » et d'en définir les contours ;

- des questionnements apparaissent sur les avantages d'être membre ou « membre associé », puisque CSUD mène un travail d'intérêt général dont peuvent aussi bénéficier les non-membres (service de formation, d'échanges d'information, de renforcement institutionnel, défense des intérêts des membres, etc.).

Par ailleurs, l'adhésion à CSUD suppose le respect des valeurs de la charte adoptée en 1997, « *Une éthique partagée* », qui souligne notamment le respect du fonctionnement associatif (gouvernance, débat interne, indépendance), l'engagement dans la solidarité internationale pour des processus larges de développement, une démarche rigoureuse et compétente (stratégie, transparence), la mobilisation de moyens en cohérence avec leurs objectifs (personnel, action de sensibilisation en France, transparence sur le budget). Une révision de cette charte est prévue dans un futur proche, après avoir défini les prochaines orientations stratégiques. Parallèlement, CSUD conduit depuis plusieurs années un travail sur les thèmes « transparence et redevabilité » et « qualité de l'action » (en partenariat avec le F3E) porté par le pôle d'appui aux ONG (cf. analyses dans l'axe 2). Pour inciter les membres à fournir des informations sur le respect de ces valeurs par leur structure, CSUD a mis en place un système d'auto-évaluation lors des adhésions des membres, et un « *référentiel transparence* », que les membres sont censés remplir annuellement pour donner une idée de leur pratiques de transparence. Il n'y a pas de système officiel de « label » pour les membres, même si certaines OSI adhèrent aussi pour la crédibilité que leur confère CSUD.

Des marges de progrès existent donc en termes de cohérence interne : la réflexion n'est pas encore aboutie pour déterminer quelle est « *la membrane de CSUD* » et ses niveaux de perméabilité, et quels sont les niveaux de transparence et redevabilité qu'elle souhaite obtenir de ses membres.

Un bon fonctionnement des instances mais des tensions et le besoin de moments fédérateurs pour renforcer la cohérence interne

Le fonctionnement des instances de CSUD est régulier et soutenu. Le CA se réunit 8 à 10 fois/an et le Bureau a des réunions mensuelles (ou plus fréquentes si besoin). La fréquence de réunion du CA a été volontairement réduite pour ne pas être un frein à la participation. La responsable du pôle « Vie associative et communication » assiste aux CA et rédige les compte rendus ; les relevés de décision sont diffusés sur l'intranet ; le directeur de CSUD assiste aux bureaux et rédige les relevés de décisions présentés par oral au CA.

Le fonctionnement des commissions varie avec, comme nous l'avons souligné, un accompagnement d'intensité variable par le secrétariat, et pour certaines commissions, un accès à des financements et moyens complémentaires (cf. analyses des axes 2 et 3). Les commissions s'arrêtent lorsqu'elles estiment avoir rempli leur mission ou en cas de non-fonctionnement (peu de participation des membres, de production...). Ces constats seront détaillés dans l'analyse de l'axe 3. Une réflexion s'impose cependant sur les besoins d'accompagnement de ces commissions, les moyens et stratégies de CSUD pour les satisfaire, surtout lorsqu'ils concernent des membres de petite taille, éloignés ou très axés sur leur travail de terrain (par exemple : les questions humanitaires d'urgence). La réflexion à venir sur la définition de nouvelles priorités et l'évolution souhaitée des commissions devra tenir compte de ces besoins d'animation, et préciser les moyens et stratégies à mettre en œuvre.

Pour que le fonctionnement d'une organisation soit cohérent et efficace, il est nécessaire d'avoir une bonne communication et synergie ses instances, entre les instances et le secrétariat, entre les instances et les commissions de travail, entre le secrétariat et les membres et commissions (cf. organigramme 2012 de CSUD, annexe 6). Il semble aujourd'hui que le fonctionnement de CSUD soit globalement satisfaisant : fluidité entre le secrétariat et les commissions,

travail du secrétariat apprécié des membres, fluidité entre le CA et le Bureau, CA et Bureau mobilisés. Le Bureau, dans son ensemble, a un rôle fort. Certains rouages semblent cependant grippés : on constate, par exemple, un manque de synergie et de communication entre le CA et certaines commissions (cf. axe 3) et des difficultés entre le Bureau et le secrétariat. Les nouvelles orientations stratégiques devront prendre en compte ces difficultés.

Dans une organisation regroupant des membres hétérogènes, il paraît toutefois normal qu'il y ait des tensions (sur les prérogatives, sur des positionnements de fond), tensions qui provoquent des débats internes et parfois des blocages ou stratégies de contournement. Ces tensions sont aussi un indicateur de la vitalité et de la démocratie d'une structure collective. L'équilibre est constamment à (re)trouver (notamment avec les changements de bureau et CA). Ces tensions peuvent être surmontées grâce au « ciment » qui unit les membres, basé sur la raison d'être du collectif (représentation syndicale des ASI, capacités de portage du message de plaidoyer, services offerts), son utilité pour les membres, mais aussi les degrés de confiance et de connaissance mutuelle de membres, soucieux de renforcer cette envie de coopération. Dans les faits, on peut constater que le fonctionnement de CSUD permet aux membres de travailler ensemble et, donc, de mieux se connaître et se comprendre. En cela, il permet de renforcer ce « ciment » et la cohérence interne. Certains moments *ad hoc* sont aussi très importants pour regrouper les membres autour d'une cause concrète, qui donne du sens au collectif, et qui rappelle la raison d'être des ASI (par exemple autour de l'actualité dans un pays, comme suite au séisme en Haïti, lors du conflit au Mali ou d'événements politiques en France). Il est donc important pour CSUD de veiller à conserver cette flexibilité et cette capacité à réagir à l'actualité, afin de retrouver et regrouper ses membres. L'AG est évidemment un autre moment fédérateur. La cohérence interne est un défi permanent auquel le dispositif organisationnel doit répondre.

Une relation CA-Bureau/ secrétariat difficile par nature, un fonctionnement interne à préciser

La relation entre les instances et l'opérationnel est souvent un point délicat dans les associations et les collectifs et doit constamment trouver des équilibres. Il existe une tension entre, d'un côté, l'objectif d'inciter la participation des membres, avec un secrétariat assurant un rôle d'animation et ne se substituant pas aux membres (« secrétariat exécutif ») et, d'un autre côté, face au nombre important de chantiers et de leur complexité, le besoin de déléguer au secrétariat des missions (d'analyse, de représentation, de mise en œuvre d'activités), qui impliquent la délégation de la prise de certaines décisions.

Aujourd'hui, on constate un certain malaise au sein du secrétariat de CSUD (direction et divers pôles), qui considère être trop « exécutif » avec des délégations de prises de décisions et responsabilités limitées, et une présence forte du Bureau dans l'opérationnel. L'audit de gouvernance de 2011 avait souligné le besoin de plus de subsidiarité dans l'opérationnel pour permettre la prise de certaines décisions (opérationnelles et non stratégiques) par ceux qui sont au plus près de l'action. Le Bureau semble en effet trop présent dans la vie institutionnelle de CSUD, mais cette situation est également liée à l'histoire récente, et correspond à une phase transitoire dans la vie de l'institution. En effet, en 2010, suite à des tensions internes au sein du secrétariat, plusieurs membres de l'équipe sont partis, dont le directeur. Le Bureau a alors repris les choses en main, durant la phase transitoire de reconstruction de l'équipe et de nomination d'un nouveau directeur. Cette équipe, renouvelée, cherche aujourd'hui sa place et la relation Bureau-secrétariat doit être rééquilibrée pour plus de cohérence interne.

Pour faciliter cette interface et trouver un équilibre entre le secrétariat et le Bureau, la direction a un rôle important à jouer. Le directeur actuel de CSUD a pris ses fonctions début 2011, dans un contexte difficile (tensions internes, départ d'une partie de l'équipe), et la dynamique interne de l'équipe a dû être relancée. Aujourd'hui, il reste à préciser le rôle de la direction et améliorer le fonctionnement de l'équipe.

Le Bureau a, par exemple, exprimé son insatisfaction sur certains aspects du fonctionnement du secrétariat (manque de réactivité, fonctionnement en « silos », coordination insuffisante). Il apparaît nécessaire de dépasser ces dysfonctionnements et de bâtir une relation de confiance entre les deux entités. Des questionnements émergent également au sein du secrétariat sur la pertinence de maintenir un rôle de directeur « exécutif » ou sur le besoin d'évoluer vers une responsabilité de « délégué général » avec une délégation plus claire des responsabilités. Ces questionnements devront être repris et discutés puisque le Bureau attend aussi une affirmation plus forte du rôle de la direction.

Pour son fonctionnement interne, CSUD a créé en 2010-2011 un manuel de procédures, document exhaustif constitué de nombreuses fiches thématiques. Ce manuel précise le rôle et le fonctionnement du secrétariat et regroupe les procédures liées au fonctionnement des instances de CSUD (CA, Bureau, commissions). Il est présenté aux nouveaux salariés de CSUD et est disponible sur l'intranet de l'équipe. Dans les faits, ce manuel n'a pas été actualisé depuis 2011, du fait des chantiers en cours à cette période (audit gouvernance, chantier RH...), et certains points doivent être complétés et/ou revus. Au niveau du secrétariat, il a pu y avoir aussi une certaine « *perte de la mémoire historique* » et le manuel de procédures n'est pas toujours appliqué. Parallèlement, un autre travail est en cours pour essayer de redéfinir les procédures internes pour les communiqués de presse, point sensible à l'origine de tensions (cf. analyse en axe 3). Ces efforts permettent de consolider la cohérence interne du secrétariat et du fonctionnement global.

Un organigramme du secrétariat qui lui a permis de se structurer, mais l'ajout progressif de nouvelles activités le rend confus

Après une période de croissance jusqu'en 2009, la taille du secrétariat de CSUD s'est stabilisée autour de 15 ETP mais avec un *turnover* assez élevé, particulièrement en 2010-2011, lorsque des difficultés et changements internes ont causé le départ progressif de la moitié de l'équipe. Un travail

a été mené en 2011 pour préciser la politique de gestion des ressources humaines et lui donner un cadre mieux défini et plus structurant. Les grilles de salaires ont été discutées et précisées, et les fiches de postes établies.

Comme il avait été conseillé dans la précédente évaluation, le secrétariat s'est structuré, à partir de 2007, pour évoluer d'une organisation « en râteau » (tous les chargés de mission sous l'autorité du directeur) à une organisation en pôles (cf. annexe 6 : organigrammes de CSUD). Trois ou quatre pôles ont été définis (avec quelques évolutions sur la période concernée) suivant les deux grandes missions de « professionnalisation des ONG » et « action internationale », ainsi qu'un pôle de « vie associative et communication » (anciennement « animation de l'AFSI et communication »), et un pôle de services administratifs et financiers. Les chargés de mission en place ont dû assumer une nouvelle fonction de « gestion de pôle » pour laquelle ils n'étaient pas forcément formés, et le directeur a dû déléguer des responsabilités tout en encadrant son équipe, ce qui constituait un défi. La fonction administrative de CSUD s'est étoffée, avec de nouvelles missions de gestion de partenariats et de contrats internationaux (en lien avec le programme d'échanges et FIP).

L'organigramme de CSUD a évolué mais s'est aussi complexifié : des activités et commissions ont été rajoutées peu à peu, sans que la cohérence d'ensemble soit toujours revue. De fait, l'organigramme 2012 étudié devient assez illisible et n'est parlant ni pour les membres du CA, ni pour le secrétariat. On peut souligner notamment que :

- les activités de représentation et de défense des intérêts des OSI (partenariats avec les pouvoirs publics et autres acteurs, lobbying pour la défense des ONG) ne sont pas très visibles dans l'organigramme (pas de pôle sur cette mission), alors qu'elles occupent une place importante dans le travail de CSUD. Elles sont menées essentiellement *via* la Commission pour le renforcement institutionnel et organisationnel (COFRI), dans le pôle « Appui aux ONG » ;

- les commissions sont à la fois des espaces d'échanges entre membres, de construction collective interne (ce qui correspond à une mission interne de renforcement des membres) et des espaces pour préparer des actions de communication externe et plaidoyer (mission de plaidoyer). L'animation de ces commissions répond donc aux objectifs de deux pôles ;
- la commission humanitaire est ancrée dans le pôle « Appui aux ONG » pour des raisons pragmatiques mais aussi conjoncturelles (compétences d'une personne de ce pôle sur les aspects humanitaires). Ses objectifs (partenariat avec les pouvoirs publics, plaidoyer, échanges d'expériences ?) sont à préciser ;
- la mission d'appui au FIP est indépendante de l'organigramme ; c'est en effet un projet indépendant, dont le secrétariat est « hébergé par CSUD » mais qui est placé sous l'autorité du Conseil du FIP. Il serait cependant nécessaire que l'engagement de CSUD en tant que membre du FIP soit plus clairement explicité (voir notre analyse de la contribution de CSUD au FIP en section 6).

Ces éléments montrent les marges de progrès au niveau cohérence interne avec le besoin de reformuler l'organigramme pour préciser les missions et le fonctionnement du secrétariat. La direction a souhaité que les grandes orientations stratégiques du prochain triennal soient d'abord actées. Ce chantier reste à lancer.

Un flux de communication vers les membres important mais perfectible et une interactivité encore limitée

La communication interne permet d'animer la vie associative de CSUD, ce qui renforce la cohérence interne : les membres sont informés des activités, des débats et décisions ; ils apprennent des flux d'informations et disposent de quelques canaux leur permettant de diffuser leurs propres messages. Beaucoup d'informations sont diffusées *via* le site Internet et des listes de diffusion, à partir de divers outils :

- la publication trimestrielle *Les Nouvelles de Sud* ;
- un bulletin hebdomadaire, « le Point Info Hebdomadaire » ;
- un bulletin sur les actualités des financements et des ressources ;
- un bulletin sur les offres d'emplois ;
- les publications des diverses commissions.

Le site Internet a connu une utilisation croissante (en visites uniques et temps de séjour).

Cependant, certaines limites et difficultés apparaissent :

- le flux d'information est très important, voire trop important : certains membres estiment qu'il gagnerait à être plus sélectif, suivant les attentes de chacun ;
- certains membres ont souligné parallèlement des déficits d'information : il reste toujours difficile de communiquer avec les petites structures, sans salariés, et plus éloignées (cf. analyse de l'axe 2) ;
- CSUD dispose de peu d'outils spécifiques pour faciliter la communication entre membres. Ces derniers peuvent poster des informations directement sur le site Internet (le pôle Vie associative gardant un regard sur ces informations avant de les publier), mais le site extranet est peu interactif et peu utilisé par les membres ;
- la communication du secrétariat vers le CA se fait à l'aide de fiches structurées ou lors de présentations présentielle des responsables de pôles (plus rares). Cette communication directe est appréciée, et certains membres du CA estiment qu'elle devrait être plus fréquente ;

- la communication entre les commissions de plaidoyer et le CA est parfois défailante : les référents CA des commissions ne sont pas toujours actifs ; les ordres du jour des CA sont très denses (ce qui ne laisse pas toujours la possibilité d'informer de façon exhaustive sur les avancées de chaque commission) ; les débats au sein des commissions peuvent être assez techniques et pointus (d'où des difficultés pour communiquer sur ces échanges) ;
- la diffusion des publications des commissions est restée globalement assez limitée (de nombreux documents de qualité sont créés mais peu diffusés,

cf. analyse axe 3). En interne, les documents sont téléchargeables sur le site mais cette diffusion n'est pas suffisante. La diffusion était jusqu'à présent coordonnée par chaque commission : un travail de création et l'homogénéisation de bases de données a été initié en 2012 et reste à poursuivre ;

- le site Internet reste perfectible pour plus d'attractivité. Sa rénovation a été reportée pour des raisons de temps et de moyens, mais reste à réaliser.

L'exploitation des marges de progrès dans le domaine de la communication interne permettront de renforcer la cohérence interne.

2.5 Une efficience acceptable, une plus grande synergie à rechercher

Un ratio effets/coût raisonnable, un nombre de bénéficiaires supérieur au nombre de membres

Le budget annuel de CSUD, ramené au nombre de membres, représente un investissement annuel de 19 944 EUR, coût croissant sur la période (2006-2012) avec le développement des activités de la plateforme. Il n'est cependant pas possible de juger de l'efficience de CSUD à partir de ce ratio en tant que tel : l'efficience dépend des services fournis, des productions, de la satisfaction des membres, etc. Dans ce domaine, certains éléments peuvent être soulignés :

- le fonctionnement de CSUD est basé sur la mobilisation et participation de ses membres, de façon bénévole, sur fonds propres. Ces niveaux de participation permettent à CSUD d'afficher dans ses budgets annuels une valorisation financière de la participation croissante (en justifiant avec transparence le détail des calculs sur cette valorisation de la participation)¹².

Cette mobilisation permet au collectif d'obtenir des résultats (productions de qualité, expertise...) avec de plus faibles coûts directs, et donc d'avoir une efficience plus élevée ;

- CSUD reçoit des cotisations et contributions financières de ses membres et des utilisateurs des services, qui lui fournissent des ressources propres, à hauteur d'environ un tiers du budget annuel. L'association mobilise également des partenaires privés et d'autres subventions internationales. L'investissement annuel des pouvoirs publics français correspond globalement à un équivalent à 10 690 EUR/membre ;
- le budget total est composé de trois volets : activités générales, FIP et FRIO. Les investissements sur le FIP concernent moins directement les membres de CSUD (cf. axe 4), et le dispositif FRIO reste un dispositif spécifique avec un investissement pour ses bénéficiaires. Sur la partie « Activités générales », le budget annuel ramené au nombre de membres est moindre (8 285 EUR dont 3 536 EUR correspondent aux apports et temps de travail des membres) ;

¹² La participation volontaire des membres est valorisée financièrement à partir d'un calcul explicité dans chaque rapport annuel financier. Cette valorisation prend en compte le nombre d'heures de travail volontaire fourni par les membres de CSUD (non financé par le budget de CSUD) multiplié par un taux horaire défini par l'AFD (en 2011, ce taux était équivalent à 300 EUR/jour, sur 8 heures par jour, soit = 37,5 EUR.)

- l'offre de services de CSUD (de formation, d'information, de défense des intérêts des ASI...) est ouverte à tous les OSI, ce qui augmente le nombre de bénéficiaires directs, au-delà des membres. Par ailleurs, l'action ne concerne pas simplement 126 membres : un nombre significatif de membres sont eux-mêmes des collectifs. Le nombre de bénéficiaires est difficile à évaluer (potentiellement : les milliers d'ASI françaises), mais peut être estimé au minimum à 150 structures, et l'efficacité globale en termes de coût direct/bénéficiaires est donc rehaussée ;
- si l'on regarde le budget de Bond (1 735 000 EUR annuels pour 390 membres, soit 4 449 EUR/membre), le ratio budget/membre est bien plus bas (d'environ 50 % comparativement au volet « Activités générales » de CSUD), du fait d'un nombre très supérieur de membres. Cette comparaison est donnée cependant à titre indicatif, le contexte étant évidemment différent, tout comme les services ou programmes.

Les critères financiers montrent donc des coûts par bénéficiaire qui semblent acceptables pour une structure, comme CSUD, de plateforme plurielle, avec des missions d'intérêt général et des activités de formation, information et plaidoyer.

Tableau 7. Budget annuel de CSUD au prorata des membres

	Moyenne annuelle	Par membre (126)	Par utilisateur (estimation minimale 150)
Budget total annuel	2 466 850	19 578	16 446
Apports membres (cotisation, participation, valorisation)	748 661	5 942	4 991
Mécénat privé et subventions publiques	404 615	3 211	2 697
AFD / MAAIONG	1 346 998	10 690	8 980
Budget «Activités générales»	1 043 868	8 285	6 959
Apports membres (cotisation, participation, valorisation)	445 539	3 536	2 970
AFD / MAAIONG sur «Activités générales»	500 000	3 968	
Bond (Plateforme du Royaume Uni)	1 735 000	4 449	(390 membres)

Sources : budgets 2010-2012 et fichier de membres.

Une convention programme structurante

Le financement triennal 2010-2012 est le premier accordé à CSUD par les pouvoirs publics, englobant par ailleurs l'ensemble des trois volets (Activités générales, Programmes d'échanges – FIP, FRIO). Auparavant, CSUD avait bénéficié uniquement de Programmes annuels par volets (10 conventions différentes entre 2006 et 2009).

La convention triennale confère à CSUD la possibilité de mieux planifier ses activités, avec une certaine sécurité,

ce qui augmente aussi l'efficacité de l'action. Par ailleurs, l'engagement pluriannuel de la convention triennale est un atout pour rechercher des cofinancements.

Une mobilisation d'autres financements, mais dans un contexte difficile

Les fonds publics investis sur le triennal ont globalement été doublés à partir des contributions des membres, de leur participation valorisée, et des subventions privées ou publiques obtenues (le programme est cofinancé à

55 %). CSUD a fait preuve d'efficacité pour honorer ses engagements en termes de co-financement (45 % réalisé, pour 46 % initialement prévu).

Sur le triennal, CSUD a cependant pu mobiliser moins de fonds privés (mécénat) que prévu (67 % du montant prévu initialement dans la convention). Cette difficulté s'explique par l'arrêt du financement de la Fondation pour le progrès de l'Homme (FpH) pour le volet « activités générales » et aussi de la fondation Ford pour le FIP pour les mêmes raisons : le choix de ne plus financer de têtes de réseaux ou structures de 3^e niveau. CSUD a cependant pu mobiliser un nouveau partenaire (la Fondation Abbé Pierre) pour soutenir ses activités générales.

Les ressources propres totales ont cependant pu rester au niveau attendu grâce à une augmentation des contributions des membres (du fait de la hausse des tarifs, du nombre de formations réalisées, de la hausse des recettes du site Internet sur les offres d'emplois), et un accroissement des valorisations de la participation de ses membres (avec un nombre de jours/homme plus élevés du fait du processus de réflexion stratégique).

La mobilisation de cofinancements reste cependant un défi permanent pour CSUD (et pour de nombreuses ASI) dans un contexte où mobiliser des cofinancements, notamment pour financer des structures d'appui (et non des projets de terrain) est difficile. De plus, CSUD a engagé la totalité de ses ressources propres pour honorer sa part de cofinancement de la convention triennale avec l'AFD, mais ceci lui ôte des marges de manœuvre pour la réalisation d'activités non prévues, d'où une perte d'autonomie de son action.

Un dispositif opérationnel compartimenté, des synergies difficiles

Si l'on considère l'efficacité en termes de synergies et de transversalité opérationnelle, au niveau du secrétariat comme des instances, il semble que CSUD ait des marges de progrès :

- des réunions de coordination sont organisées en théorie chaque lundi au sein du secrétariat, mais ne sont pas toujours menées, du fait d'une modification de l'agenda pour d'autres réunions impératives et d'un calendrier chargé. Ce mécanisme d'échanges entre pôles est considéré insuffisant par les chargés de pôles ;
- les pôles « Appui aux ONG » et « Animation du plaidoyer » mènent un travail d'animation des échanges entre membres mais ont peu de temps de travail en commun ; le Bureau regrette que le secrétariat fonctionne de façon trop fragmentée (« en silos »), avec parfois un manque de réactivité ;
- les synergies sont également encore faibles entre commissions. Une commission « Plaidoyer international » a été créée et aurait dû permettre cette transversalité et synergie entre commissions thématiques, mais elle n'a pas fonctionné (cf. analyse axe 3) ;
- on constate des manques de communication et de synergie entre certaines commissions et le CA ou Bureau ;
- le manque de précision et de suivi des mandats donnés aux membres limite la visibilité sur les résultats obtenus et l'efficacité.

Des marges de progrès existent pour améliorer les synergies opérationnelles, et ainsi gagner en efficacité.

Un processus de prise de décision parfois trop lent

Un autre élément qui peut être analysé en termes d'efficacité est la capacité de CSUD à prendre rapidement et efficacement des décisions, ce qui est toujours un défi dans un collectif. Pour y répondre, on note une implication forte du Bureau dans le fonctionnement des instances, avec un rythme plus important (concomitamment à la baisse de celui du CA). Il semble qu'il y ait également, à ce niveau,

des marges de progrès sur deux aspects déjà évoqués précédemment :

- la lourdeur des procédures consultatives et de validation dans les décisions opérationnelles du secrétariat ; cette réflexion renvoie à l'analyse sur le besoin de plus de subsidiarité dans l'opérationnel et sur celui de recomposer un nouvel équilibre secrétariat-bureau ;
- la complexité des procédures de validation des communiqués de presse de plaidoyer ; elles suscitent parfois des débats internes sur le fond et la forme, ce qui peut provoquer des retards et un manque de réactivité face à l'actualité (cf. analyse axe 3).

Encadré 1. Eclairage sur la structure organisationnelle de Bond

Adhésion

- Plateforme établie en 1993 par 61 ONG de développement international.
- 390 membres actuellement, dont plus de la moitié disposant d'un budget inférieur à 585 000 EUR.
- Plateforme ouverte à différents types d'acteurs :
 - membres à part entière (340, dont 2 syndicats ; grande majorité d'ONG de développement (ONGD), dont la moitié avec des budgets inférieurs à 585 000 EUR) ;
 - membres associés (20, dont des centres de recherche universitaire et 3 à 4 fondations) : en appui aux ONGD (financement, recherche), ou en tant que prestataires (information, formation ou autres services) ;
 - membres provisoires (10) : en voie d'implication sur le développement international ou dans l'appui aux ONGD ;
 - plus un statut d'observateur ouvert aux organisations ne désirant pas devenir membres, mais invitées à l'ensemble des activités de Bond, sans droit de vote ni de participation aux campagnes ou aux initiatives.
- Des cotisations progressives, avec un système de compensation pour les organisations géographiquement éloignées.

Gouvernance

- Un CA de 12 membres élus pour 3 ans, renouvelables (soit 1 administrateur pour 33 membres). Ils étaient au nombre de 20 il y a trois ans. Leur nombre a été réduit à la demande des bailleurs et des donateurs.
- Les administrateurs peuvent être cooptés sur la base de leur savoir-faire et de leur expérience, même s'ils n'appartiennent pas à une ONG membre.
- Le CA se réunit 4 fois par an ; la durée des réunions est de 3 heures. Il est chargé de mettre en forme les orientations stratégiques quinquennales, définies après un processus de consultation des membres étalé sur 12 semaines (avec la participation de 100 personnes de 75 organisations différentes, et 60 contributions écrites), et de les ajuster si nécessaire.
- Des orientations stratégiques 2011-2016 définies autour de trois missions :
 - animation pour le changement,
 - maximisation de l'influence,
 - renforcement du secteur.
- Un secrétariat technique composé d'un directeur, d'un assistant et d'une équipe de 23 personnes, chargé d'appliquer et d'interpréter les orientations stratégiques.

- Une organisation en trois départements calqués sur les missions :
 - adhésion et communication (6 personnes),
 - politique et plaidoyer (9 personnes),
 - renforcement des membres et formation (4 personnes),
 - un département Finances et opérations (2 personnes),
 - un programme Efficacité (2 personnes), financé par le *Department for International Development* (DFID).

Financement

- Sources de financements : DFID, Fondation Bill Gates, cotisations des membres, revenus de la formation, et sponsors pour la conférence annuelle de Bond.
- Budget : environ 1 735 000 EUR.

2.6 Conclusions et recommandations au niveau organisationnel

CSUD apparaît comme une plateforme dynamique avec un fonctionnement démocratique et une dynamique collective de participation. La participation des membres est variable suivant leurs contraintes (structures de petite taille, éloignement...) mais représentative de la diversité. En interne, des mandats sont donnés à certains membres ou collectifs membres au nom du principe de subsidiarité, mais sont dans les faits peu définis et peu suivis. La gouvernance de CSUD a su évoluer au cours du temps pour se rapprocher de ses membres (et non plus uniquement *via* les collectifs). Le dispositif organisationnel apparaît donc pertinent pour la mobilisation des membres, mais avec des marges de progrès.

Recommandation : repenser les outils et processus en tenant compte des contraintes que rencontrent ses membres. Pour ce faire :

- **au niveau des instances :**
 - analyser la possibilité d'une certaine évolution des modes de réunion (un bureau sur deux *via* conférence téléphonique ; bureaux, CA et AG parfois délocalisés en province) ;
 - évaluer la faisabilité d'une prime d'éloignement ou d'un appui à la mobilité pour les petites structures afin de faciliter leur participation ;

- **au niveau du secrétariat :**
 - développer des outils de participation à distance, échanger avec d'autres plateformes et acteurs collectifs pour améliorer ces aspects. Cette réflexion est à poursuivre en tenant compte des conclusions des axes 2 et 3.

Recommandation : préciser et renforcer la délégation d'activités ou missions et sa redevabilité. Pour ce faire :

- **au niveau des instances :**
 - reconsidérer avec les membres et collectifs quelles seraient les missions et activités qui pourraient être plus déléguées, et avec quels avantages ;
- **au niveau du secrétariat :**
 - formaliser par écrit les mandats en précisant les moyens, les stratégies et les mécanismes de redevabilité ;
 - organiser leur suivi et le prévoir dans l'organigramme.

Le dispositif organisationnel et institutionnel de CSUD permet de définir des orientations stratégiques cohérentes avec la réalité plurielle de CSUD car des « services à la carte » sont proposés, ouverts aux OSI membres et non-membres (mission d'intérêt général). Cependant, en termes de cohérence interne, les équilibres sont constamment à trouver. Une nouvelle étape est annoncée : CSUD souhaite resserrer les priorités et centrer l'action sur des chantiers plus stratégiques pour plus de cohérence et d'efficacité. Cette priorisation reste un défi.

Recommandation : développer les moments fédérateurs, qui permettent aux membres de mieux se connaître et consolident le « ciment » interne et le réseautage entre membres. Pour ce faire :

- **au niveau des instances et du secrétariat :**
 - maintenir les temps forts de la vie associative (AG, triennaux, restitution de travaux), que le secrétariat doit rendre attractifs ;
 - organiser des ateliers et rencontres ponctuels entre membres sur des thèmes *ad hoc* de l'actualité ;
 - favoriser le réseautage entre membres en mettant à disposition des membres de l'information actualisée (base de données sur les activités des membres) et des moyens d'échanges (extranet, salles de réunion, moyens logistiques) ;
 - éventuellement, prévoir des événements en région, en lien avec les réseaux régionaux.

Recommandation : poursuivre la réflexion collective stratégique et accompagner le changement pour surmonter les résistances et inquiétudes que peuvent avoir les membres actuels des commissions. Pour ce faire :

- **au niveau des instances et du secrétariat :**
 - animer un travail de réflexion avec les personnes directement impliquées dans les commissions ;

- analyser les degrés d'autonomie que peuvent avoir (ou non) actuellement les commissions, dans la perspective qu'elles puissent poursuivre leur travail avec un investissement moindre de CSUD ; proposer d'accompagner les commissions qui en ont besoin vers plus d'autonomie (les aider à trouver des financements complémentaires par exemple) ;
- continuer à valoriser, diffuser, porter les productions de l'ensemble des commissions même si le secrétariat diminue son implication directe dans l'animation de ces commissions et se recentre sur des commissions stratégiques.

CSUD est une plateforme d'OSI regroupant environ 130 ASI du développement et d'action humanitaire, mais aussi des organisations moins spécialisées avec une action à l'international (organisations d'éducation et de la jeunesse notamment). En interne, des questionnements existent sur l'ouverture souhaitable (ou non) aux acteurs des domaines de l'environnement et des droits humains, ou aux autres structures de solidarité internationale non associatives. Parallèlement, les partenariats ne sont pas très développés et ne font pas l'objet d'une stratégie claire.

Recommandation : adopter une démarche inclusive cohérente pour être « *fort et uni* » (réitéré dans nouvelles orientations) en analysant les besoins d'ouverture au regard des missions et de l'évolution des contextes. Pour ce faire :

- **au niveau des instances :**
 - poursuivre la réflexion sur la qualité de membre en tenant compte des avantages et inconvénients de l'ouverture ;
 - identifier et analyser les alliances dont CSUD ne peut pas se passer pour mener ses missions et être plus efficient ;
 - favoriser l'ouverture pour que CSUD ait plus de poids et enrichisse ses approches ; privilégier plutôt des alliances et des partenariats, du moins dans un

premier temps, lorsque l'ouverture risque de rendre plus difficile la construction de positionnements communs ;

- préciser les modalités de redevabilité que les structures membres (et qui souhaitent être membres) devront avoir (démarche de progrès sur la redevabilité).

Le secrétariat exécutif s'est structuré depuis 2007 (création des pôles ; travail interne de politique RH), mais s'est aussi renouvelé depuis 2011. Un organigramme existe mais s'est complexifié, et le pôle opérationnel ainsi que les commissions restent compartimentés, avec peu de synergies transversales. Par ailleurs, un équilibre reste à trouver dans la relation avec le Bureau.

Recommandation : élaborer un nouvel organigramme pour clarifier le lien entre les missions et le fonctionnement. Pour ce faire :

- **au niveau du secrétariat et des instances :**

- mener une réflexion interne au sein de l'équipe du secrétariat et avec le Bureau sur l'organigramme et discuter de divers schémas possibles (cf. annexe 20) ;
- veiller à ce que le nouvel organigramme intègre et valorise à la fois le travail de défense des intérêts du secteur réalisé par CSUD (création d'un pôle « Partenariat » ?) et le travail de plaidoyer thématique ou stratégique dans ses diverses dimensions (facilitation du positionnement collectif des membres, mais aussi plaidoyer par CSUD en direct).

Recommandation : proposer des outils pour améliorer le fonctionnement du secrétariat, et les synergies transversales. Pour ce faire :

- **au niveau du secrétariat :**

- inciter les divers pôles à travailler sur des « projets » pour apporter une nouvelle dynamique et faciliter aussi la mobilisation de financements diversifiés ;
- Rechercher et provoquer plus de transversalité avec des projets inter-pôles, et inter-commissions ;
- conserver des marges de manœuvre dans les plans d'action pour pouvoir réagir à l'actualité (constituer ponctuellement des groupes *ad hoc*) ;
- préciser le système de suivi-évaluation, avec un schéma global plus construit et cohérent (en ayant un cadre logique dans lequel se reconnaissent les pôles, en séparant et définissant bien les activités/résultats/effets attendus, avec quelques indicateurs mesurables de suivi).

Recommandation : préciser le mode de fonctionnement entre le secrétariat et le Bureau. Pour ce faire :

- **au niveau des instances et du secrétariat :**

- discuter entre le Bureau et la direction (et le comité de direction des pôles) du concept de directeur général/directeur exécutif. Consulter d'autres réseaux sur les mécanismes en place, leurs avantages et inconvénients. Se faire accompagner si besoin ponctuellement dans cette réflexion par un intervenant externe ;
- définir des mécanismes plus précis de suivi-évaluation (délégation et suivi) ;
- renforcer la confiance et connaissance mutuelles au sein du secrétariat, et avec les nouvelles instances suite aux élections de nouveaux administrateurs en juin 2013 (« Journées au vert », temps convivial de présentation mutuelle, etc.) ;
- prévoir des temps de communication directe plus fréquents des chargés de pôles au CA.

3. Analyse de la mission d'appui et de renforcement des ONG françaises

3.1 En résumé

L'évaluation rétrospective antérieure pour la période 1997-2005 recommandait une structuration et une hiérarchisation par pôles de l'organigramme de CSUD. La mission d'appui aux ONG devait approfondir la question du renforcement des ASI membres en intégrant des hypothèses pour leur regroupement, en renforçant la fonction de conseil pour un appui à des diagnostics stratégiques et organisationnels des membres, en favorisant des missions de « groupement professionnel », notamment pour soutenir les fonctions de gestion des ASI, et en renforçant une politique de professionnalisation par branche de métier.

À partir de 2007, avec la création du centre de ressources et la mise en place du FRIO, CSUD élargit le spectre de ses activités d'appui, jusque-là essentiellement concentrées sur la COFRI. Elle mobilise alors son pôle d'appui, et plus récemment son pôle Vie associative et communication (VAC), dans la poursuite des trois objectifs spécifiques de renforcement de la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action, tels que définis dans sa logique d'intervention :

- OS1 : des services adaptés aux membres sont mis en œuvre ;
- OS2 : des échanges de pratiques sont organisés ;
- OS3 : un appui est assuré aux ONG dans leurs capacités individuelle et collective.

Les analyses présentées résultent de l'analyse bibliographique, de l'exploitation des documents de suivi et d'évaluation d'activités, d'entretiens conduits auprès du président, d'administrateurs, de la direction, du secrétariat exécutif de CSUD et de quelques ONG, ainsi que des

résultats d'une enquête menée auprès d'OSI membres et non-membres (annexe 10).

Au cours de la période 2006-2012, CSUD a structuré et développé, en intégrant l'analyse des besoins et des attentes de ses membres, sa fonction d'appui et de conseil auprès des ONG françaises. Elle a développé un service d'appui-conseil et une offre de formation, favorisé les échanges de pratiques entre ses membres et les missions de « groupement professionnel », en particulier en soutien aux fonctions de gestion des ASI, et assuré la gestion du FRIO.

L'ensemble de ces services est donc cohérent avec l'objectif de professionnalisation des ONG, mais l'évaluation a noté quelques faiblesses dans l'application du principe de subsidiarité avec ses membres (collectifs et ONG), en particulier dans le fonctionnement des délégations de mandat sur des sujets spécifiques (éducation au développement [EAD], animation du travail en régions).

La spécificité de leur approche en termes de solidarité internationale les distingue des autres dispositifs externes. Cependant, malgré une définition des champs d'intervention spécifiques de CSUD et du F3E en matière de qualité, le risque de chevauchements avec l'action du F3E s'accroît, avec le lancement par ce dernier d'un programme sur le renforcement institutionnel et organisationnel. Par ailleurs, il existe une duplication partielle avec EuropeAid en matière de formation à la gestion des contrats européens de subvention.

Les activités d'appui et de renforcement ont permis aux ONG, membres et non-membres, d'acquérir des compétences répondant à leurs besoins, grâce en particulier aux formations, à l'animation d'espaces d'échanges

d'expériences, à l'élaboration et à la diffusion d'outils, de fiches techniques et de documents de réflexion thématique. Mais elles ont peu concerné les structures à petit budget et, dans une moindre mesure, les ONG localisées en région.

D'autre part, il ressort que l'organisation d'échanges de pratiques est un élément fort de la logique d'intervention de CSUD en matière de renforcement de capacités, car il permet de définir des approches partagées, de mettre au point des outils communs, d'alimenter un plaidoyer collectif et d'engager des évolutions fortes du secteur¹³. L'effort fourni dans ce domaine n'est pas toujours suffisant : l'implication des collectifs comme lieu de synthèse intermédiaire et comme courroie de transmission auprès des membres, en particulier pour les petites structures, n'est pas systématique ; la valorisation de certains échanges de pratiques n'est pas toujours menée à son terme¹⁴.

Le dispositif FRIO a démontré son efficacité et l'a améliorée par la mise en place progressive d'une logique d'accompagnement. Cette dernière n'a cependant pas

encore été appliquée à la consolidation du changement au sein des ONG. L'échange et la capitalisation d'expériences restent également un point faible du dispositif. Plusieurs modalités de mutualisation ont été testées, sans qu'aucune n'ait donné les résultats escomptés, rendant nécessaire une capitalisation.

L'efficacité des activités de renforcement des ONG est bonne, même si des problèmes apparaissent dans la gestion du FRIO en termes de programmation et de « pics » de travail pour les chargés de mission.

Les impacts des activités d'appui et de renforcement semblent positifs. Ils restent cependant difficiles à mesurer en l'absence d'un système de suivi-évaluation axé sur une gestion par résultats et regroupant l'ensemble des activités d'appui.

3.2 Prise en compte des besoins et attentes des membres de CSUD

CSUD a mené un effort de consultation de ses membres avant d'élargir son offre de services d'appui

Un large travail de consultation des membres a été mené à partir de 2007, en amont de la préparation des orientations stratégiques 2010-2012. Il soulignait l'importance, pour tous, d'améliorer les standards de qualité, d'efficacité et de compétences. Cela était entendu au-delà de la grande diversité existant entre les membres, et tant du point de vue de leurs champs et missions, que de leurs actions ou fonctions, de leur structuration, de leur type de vie associative et de gouvernance ou encore de leur modèle économique.

Alors que, jusqu'en 2005, l'appui aux membres consistait à fournir des informations sur l'accès aux financements en France et en Europe (financements disponibles, gestion de contrats, questions juridiques et fiscales) et à apporter des réponses individualisées aux questions posées par les ONG sous la forme d'appui-conseil, de nouveaux besoins ont émergé des espaces collectifs de travail. Les réponses ont progressivement été mises en place entre 2006 et 2009, aussi bien au sein de CSUD (groupes de travail genre ; relations ONG-entreprises ; ressources humaines ; qualité, redevabilité, éthique et transparence ; communication) que dans des espaces de partenariat (CPCA, F3E, CONCORD).

Au cours du triennal 2010-2012, cet effort de consultation des membres a été renouvelé au travers de différentes

¹³ Les thèmes des relations ONG-entreprises, de la qualité ou encore des procédures de financement en sont des exemples.

¹⁴ Exemple des relations ONG-entreprises.

études¹⁵, afin d'ajuster les contenus des services apportés par CSUD à ses membres. Il a été tenu compte non seulement des demandes d'appui mais également des besoins identifiés par les structures en fonction de leur taille. Parallèlement, les retours effectués par les ONG vers CSUD au cours des différentes activités d'appui permettent d'ajuster leurs contenus de manière continue.

CSUD a défini et mis en œuvre une stratégie de renforcement des capacités de ses membres

Cette stratégie est double :

- un renforcement direct, qui s'appuie sur un service d'information porté par le pôle VAC, en lien avec le pôle d'appui aux ONG et le pôle animation du plaidoyer ; un service d'appui-conseil pour répondre aux demandes ponctuelles des OSI ; un service de formation (dans un premier temps par l'identification des offres de formation existantes, puis à partir de 2008 par une offre

directe en mobilisant des prestataires) ; des échanges de pratiques organisés au sein de clubs métiers

- un renforcement par la mobilisation d'une expertise externe dans le cadre du FRIO, destinée à aider et guider les ONG et les collectifs dans la mise en place de solutions aux problèmes institutionnels et organisationnels qu'ils identifient.

Les services offerts abordent l'ensemble des champs métiers des ONG

Ces services, accessibles aux ASI membres et non-membres de CSUD, couvrent des champs larges de l'activité des ONG françaises : gestion administrative et financière, gestion des ressources humaines, vie associative, stratégie, communication, accès aux financements et collecte de fonds, gestion de contrats de subvention, renforcement institutionnel et organisationnel, partenariats, qualité de l'action, transparence, plaidoyer, interculturalité.

3.3 Cohérence des services proposés avec l'objectif de professionnalisation des ONG

Les activités de renforcement et de professionnalisation des membres couvrent l'ensemble des objectifs spécifiques annoncés. Mais si la recherche de complémentarité entre les axes d'appui est manifeste au sein du pôle d'appui pour répondre au mieux aux besoins des ONG¹⁶, deux points faibles sont à souligner :

- le secrétariat technique n'est pas encore arrivé (pour des raisons qui seront explicitées plus loin dans le texte) à tirer des leçons d'ensemble sur les expériences de renforcement institutionnel et organisationnel, susceptibles de faire évoluer l'offre de formation pour mieux préparer les ONG à mener de nouvelles actions dans le cadre du FRIO ;
- le système de suivi est réalisé par activité et ne permet pas d'identifier rapidement l'ensemble des appuis dont a bénéficié chaque ONG. Par conséquent, il ne permet pas non plus de construire ou d'orienter un plan plus long de développement des capacités par ONG, ou de programmer un développement institutionnel par étapes.

Par ailleurs, en accord avec le principe de subsidiarité établi entre CSUD et ses membres, les formations et les

¹⁵ Etude 2011 des besoins en formation des ONG (2011) ; étude des enjeux de gestion des ressources humaines pour les associations françaises de solidarité internationale (2011) ; étude sur les pratiques des ONG françaises dans un contexte économique difficile (2012).

¹⁶ Comme par exemple la prise en compte des questions posées au service d'appui-conseil pour l'orientation des ONG vers les services fournis par CSUD ou par des structures externes ; l'identification d'un besoin de formation en plaidoyer à partir des difficultés exprimées à ce sujet dans les commissions ; ou encore la commande de l'étude sur les difficultés financières des ONG destinée à alimenter la réflexion sur le modèle économique des ONG et à améliorer le ciblage des actions du FRIO.

échanges de pratiques et de connaissances menés au sein des collectifs portent le plus souvent sur des thématiques 'métiers' qui leur sont propres (volontariat, migrations et codéveloppement, changement social et mobilisation citoyenne), mais sont mutualisés de manière inégale et restent trop souvent cantonnés au sein des collectifs, ce qui limite le rôle d'animation de tête de réseau de CSUD.

Ce même principe de subsidiarité donne lieu à quelques délégations de mandat en fonction de l'expertise spécifique

des membres, mais celles-ci ne sont pas systématiquement formalisées, accompagnées de comptes rendus et/ou de diffusion et mutualisation¹⁷.

D'autre part, la sélection des formateurs se faisant par appel d'offres, l'expertise des membres en matière de formation n'est pas privilégiée. Seul un membre de CSUD a assuré des formations. Il semble que les membres de CSUD ne soient pas suffisamment proactifs pour proposer leurs services.

3.4 Cohérence du pôle d'appui aux ONG et du pôle vie associative et communication avec d'autres dispositifs externes

Le dispositif d'appui de CSUD présente un avantage comparatif pour les OSI par rapport à d'autres dispositifs externes, bien que quelques duplications soient possibles

Selon les résultats de l'enquête, CSUD apparaît comme le lieu privilégié de renforcement de capacités de ses membres et d'OSI non-membres. Ceci découle de logiques de coût et de connaissance du secteur, qui lui permettent de développer un discours adapté aux OSI, de son professionnalisme et de la complémentarité des services offerts, au-delà du seul service de formation, le tout étant renforcé par une communication efficace concernant ses activités.

Il existe de nombreux dispositifs externes de renforcement des capacités des associations françaises, dont CSUD facilite le contact à ses membres au travers d'une base de données en ligne de prestataires. Un certain nombre d'entre eux est d'ailleurs mis en place par des ONG membres ou proches de CSUD. Le pôle d'appui fait un effort pour analyser tous les ans (avant d'arrêter son programme de formation)

son positionnement par rapport à quelques-uns des autres dispositifs en termes de contenus et de coûts de formation. Il n'est toutefois pas en mesure de procéder à une comparaison exhaustive et systématique de l'ensemble des offres, de leur niveau de professionnalisme, des contenus détaillés, de l'adaptation de leur discours aux besoins de ses membres. Il ne sait donc pas avec précision dans quelle mesure il est innovant ou moins cher, ou s'il duplique d'autres offres. Un exemple est l'organisation, depuis 2011, de formations présentielle par EuropeAid sur le thème de la gestion de contrats, ainsi qu'une capitalisation à la fin du cycle des projets, destinées à tous les titulaires de contrats de subvention du programme thématique ANE-AL. CSUD ayant, par ailleurs, inclus dans son programme de formation des sessions sur ce sujet, une analyse comparative détaillée des contenus apparaît souhaitable, afin de recentrer la formation sur l'interprétation des contrats de subvention pour aider les membres à mieux préparer leurs propositions.

Des chevauchements potentiels avec les services fournis par le F3E

Seul le F3E, avec lequel CSUD dispose d'une base associative commune et, depuis 2010, d'une convention de partenariat portant sur les études, les échanges, la formation, l'information, la communication, la mise en réseau

¹⁷ Le mandat, ancien, donné au CRID pour l'animation du travail en régions, n'est pas formalisé et ne fait l'objet ni d'une restitution ni d'une mutualisation auprès des membres de CSUD ; celui donné à Educasol, qui lui délègue la représentation de CSUD auprès du DARE Forum de CONCORD, celui donné au CLONG-Volontariat en matière de formations au départ sont formalisés et font l'objet d'une restitution à CSUD, sans être mutualisés auprès de l'ensemble des membres.

et l'élaboration de positionnements, fait l'objet d'une révision annuelle du programme de formations. CSUD a en effet identifié que le chantier qualité mené conjointement avec le F3E présente des chevauchements potentiels sur les thèmes de la qualité, du renforcement des organisations et du partenariat. Le F3E centre son approche du renforcement

des acteurs autour de l'amélioration des pratiques d'action de terrain, et plus particulièrement sur la gestion du cycle de projet. Mais le lancement, en 2013, par le F3E, d'un programme sur le renforcement institutionnel et organisationnel accentue le risque de chevauchements si une coordination étroite avec CSUD n'est pas mise en place.

3.5 Résultats des activités de renforcement de la professionnalisation des ONG

Un système d'information et de communication performant et apprécié

En matière d'information, les différents bulletins¹⁸ ont été produits et diffusés régulièrement, avec un niveau satisfaisant de prise de connaissance et d'utilité, en particulier pour le *Bulletin Actualité des financements et ressources*, diffusé à un nombre d'abonnés en forte croissance (avec plus de 7 500 abonnés actuellement).

Le site Internet de CSUD et l'extranet sont régulièrement alimentés en informations utiles aux ONG (fiches pratiques sur les RH et la gestion administrative et financière, coordonnées d'organismes ressource et de prestataires, actualités sur les financements, documents ressources, informations sur les thématiques organisationnelles, espace emploi, interface ONG-entreprises). Y sont également disponibles les diverses études d'intérêt général réalisées à la demande de CSUD, ainsi que les argumentaires et les positionnements des différentes commissions. Selon l'enquête réalisée auprès des ONG, le site est consulté régulièrement par 40 % des répondants¹⁹. Ces consultations visent des recherches portant principalement sur l'accès aux financements, l'offre de formations, les offres d'emploi²⁰ (newsletter quotidienne *Alerte offre d'emplois*), les événements à venir, les outils et

les fiches pratiques. Le site est également utilisé par 25 % des membres et par 3 collectifs pour y poster des informations (que le pôle VAC administre). Il jouit d'un niveau élevé de satisfaction chez les personnes enquêtées.

Entre 2009 et 2011, le service de communication a porté une attention particulière à la relation de CSUD avec les médias. Il s'est ensuite recentré sur la communication interne auprès de ses membres, en vue de renforcer la cohésion de la plateforme dans un contexte de resserrement des moyens disponibles. La visibilité de CSUD auprès de ses membres et des OSI françaises en est ressortie renforcée, comme l'atteste la forte croissance du nombre d'abonnés au *Point info hebdo* (12 000 abonnés en 2012) et à l'alerte emploi (17 000 abonnés en 2012). Ces chiffres, auxquels il convient de rajouter en 2012 les 47 300 clics sur l'espace destiné à la présentation des membres de CSUD, les 1,7 million de visites du site et les 1 500 « amis » sur Facebook et 2 200 abonnés sur Twitter (dont un nombre important de journalistes), témoignent que la communication atteint également le grand public et des publics spécialisés, au-delà des membres de CSUD, dont elle contribue à améliorer la visibilité et à faire connaître les productions et les positionnements. Des discussions sont actuellement en cours avec des médias spécialisés dans le domaine de la solidarité internationale, afin d'optimiser les efforts de CSUD en termes de relations médias et ainsi se concentrer sur les autres aspects de la sa communication, notamment l'appui à ses membres pour leur propre visibilité davantage que celle de CSUD. Ainsi, CSUD est devenue, auprès du public spécialisé et des médias, la référence sur un large spectre de demandes (emploi et

¹⁸ Il s'agit du *Point Info Hebdo*, contenant des informations générales d'actualité sur CSUD et ses membres ; du bulletin hebdomadaire *Actualité des financements et ressources* (BAFR) ; de la publication trimestrielle *Nouvelles du Sud* ; de la newsletter quotidienne *Alerte offres d'emplois* et de la lettre d'information spécialisée sur les questions RH.

¹⁹ 17 répondants sur un échantillon de 58 OSI.

²⁰ Avec plus de 17 000 abonnés à l'alerte quotidienne d'offres d'emplois.

mission, bénévolat, formation académique, partenariat, etc.), les demandes spécifiques des médias étant renvoyées vers ses membres.

Une réponse rapide et appréciée aux questions ponctuelles des OSI

Le service d'appui-conseil répond à des questions le plus souvent ponctuelles, portant dans la plupart des cas sur l'accès aux financements et les RH, et dans une moindre mesure sur la fiscalité, les partenariats et la gestion administrative et financière. D'après le système de suivi des consultations, plus de 150 ONG différentes l'ont utilisé entre 2010 et 2012. Il bénéficie d'une large satisfaction des personnes enquêtées, tant sur le contenu des réponses que sur leur rapidité.

Des espaces variés d'échanges de pratiques investis par les membres en fonction de leurs centres d'intérêt

Les lieux d'échanges de pratiques sont divers et variés : les clubs-métiers RH et communication, les commissions et groupes de travail de CSUD, les formations, les échanges directs entre ONG dans le cadre du FRIO, mais également les espaces internes d'échanges au sein des collectifs. Ils dépassent donc assez largement le cadre des actions spécifiques d'animation des clubs-métiers prévues par les pôles d'appui et VAC.

Un diagnostic de la participation des ONG aux espaces collectifs de travail de CSUD mené en 2012²¹ établit qu'environ 40 % des membres s'impliquent dans ces espaces, soit très fortement dans l'un d'entre eux ou à des degrés divers dans au moins trois d'entre eux. A l'opposé, 40 % des membres s'impliquent faiblement dans un seul de ces espaces ou ne s'impliquent dans aucun d'entre eux.

21 La participation des ONG aux espaces d'échanges des collectifs n'est pas prise en compte dans ce diagnostic.

Des échanges de pratiques qui favorisent l'apprentissage mutuel et débouchent le plus souvent sur des dynamiques collectives

Au sein des pôles d'appui et VAC, les échanges de pratiques se réalisent principalement au sein des groupes de travail et des clubs-métiers, avec comme résultat le renforcement, dans la plupart des cas, des dynamiques collectives.

Le groupe de travail sur les relations ONG-entreprises, mis en place en 2007, a permis la mutualisation par 80 associations membres des relations qu'elles entretiennent ou aimeraient développer avec le secteur de l'entreprise. Ce travail a débouché sur la réalisation et la publication, en 2009, d'une étude copilotée par CSUD et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), en lien avec les syndicats, portant sur les types de partenariats existants, et sur l'élaboration d'une interface ONG-entreprises en 2011. Les difficultés à trouver une position commune à CSUD sur ce sujet délicat ont entraîné une mise en veille du groupe et l'interface est alimentée de manière moins importante.

Au sein des différents groupes de travail COFRI²², l'échange d'expériences permet d'établir des positions collectives concernant les procédures et les instruments de financement de l'AFD et de la Commission européenne, et de proposer des thèmes prioritaires de travail dans le cas de la FISONG. Il débouche ainsi à la fois sur des actions de partenariat avec les pouvoirs publics français et européens, et sur des actions de plaidoyer direct, ou par l'intermédiaire de CONCORD dans le cas de l'Europe.

Dans le cadre de son mandat élargi, le pôle VAC a inauguré en 2006 la formule des petits déjeuners, avec la création, à l'initiative du secrétariat, du club-métier communication²³. Par ailleurs, il formalise, diffuse et valorise le produit de l'ensemble des échanges, des études d'intérêt général et des capitalisations.

22 Il s'agit des groupes Dispositif d'appui AFD aux ONG, Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) et Financements européens.

23 Deux petits déjeuners sont organisés en 2010 : le diagnostic de communication (15 participants de 14 ONG) ; le web 2.0 au service de la communication et de la recherche de fonds (22 participants de 14 ONG)

Suite aux recommandations de l'étude sur les enjeux des ONG dans le domaine des ressources humaines, deux groupes d'échanges de pratiques ont été créés en 2012, respectivement pour les ONG de moins et plus de 50 ETP, afin d'aborder les problématiques spécifiques à chaque groupe. Les groupes RH ont permis de créer du lien entre les responsables RH des ONG, d'appréhender collectivement les problèmes auxquels ils font face, et de faire émerger les difficultés et les besoins partagés. Le secrétariat technique de CSUD a pu mettre au point une série d'outils et de fiches techniques et compléter l'identification des besoins de formation.

Le pôle d'appui organise par ailleurs des petits déjeuners d'information sur des problématiques organisationnelles, qui permettent de faire le lien avec des problématiques traitées par des ONG dans le cadre du FRIO (ex : autonomie appliquée aux relations entre les ONG du Nord et du Sud).

Un enjeu de taille : le chantier qualité, abordé à partir d'échanges de pratiques

Le chantier qualité, mis en œuvre en partenariat étroit avec le F3E dès sa conception en 2009, a pris forme avec la réalisation d'une étude très complète publiée en 2011²⁴. Il s'inscrit dans le cadre du Forum ouvert sur l'efficacité du développement des OSC, lancé par elles et pour elles, avec des implications en matière de gestion d'image, d'accès aux financements et de démonstration de la valeur ajoutée des ONG. Il s'inscrit également dans l'agenda du groupe de travail CSO Development Effectiveness de CONCORD et de celui de la société civile sur l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI CSO Working Group).

Pour CSUD, les enjeux en sont la qualité des interventions de ses membres sur le terrain et la redevabilité de ceux-ci envers les populations du Sud avec lesquelles ils travaillent.

²⁴ Etude Inter-Mondes : Penser la qualité en solidarité internationale (Vue d'ensemble sur la qualité ; Perception des enjeux et conceptions de la qualité des acteurs ; S'appropriation la pratique de la qualité ; S'appropriation la pensée sur la qualité ; La qualité dans les ONG : l'envers du décor ; La qualité vue du Sud ; Parole aux acteurs de terrain), 2011.

La stratégie mise en œuvre s'articule autour de trois axes : la sensibilisation des ASI et la diffusion d'informations ; le partage d'expériences ; l'élaboration d'un référentiel global sur la qualité.

CSUD a réussi à mobiliser fortement ses membres au cours d'ateliers de sensibilisation au cours desquels ont été présentés les résultats d'avancée des travaux. A ce jour, 47 membres de CSUD et un total de 70 ONG y ont participé. Les facteurs de cette mobilisation sont :

- la crainte que l'approche de la qualité ne débouche sur une certification des ONG, qui compliquerait l'accès aux financements, en particulier pour les petites et moyennes structures ;
- la nécessité de tenir compte des différents systèmes d'évaluation et d'amélioration de la qualité, notamment dans le secteur humanitaire²⁵ ;
- le besoin des ONG de développement d'identifier et d'adapter un système qualité en fonction des caractéristiques du secteur.

Les échanges d'expériences menés au sein des groupes de travail Ethique et transparence et Qualité, efficacité et redevabilité²⁶ engagent une approche collective doublée d'un accompagnement des ONG dans leur capacité individuelle à opérer les changements souhaités. Ils ont mobilisé 13 ONG au cours de 6 ateliers de 4 jours, étalés sur 6 mois en 2012. Le fort intérêt des membres a conduit CSUD et le F3E à élargir ces échanges à un groupe de résonance de 7 ONG. Mais les collectifs de CSUD ne se sont pas associés à cette démarche.

Sur la base de ces échanges, l'élaboration d'un cadre de référence commun pour la qualité, adapté à la réalité des ONG françaises de développement et tenant compte des systèmes qualité existants, a été engagée. Le comité de

²⁵ Notamment les systèmes SFR et Compas.

²⁶ Ces deux groupes ont fusionné fin 2011 en un groupe qualité élargi.

pilotage conjoint F3E-CSUD a finalement retenu en 2012 (comme l'a déjà fait la plateforme belge ACODEV), le modèle *European Foundation for Quality Management*. L'adaptation de ce modèle est en cours.

Par ailleurs, CSUD a engagé une dynamique interne sur la transparence, avec la mise au point d'un référentiel transparence. Une grille d'auto-évaluation qualitative a été construite à partir d'un questionnaire d'évaluation générale, qui résulte d'un bilan des pratiques dans ce domaine. Cependant, seul un tiers des membres a rempli cette grille. Les raisons invoquées pour ce bilan décevant sont la redondance avec la Charte du don en confiance et un effort insuffisant d'incitation des membres par le secrétariat.

Enfin, la réflexion sur la préparation d'une nouvelle charte éthique, prévue dans la convention de financement avec l'AFD, a été suspendue pour pouvoir se concentrer sur le chantier de la gouvernance interne de CSUD, lancé en 2011.

Des progrès importants ont donc été réalisés sur la qualité et la transparence au cours du dernier triennal, mais des marges de progrès demeurent.

L'offre de formation

Le centre de ressources propose chaque année aux ONG le catalogue de son offre de formation. Cette offre, définie sur la base de l'étude de 2011 sur les besoins de formation, est organisée autour des champs accès aux financements, gestion des ressources humaines, gestion administrative et financière, diagnostics institutionnels et organisationnels, partenariats, communication, interculturalité, transparence et, depuis 2012, plaidoyer. Ces formations ont été complétées par des séances d'information en fonction de l'actualité (ex : procédures Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme [LAB/FT] ; manuel de gestion de projets de l'AFD ; utilisation du *Potential Applicant Data Online Registration* [PADOR]).

Un recours différencié aux formations

Entre 2010 et 2012, 25 formations différentes ont été dispensées au cours de 36 sessions, conformément à celles annoncées²⁷. Parmi les membres de CSUD, près de 300 personnes provenant de 55 ONG différentes y ont participé, auxquelles s'ajoutent près de 100 personnes provenant de 38 ONG non-membres, pour un total de plus de 800 hommes/jours. La formation, de loin la plus suivie, a porté sur la gestion des contrats de subvention avec EuropeAid (84 personnes formées en 3 ans) (annexe 11).

Tableau 8. Statistiques sur l'effort de formation de CSUD (2010-2012)

Nombre de formations différentes	25
Nombre de sessions de formation	36
Nombre d'ONG membres ayant participé à au moins une formation	55
Nombre d'ONG non membres ayant participé à au moins une formation	38
Nombre de participants des ONG membres	294
Nombre de participants des ONG non membres	98
Total de personnes formées	392
Total hommes/jours des ONG membres	598
Total hommes/jours des ONG non membres	200
Total hommes/jours	798

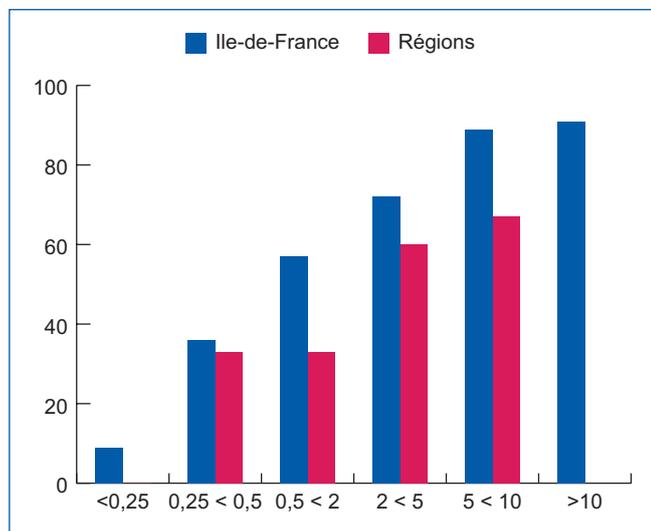
Source : Annexe 13.

Les membres de deux collectifs n'ont pratiquement pas eu recours aux formations : ceux du CNAJEP (dont les organisations membres de CSUD ont toutes des budgets inférieurs à 250 000 EUR et fonctionnent sur un schéma de bénévolat) ont des capacités trop limitées pour suivre ces formations ; ceux du FORIM pour des raisons d'inadéquation des modalités de formation et de coûts.

²⁷ Un nombre très restreint de formations n'a pas eu lieu, du fait d'un nombre insuffisant d'inscrits.

De manière plus générale, les ONG à petit budget (moins de 250 000 EUR) utilisent très peu ces formations²⁸ alors qu'elles représentent le tiers des membres. La participation des ONG localisées en régions est toujours nettement inférieure à celles des ONG d'Ile-de-France (dans un rapport de 1 à 2 pour la tranche 0,5 à 2 M EUR), certaines de ces dernières ayant recours aux formations organisées par les réseaux régionaux multi-acteurs.

Graphique 4. Pourcentage d'ONG membres de CSUD ayant participé aux formations, par localisation et catégorie de budget (en M EUR)



Source : auteurs.

Un système de suivi-évaluation des formations peu exploité et appauvri

Les évaluations classiques réalisées à la fin de chaque formation permettent de dresser un bilan rapide de la satisfaction des personnes formées en termes d'apport de connaissances, d'outils, de méthodes et de satisfaction par rapport aux attentes, et d'en tirer les leçons pour les formations suivantes.

En 2011, un système d'évaluation *a posteriori* (6 mois après la formation) a été mis en place, permettant ainsi une

²⁸ 7 % des ONG de cette catégorie de budget les utilisent, alors que ce pourcentage croît régulièrement de 35 à 90 % pour les autres tranches de budget.

approche de l'impact des formations. Des questionnaires ont été envoyés par mail aux personnes formées, incluant des questions sur les aspects déjà évalués « à chaud » et complétées par des questions sur la mise en pratique des connaissances acquises et les échanges que les personnes formées avaient eu avec leurs collaborateurs. Cette modalité d'évaluation à T+6 mois a cependant été abandonnée, du fait de la lourdeur de leur gestion comparée au nombre de réponses reçues et à l'utilisation limitée qui en a été faite pour la gestion du programme de formation.

Des formations bien évaluées par les utilisateurs

Dans l'ensemble, aussi bien « à chaud » qu'*a posteriori*²⁹, les participants considèrent que les objectifs des formations ont été atteints, des compétences ont été acquises et les supports fournis sont appréciés. Après les formations, les échanges entre les personnes formées et leurs collaborateurs au sein des ONG sont quasiment systématiques. Les formations donnent très souvent lieu à une mise en pratique au sein des ONG. Il existe donc une satisfaction générale des utilisateurs, pour un coût de formation jugé raisonnable ou faible au regard de l'utilité (pour 92 % des ONG enquêtées).

Les actions individuelles de renforcement institutionnel et organisationnel

Le FRIO appuie les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation, en cofinçant l'intervention de consultants externes sur les problématiques institutionnelles et organisationnelles qu'elles ont identifiées. Contrairement aux activités analysées *supra*, il ne vise pas tant l'acquisition de nouvelles compétences mais plus directement la capacité d'action des ONG (trajectoire action-apprentissage) sur des thèmes très divers touchant à la stratégie générale, la vie associative, la stratégie de communication et de partenariats, la gestion, la collecte de fonds et la gestion des ressources humaines.

²⁹ D'après les données de l'enquête menée dans le cadre de cette évaluation, les évaluations « à chaud » et les évaluations à T+6 mois.

L'évaluation du FRIO en 2011 présentait un bilan positif du dispositif, avec des conclusions relativement théoriques et des recommandations peu hiérarchisées et assez peu pratiques. Parmi celles-ci, on retiendra plus particulièrement : l'intérêt de mieux attirer les petites structures ; d'étendre l'accompagnement en amont (pour un meilleur ciblage des activités de renforcement) et en aval (pour la mise en place du changement), en portant davantage l'attention sur le lien entre les actions de renforcement et les actions dans le Sud ; de mettre en place un système de suivi-évaluation mieux à même d'appréhender l'impact des actions ; d'avancer dans la mutualisation des expériences en vue de leur capitalisation.

Sur la période 2010-2012, le mécanisme du FRIO a globalement fonctionné comme prévu. La communication auprès des ONG, des prestataires et des partenaires a été correctement effectuée au cours de journées d'information, même s'il semble qu'elle reste insuffisante auprès des collectifs associatifs et multi-acteurs régionaux. L'animation des structures de gouvernance a bien fonctionné (instruction des dossiers ; fonctionnement du comité de décision et du comité de surveillance). Au total, 69 demandes ont été examinées et 53 ont été cofinancées par le fonds pour des ONG membres et non membres, ainsi que pour quatre collectifs de CSUD. Les actions financées concernent des structures de toutes tailles, avec cependant toujours

des difficultés à attirer les petites structures. Un tiers des actions portait sur la stratégie générale des organisations bénéficiaires, un autre tiers sur la gestion et sur la collecte de fonds, le reste se répartissant entre la communication, la gestion RH, le diagnostic et le partenariat.

L'évolution du FRIO vers une logique d'accompagnement

Depuis 2010, le dispositif a évolué positivement d'une logique de facilitation d'accès à un service d'expertise externe à une logique d'accompagnement, à plusieurs niveaux.

En amont, le secrétariat technique intervient, à la demande de l'ONG ou à sa propre initiative quand l'instruction du dossier en a fait apparaître le besoin, pour préciser le diagnostic préalable ou pour aider à la formulation de la demande de financement, contribuant ainsi à une meilleure identification des besoins réels d'appui. Le diagnostic organisationnel permet de valider et d'ajuster le travail à réaliser avant le déroulement de l'action. Cet accompagnement en amont contribue à éviter (comme cela a été le cas sur un nombre significatif d'actions) des actions trop ambitieuses par rapport aux capacités de réalisation des ONG. Le secrétariat technique intervient également de plus en plus souvent, à la demande des ONG, pour faire face aux difficultés que celles-ci rencontrent dans la formulation de l'appel à propositions pour les prestataires, éventuellement dans leur choix, puis dans le suivi de l'action, la mise en relation avec d'autres ONG et l'appui à la préparation des rapports narratifs et financiers. Il intervient de son propre gré dans l'élaboration du bilan final et l'analyse des perspectives en fin d'action.

En aval des actions de renforcement, le secrétariat a perçu les difficultés des ONG à consolider la mise en place du changement, et envisage d'ores et déjà un accompagnement sur la capitalisation (au sein de l'ONG) de l'action mise en œuvre. Trois jours additionnels de prestations, échelonnés sur quelques mois après la finalisation de l'action (à la charge du budget du FRIO), sont envisagés

Tableau 9. Statistiques des actions financées par le FRIO (2010-2012)

	2010	2011	2012
Nombre de dossiers reçus	20	18	30
Nombre d'actions financées	16	15	20
Montant total des actions financées (euros)	465,587	474,587	383,591
Montant total apporté par le fonds (euros)	305,127	299,954	268,486
Pourcentage moyen de cofinancement par le fonds	65,5 %	63,2 %	70,0 %
Montant moyen des actions de renforcement (euros)	7,17	10	19,179

Source : annexe 14.

La mutualisation et la capitalisation des expériences FRIO sont devenues nécessaires

Si les ONG apprécient positivement ou très positivement, et de manière unanime, l'appui reçu par le secrétariat technique, celui-ci représente un investissement en temps important et croissant, aussi bien pour les ONG que pour les chargés de mission FRIO. Ceci d'autant plus que, après une baisse des demandes de financement en 2011 (apparemment en lien avec les difficultés financières des ONG du fait de la crise), le nombre de demandes et d'actions financées est reparti à la hausse en 2012 (+33 %). Un certain nombre d'ONG ont compris que leur renforcement institutionnel et organisationnel représentait une opportunité et une nécessité pour faire face à cette même crise³⁰.

Ainsi, si le besoin d'échanges et de capitalisation a été identifié dès la mise en place du FRIO, le partage (au niveau du collectif) des leçons apprises par les ONG dans le cadre des différents projets appuyés se heurte à des difficultés. Depuis 2010, plusieurs tentatives d'avancer sur la question de la mutualisation ont été testées : un atelier d'échange d'expériences en 2010 avec des bénéficiaires du fonds, mais dont la diversité de situations n'a pas permis d'avancer

de manière significative sur ce sujet ; la mise en place et la systématisation de fiches d'enseignements, qui se sont révélées qualitativement insuffisantes pour en tirer des leçons collectives extrapolables pour l'amélioration de la gestion du système. Deux cycles de formations des utilisateurs du FRIO sur la conduite du changement ont été mis en place en 2012 et poursuivis en 2013, ce qui devrait permettre la création d'une « communauté FRIO », susceptible d'avancer dans la recherche de solutions aux difficultés rencontrées. Au-delà de la question de la mutualisation, c'est la question de la capitalisation qui devra être abordée, en particulier pour aborder la question de l'impact du FRIO sur le fonctionnement des ONG et sur la qualité de leur action au Sud.

Malgré les difficultés déjà mentionnées, auxquelles s'ajoutent l'obtention de la part de cofinancement, la mise en place de l'instance interne de suivi et l'anticipation des résistances au changement, la quasi-totalité des structures ayant bénéficié du FRIO font un bilan positif ou très positif de leur expérience, et considèrent qu'elle est durable et acceptée en interne (moyennement ou fortement). Les deux tiers des ONG enquêtées estiment que le coût de l'action est raisonnable au vu de son utilité ; le reste le considère élevé³¹.

3.6 Efficience des activités de renforcement de la professionnalisation des ONG

Au niveau des activités d'appui-conseil, d'échanges d'expériences et de formation, les ressources ont été mobilisées en temps voulu. Dans le cas des formations, elles l'ont également été au meilleur coût (mécanisme d'appel d'offres auprès des prestataires de formation) ; les utilisateurs des formations enquêtés évaluent le ratio coût/compétences acquises comme raisonnable. Des efforts de rationalisation de l'utilisation des ressources humaines et financières ont également été réalisés dans le cadre du chantier qualité (fusion des groupes de travail). La sous-exécution financière

du pôle d'appui en 2010 (taux de décaissement de 80 %, hors FRIO) s'explique par les changements intervenus au niveau du secrétariat (voir l'analyse de l'axe 1). En 2012, malgré l'attention portée au dossier sur la défiscalisation des dons et des mouvements de personnel au sein du pôle d'appui, qui ont entraîné des pics de travail pour les chargés de mission, les conséquences ont été minimales sur la réalisation des activités (outre des légers retards dans l'organisation des sessions de formation) et l'exécution budgétaire. L'ensemble des dépenses du pôle d'appui (hors FRIO) a représenté 11 %

³⁰ A ce sujet, il est d'ailleurs intéressant de noter que, malgré le relèvement du plafond de financement en 2012, la moyenne des montants sollicités a baissé, montrant que les ONG, en contexte de crise, abordent leurs difficultés institutionnelles et organisationnelles de manière plus réaliste et progressive. Ceci est à relier également aux difficultés croissantes de réunir les 30 % de cofinancement qui leur sont demandés.

³¹ Il s'agit principalement des cas où le consultant n'a pas été en mesure d'appréhender l'action dans toute sa complexité, où l'action était surdimensionnée ou encore où l'action en cours n'a pas pu être adaptée à des changements imprévus concernant l'ONG elle-même.

du total des dépenses de CSUD sur la période 2010-2012. Les moyens financiers engagés semblent être à la hauteur des résultats atteints.

Le FRIO, en tant que fonds financé par l'AFD, dispose d'un budget séparé de celui du pôle d'appui. Il représente une forte mobilisation de ressources financières (1,9 M EUR sur 3 ans, soit 26 % des dépenses totales de CSUD sur la période 2010-2012). En plus des actions de renforcement des ONG, il a permis de financer deux études d'intérêt général³², dont les recommandations ont été utilisées par l'ensemble du secrétariat et plus spécifiquement par le pôle d'appui. Compte tenu de l'évaluation très positive du dispositif par ses utilisateurs, par CSUD et par l'AFD, le ratio effets/coûts sur l'ensemble des actions est bon. Ces mêmes utilisateurs évaluent le ratio coût/service reçu comme raisonnable. Cependant, des problèmes de gestion du temps se manifestent au niveau du secrétariat, reflétant des problèmes de programmation : la plus forte implication des chargés de mission dans l'accompagnement du cycle des actions entraîne une surcharge de travail, qui occasionne un manque de recul par rapport aux stratégies et aux besoins des ONG. En effet, même si les chargés de mission investissent la plus grande partie de leur temps dans l'accompagnement

des ONG à la définition de leurs besoins de renforcement, ils apportent un appui de plus en plus fréquent à la formulation de la demande de financement, à la mise en relation avec d'autres ONG, à la préparation et à la supervision des comptes rendus narratifs et financiers, et parfois même à l'appel à propositions auprès des prestataires et à leur choix. S'ils investissent relativement peu de temps au suivi et à l'évaluation des actions, ils interviennent également au niveau du bilan final et de la mise en perspective. Le fréquent surdimensionnement des propositions initiales par rapport aux capacités réelles d'exécution des ONG des premières années d'exécution du FRIO a été sensiblement atténué par l'accompagnement mis en place en amont. Les difficultés des ONG à réunir leur part de cofinancement, combinées au refus d'un tiers des dossiers FRIO en 2012, dû à leur qualité insuffisante, ont conduit à une sous-exécution financière en 2012 (taux de réalisation de 89 % ; voir Annexe 4). Cette sous-exécution représente un risque financier pour CSUD et entraîne des difficultés administratives et financières dans la gestion du fonds (rétrocession de fonds à l'AFD, portant parfois sur des fonds dédiés d'année n-2 ; ce problème pouvant être atténué par un calage du budget du FRIO sur le calendrier fiscal³³).

3.7 Impact : quelle mise en pratique, par les ONG, des compétences acquises ?

Cette section est documentée essentiellement par les 17 réponses au questionnaire (annexe 10), par les évaluations des formations réalisées à T+6 en 2011, ainsi que par l'analyse des 14 dossiers FRIO des 11 ONG ayant à la fois répondu au questionnaire et recouru au fonds. Ces sources ne permettent d'appréhender que de manière assez générale l'impact des actions d'appui et de renforcement des ONG françaises. En particulier, elles ne reflètent que très partiellement la situation des plus petites structures, par ailleurs faiblement utilisatrices des services d'appui de CSUD.

Les activités du centre de ressources (hors FRIO) ont essentiellement eu un impact positif et significatif sur la manière dont les ONG abordent de nouvelles thématiques (comme, par exemple, la transparence), affinent leur approche sur des thématiques spécifiques, définissent leurs positionnements en interne, améliorent leur communication externe (grâce en particulier à l'établissement du compte emplois-ressources) et leur capacité d'action avec d'autres acteurs (voir annexe 10 : question 4.9). Dans un cas, l'information transmise sur des appels à proposition d'EuropeAid à caractère géographique a permis l'obtention

³² Etude des enjeux de gestion des ressources humaines pour les associations françaises de solidarité internationale (2011) ; Etude sur les pratiques des ONG françaises dans un contexte financier difficile (2012)

³³ Le budget du FRIO est actuellement établi du 1er avril au 31 mars, ce qui complique d'autant le travail de comptabilité.

de financements. Dans un autre, la formation sur l'accès aux financements d'EuropeAid a conduit à la réalisation, en interne, d'un guide méthodologique et à la mise en place de formations destinées aux salariés.

Dans plus de la moitié des cas, les ONG signalent une amélioration de la gestion administrative et financière, des adaptations ou un renouvellement de leurs activités, une meilleure communication externe, l'amélioration de la gestion de leurs ressources humaines, de la présentation de leurs demandes de financement et de la cohérence de leurs interventions (question 6.3).

Une majorité des réponses mentionne également une amélioration de leur relation partenariale avec les pouvoirs publics français et d'autres organisations de la société civile, quoique seulement de manière marginale avec les collectivités territoriales françaises (question 6.4). Dans les deux tiers des cas, les ONG mentionnent un impact moyen sur la redéfinition de leurs activités au Sud et le renforcement de leurs partenariats au Sud ; l'amélioration des partenariats avec les collectivités territoriales au Sud reste anecdotique (question 6.6).

L'impact de l'appui de CSUD sur la diversification des financements et l'augmentation des ressources propres est positif uniquement chez les ONG ayant mis en place des

actions de renforcement institutionnel et organisationnel dans les domaines de la collecte de fonds et de la communication (question 6.5, croisée avec les bilans FRIO).

L'impact en termes d'amélioration de la capacité à rendre compte de l'action reste limité. Il est considéré comme moyen dans la production de rapports narratifs dans 40 % des cas, et dans la production de rapports financiers dans un tiers des cas.

La quasi-totalité des ONG signale une visibilité améliorée auprès des pouvoirs publics français grâce aux appuis reçus, même si cette amélioration est considérée comme moyenne. Un tiers des réponses exprimées mentionnent également une contribution moyenne à l'amélioration de leur visibilité par des plateformes thématiques (question 6.9).

Les évolutions du nombre de membres des ONG (quand elles ont lieu) ne sont pas attribuées à l'appui de CSUD. Par contre, sur les 7 ONG non-membres de CSUD ayant répondu à l'enquête (et qui ont toutes utilisé ses services d'appui), 6 manifestent un intérêt à y adhérer, soit comme adhérent direct, soit *via* un collectif, ou encore comme membre associé. Elles aimeraient cependant que leur champ thématique d'intervention (droits humains, volontariat) soit mieux intégré dans les activités de CSUD, ou attendent simplement une invitation (questions 6.1 et 6.2).

Encadré 2. Eclairage sur les missions d'animation de la vie associative et de renforcement du secteur à Bond

Importance des missions au sein du secrétariat

Adhésion et communication (animation de la vie associative) : 6 personnes

- Renforcement des membres et formation : 4 personnes
- Programme efficacité : 2 personnes

Contenu des missions

- Animation de la vie associative :
 - construction de réseaux
 - collaboration avec les alliés et les partenaires
 - travail avec les secteurs public et privé
 - communication
- Renforcement du secteur :
 - démonstration et amélioration de l'efficacité
 - amélioration des capacités du secteur
- Programme efficacité : fournit des services d'appui aux petites et moyennes ONG, sur l'efficacité de l'organisation et l'efficacité des projets et des programmes.

Trois composantes du programme

- mesures d'impact
- vérification de l'état de santé des membres
- appui à l'application de méthodes d'évaluation de l'efficacité

Modalités de travail de l'animation de la vie associative

- Le travail en ligne l'apprentissage par les pairs et l'échange sur les bonnes pratiques sont privilégiés.
- Malgré cela, il existe des problèmes de mobilisation des membres dans les groupes de travail.
- Les groupes de travail peuvent formuler des textes de positions et les porter directement. Si les groupes de travail veulent que Bond les endosse, il faut les faire valider par le Policy Group (composé uniquement de membres).
- 17 groupes de travail, dont un groupe spécifique pour les petites structures.

3.8 Conclusions et recommandations de la mission d'appui et de renforcement des ONG françaises

CSUD a mis en place et développé depuis 2006 une gamme de services enrichie et structurée, accessible à l'ensemble des OSI françaises. Elle assure ainsi la professionnalisation de ses membres par un renforcement direct sous forme d'appui-conseil, de formation et de facilitation d'échanges de pratiques, et par la mobilisation d'expertise externe pour

le renforcement institutionnel et organisationnel. La veille exercée sur les besoins des ONG, par la réalisation d'études d'intérêt général, garantit la pertinence, l'efficacité et l'utilité des actions de renforcement direct. Des marges de progrès demeurent toutefois.

Recommandations :

- associer davantage les collectifs dans l'identification des besoins d'appui de leurs membres et la promotion des services d'appui ;
- préciser les règles d'accès aux différents services offerts aux membres, membres associés et non-membres ;
- s'assurer avec EuropeAid de la complémentarité des formations sur la gestion des contrats européens de subvention aux ONG.

Le FRIO joue un rôle important dans la professionnalisation des OSI françaises. La définition des actions par les OSI assure leur pertinence et leur efficacité. L'accompagnement des actions par les chargés de mission du secrétariat exécutif de CSUD améliore leur efficacité (accompagnement en amont) ainsi que leur impact (accompagnement au cours du cycle des actions). Mais le suivi et l'évaluation restent insuffisants, ce qui affecte négativement l'efficacité du travail du secrétariat et l'impact des actions. Des marges de progrès demeurent en matière de consolidation de la mise en œuvre du changement au sein des OSI et de systématisation des leçons apprises.

Recommandations :

- prioriser la mutualisation d'expériences et la capitalisation FRIO, en y impliquant le secrétariat et les membres du comité de décision. En tirer les leçons en termes de programme et de contenus de formation au niveau de CSUD ;
- mettre en place des mesures d'accompagnement au changement des actions FRIO et en assurer le suivi et l'évaluation ;
- renforcer le travail de suivi et d'évaluation des actions. Pour les actions longues de renforcement, systématiser la réalisation d'un bilan à mi-parcours ;

- identifier les besoins de renforcement institutionnel et organisationnel en région auprès des membres de CSUD et des collectifs associatifs et multi-acteurs ;
- recadrer le budget du FRIO en rythme annuel, afin d'être synchrone avec la gestion du secrétariat hors programme et d'améliorer l'efficacité du travail de gestion administrative et financière de CSUD.

L'appui de CSUD aux échanges de pratiques entre ONG est un élément central de l'animation de la vie associative. Organisés au sein d'espaces diversifiés (clubs-métiers, groupes de travail, commissions, petits déjeuners d'information et d'échanges), ces échanges contribuent efficacement au renforcement des ONG, en permettant des approches partagées, l'élaboration d'outils communs et d'argumentaires. Ils ont en outre pour effet d'engager des évolutions du secteur.

Recommandations :

- renforcer l'intervention du pôle vie associative et communication dans l'animation des espaces collectifs d'échanges d'expériences et de pratiques ;
- poursuivre et amplifier l'effort de mise à disposition d'outils standardisés là où la demande est récurrente ;
- relancer le groupe de travail sur les relations ONG-entreprises en vue de valoriser le travail déjà réalisé et d'aboutir à l'élaboration de stratégies différenciées de renforcement des partenariats.

Le chantier qualité, engagé en partenariat avec le F3E, représente un enjeu majeur pour le secteur des ONG, car il concerne la qualité des actions menées au Sud et la redevabilité des acteurs auprès des populations et des bailleurs. La mutualisation des bases de bénéficiaires avec le F3E contribue à la cohérence d'un référentiel commun. Cependant, les perspectives ouvertes par ce chantier posent des enjeux de cohérence globale et d'efficacité dans la relation CSUD-F3E.

Recommandations :

- veiller à la cohérence des programmes futurs de travail de CSUD et du F3E en matière de qualité de l'action, notamment par la mise à jour systématique de l'accord de partenariat avec le F3E, dans le cadre de la convention signée en 2010 ;
- promouvoir auprès des ONG l'utilisation des référentiels communs en matière de qualité et de transparence.

Il n'existe pas de système de suivi individualisé de l'ensemble des activités d'appui et de renforcement auxquelles a participé chacune des ONG membres de CSUD, ce qui limite le pôle d'appui à proposer à chacun de ses membres un programme structuré d'appui. Par ailleurs, les utilisateurs des services proposés représentent une cinquantaine de structures à budget intermédiaire ou élevé, pour lesquelles la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des appuis sont pleinement assurés. La faible utilisation des

services par les ONG situées en régions et par celles dont le budget est inférieur à 250 000 EUR limite l'efficacité et l'impact des activités d'appui et de renforcement, même si certaines évolutions récentes commencent à intégrer ce facteur limitant (apprentissage en ligne ; groupe ressources humaines pour les petites structures).

Recommandations :

- mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur la gestion par résultats et regroupant l'ensemble des activités d'appui ;
- réfléchir à la mise en place de services adaptés à la réalité des structures à petit budget, en envisageant leurs modalités (cours du soir ou en week-end, formations à distance, création de forum en ligne, création d'un groupe de travail réservé aux petites ONG) et la mobilisation éventuelle de relais institutionnels (collectifs de CSUD, collectifs associatifs ou multi-acteurs régionaux).

4. Analyse de la mission de représentation et promotion des valeurs et positions des organisations de solidarité internationale

4.1 En résumé

Pertinence

La mission de représentation et de promotion des valeurs et positions du milieu des OSI de CSUD repose sur l'intérêt de l'association à construire une capacité collective qui défende la légitimité, la spécificité ainsi que les propositions sectorielles des ONG auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs de la solidarité internationale.

La question du portage direct par CSUD ou par ses commissions dépend de la valeur ajoutée estimée à le faire. Le portage direct correspondant le plus souvent à la défense des intérêts de l'ensemble du secteur et de positions transversales sur l'aide publique au développement (APD), sur la stratégie de développement de la France et sur quelques autres sujets globaux. Pour un membre, il peut être pertinent de canaliser ses actions de plaidoyer sur un sujet donné en dehors de CSUD, par une plateforme d'ONG ou par une coalition multi-acteurs, si ce sujet n'est pas traité par CSUD, s'il lui semble plus intéressant de s'ouvrir à d'autres acteurs ou pour ne pas devoir faire valider sa position par les instances de CSUD.

Pour les pouvoirs publics, il est important non seulement de pouvoir disposer d'un interlocuteur unique représentant les OSI françaises pour canaliser et rationaliser son dialogue avec elles, tenir compte de leurs positions dans les choix qu'ils opèrent et s'appuyer sur des positions communes dans les négociations internationales, mais aussi de bénéficier de leur expertise et de leur expérience de terrain.

Pour remplir sa mission de représentation et de promotion des valeurs et positions du milieu des OSI, CSUD a élaboré une stratégie qui repose sur la construction d'un

argumentaire, sa validation et son portage auprès de cibles déterminées. Elle la met en œuvre en portant directement un plaidoyer, au nom de ses membres ou à leurs côtés, ou en s'appuyant sur le travail de ses commissions transversales (COFRI, Europe, APD) ou thématiques, pour lesquelles elle mobilise l'expertise de ses membres.

Cohérence interne

CSUD a privilégié un travail de plaidoyer collectif sur les sujets de consensus plutôt que sur les questions objets de controverse entre les membres (migrations et développement, par exemple).

Afin de favoriser la transversalité, une commission « action internationale » a été créée en 2007 à la demande de membres et de chefs de file des commissions thématiques. Son objectif est non seulement de faciliter le lien entre le plaidoyer porté par CSUD *via* son CA et les commissions, mais également de tenter de mieux intégrer le plaidoyer thématique dans la défense générale du secteur. La difficulté de la tâche et les visions différentes du rôle de cette commission entre les membres de CSUD – et particulièrement entre les membres du CA – ont abouti à l'inactivité de cette commission. La cohérence des argumentaires des commissions avec le plaidoyer porté par le CA est, depuis, validée par un référent du CA auprès de chaque commission.

Cohérence externe

CSUD a intégré le fait que, sur certaines questions, il était plus intéressant de porter son plaidoyer dans le cadre d'alliances ou de partenariats. Cela peut servir à intervenir à une échelle où elle n'est pas en mesure de le faire par

elle-même (cas du niveau européen et du partenariat avec CONCORD), à être plus efficace (cas du plaidoyer pour s'opposer au projet de défiscalisation des dons, porté par l'ensemble du milieu associatif français avec la CPCA ; cas du partenariat avec le F3E sur la qualité, avec une mutualisation de la base associative des deux organisations) ou encore à investir des espaces de dialogue avec d'autres acteurs de la société civile et/ou des acteurs institutionnels (G8/G20, Forum international de l'eau, Forum social mondial, Rio + 20). En termes d'alliances, la coordination avec les plateformes et collectifs dans lesquels ses membres développent leur plaidoyer reste un enjeu pour CSUD.

Deux types d'acteurs restent cependant assez éloignés de ses champs de partenariat, bien qu'ils soient mentionnés dans ses orientations stratégiques :

- les organismes de recherche, dont les réformes institutionnelles et les changements d'accès aux financements de ces dernières années ont induit des logiques de spécialisation et de fragmentation, peu propices à l'établissement de liens et d'articulations avec les ONG, notamment sur du plaidoyer³⁴ ;
- les collectivités territoriales, au travers de leurs associations nationales (ARS, ADS), avec lesquelles CSUD n'a pas établi de rapprochement, au-delà de relations avec CUF. Or elles permettent souvent aux ONG de compléter des dossiers de cofinancement pour des actions de coopération décentralisée et il serait pertinent que CSUD contribue à améliorer un cadre commun et simplifié de procédures.

Par ailleurs, CSUD accomplit sa mission de représentation et de promotion des valeurs et des positions auprès des pouvoirs publics en participant aux espaces de dialogue et de concertation qui lui sont ouverts, en défendant ses positions *via* la COFRI en matière de procédures auprès de l'AFD et en portant des positions de nature politique. Elle prolonge ces

³⁴ A cet égard, l'expérience de Bond, qui a intégré des centres de recherche universitaire sur le développement comme membres associés, est intéressante car elle contribue à renforcer la crédibilité de la plateforme et son ouverture.

actions au niveau européen grâce à sa forte participation aux activités de CONCORD, avec qui elle fait jouer le principe de subsidiarité.

Effectivité

Sur des événements d'actualité non prévus dans la convention de financement avec l'AFD, CSUD a montré sa capacité de réaction en produisant et en structurant un discours de plaidoyer, et en le portant dans certains cas avec des alliés ou des partenaires (cas des Assises du développement ; mobilisation autour du projet de défiscalisation des dons).

Efficience

Les moyens investis par CSUD sur le plaidoyer et son animation sont significatifs (un tiers du temps du secrétariat y est consacré), mais restent relativement faibles, comparés à ceux investis par Bond (9 personnes du secrétariat sur le plaidoyer et les campagnes ; programme de formation étoffé sur cette thématique).

L'appui fourni à ses différentes commissions varie en fonction de l'importance stratégique accordée à chacune d'entre elles. L'efficience du travail de représentation et de promotion des valeurs et positions des OSI a souffert de la fragmentation et de la multiplication des espaces de dialogue et de concertation créés par les pouvoirs publics, et d'une concurrence croissante entre CSUD et ses membres en matière de plaidoyer.

Efficacité

Au niveau du dispositif français de coopération, l'espace de dialogue politique et de concertation s'est fragmenté depuis la suppression du HCCI et de la CCD. A ce jour, des espaces privilégiés se sont constitués, auprès de certains ministères et de l'AFD, mais dans des cadres dont la définition n'est pas toujours aboutie. L'annonce présidentielle, en mars 2013, de la création du CNDSI offre toutefois une perspective de cadre de dialogue pérenne et global.

CSUD est très souvent sollicité par les pouvoirs publics, parfois même jusqu'aux limites de la capacité de ses membres à répondre à toutes les sollicitations (cas des groupes de travail du groupe interministériel français sur la sécurité alimentaire [GISA]). CSUD a également, dans certains cas, réussi à tisser des liens de confiance et de reconnaissance réciproque avec les pouvoirs publics (ex : dialogue avec le ministère de l'Agriculture et le MAE en matière de sécurité alimentaire).

Impact

Au niveau français, CSUD a obtenu quelques succès significatifs : simplification des procédures de cofinancement et adaptation des règles LAB/FT par l'AFD ; doublement de l'APD transitant *via* les ONG ; création annoncée du CNDSI et d'une Loi d'orientation pluriannuelle (plaidoyer de défense des intérêts du secteur) ; intégration de l'approche par les droits dans le Document-cadre de coopération de la France ;

plus grande transparence de l'APD (plaidoyer politique) ; promotion par la France de la couverture santé universelle ou de l'agriculture familiale (plaidoyer sectoriel) ; etc.

Au niveau européen, certaines positions, défendues par CSUD auprès de CONCORD ont permis une meilleure reconnaissance du droit d'initiative et de la valeur ajoutée de la société civile dans le développement (influence sur les contenus de la communication de la Commission³⁵). CSUD a amélioré sa relation avec les représentants français au Parlement européen. CONCORD a demandé à CSUD d'assurer la coprésidence du *Policy Forum* (exercée par le délégué Europe de CSUD), signe de reconnaissance de l'apport de CSUD à l'échelon européen.

La participation de CSUD au groupe de travail sur la cohérence des politiques lui a permis de comprendre l'intérêt de l'approche développée à CONCORD, alors que c'est une thématique encore peu développée à CSUD.

4.2 Prise en compte des besoins et attentes des membres de CSUD et des autres acteurs de coopération et de solidarité internationale

Les comptes rendus des ateliers de réflexion sur les Perspectives stratégiques 2014-2016, ainsi que les entretiens menés par les évaluateurs auprès de membres de CSUD et autres OSI non-membres permettent de dégager les attentes et besoins suivants des membres de CSUD en matière de plaidoyer :

- créer un « environnement favorable » pour la solidarité internationale, sur le plan politique, juridique, économique ;
- échanger et développer une expertise avec les membres et autres OSI pertinents sur une thématique (ayant parfois rôle de plaidoyer interne) ;
- porter des messages de plaidoyer politique et technique auprès des interlocuteurs pertinents des pouvoirs publics ;

- renforcer leur légitimité et la réceptivité des cibles par une approche coordonnée et concertée (et pas forcément consensuelle).

Par ailleurs, les entretiens menés par les évaluateurs auprès de pouvoirs publics permettent de dégager les attentes suivantes vis-à-vis de leur interaction avec CSUD :

- attente et besoin d'un interlocuteur unique représentant les OSI françaises pour (i) canaliser et rationaliser le dialogue avec les OSI, voire légitimer des messages à travers un portage partagé du plaidoyer, et (ii) débattre des sujets autour de « l'environnement favorable » pour les OSI ;

³⁵ COM (2012) 492 final : communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions : Les racines de la démocratie et du développement durable : l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures.

- attente d'un échange d'expertise avec les ONG et d'un plaidoyer pointu de leur part, qui permette de croiser et confronter l'analyse technique du personnel institutionnel, voire de compenser des vides (cf. perte des échanges avec le terrain suite aux réformes du système de coopération) ;
- contribution au rayonnement de la France sur la scène internationale à travers des positions collectives de la société civile française.

CSUD a intégré une analyse participative et proactive des besoins et des enjeux et a défini ses objectifs pour planifier ses activités de partenariat et plaidoyer

Définition des grandes orientations : les Perspectives stratégiques

Les lignes directrices de la stratégie de partenariat et de plaidoyer de CSUD sont définies à travers un exercice de réflexion ouvert à l'ensemble des membres, en amont de la programmation triennale. Les Perspectives stratégiques 2010-2012 ont ainsi été élaborées dans le courant de l'année 2009.

Les Perspectives stratégiques 2010-2012 ont guidé l'élaboration du Programme triennal financé par l'AFD. Elles se fondent ainsi sur le constat suivant : « les membres de CSUD ont en commun un engagement concret [de solidarité internationale]. (...) Leur action est caractérisée par le partenariat avec des acteurs de la société civile (...). A partir de leurs pratiques, elles élaborent des positions et mettent en œuvre, chacune à leur niveau et au travers de différentes plateformes et collectifs, un plaidoyer pour influencer les politiques publiques », pour établir une mission collective : « Construire une capacité collective : qui renforce les fondements de la légitimité des ONG et leur spécificité ; qui défende cette légitimité auprès des pouvoirs publics et les institutions internationales et de tous les acteurs de la SI ; qui influence les pouvoirs publics, les institutions internationales et les autres acteurs de la solidarité internationale. »

Les Perspectives 2010-2012 établissent les chantiers prioritaires concernant le plaidoyer et le partenariat :

- « Positionner les ONG comme des acteurs incontournables des politiques de coopération et d'aide humanitaire ; Agir pour une reconnaissance du rôle, de l'utilité sociale, de la spécificité des ONG vis-à-vis des autres acteurs concernés par la solidarité internationale ; Agir pour l'institutionnalisation du dialogue politique et de la négociation de l'appui public aux ONG aux niveaux français et européens.
- Soutenir la construction de positions communes sur les enjeux de la solidarité internationale : Définition de positions concernant les questions de solidarité internationale, sur des sujets prioritaires pour ses membres ; Objectif de renforcer l'échange et la coordination entre commissions et groupes thématiques ; Elaborer des positions communes aux membres de CSUD ; Rechercher des positions communes avec d'autres acteurs français, au niveau européen (CONCORD) et au niveau international. »

Ces deux objectifs en matière de plaidoyer et de partenariat avec les pouvoirs publics doivent concourir à « développer l'influence des ONG de solidarité internationale : Peser auprès des pouvoirs publics, des parlementaires et des partis politiques français et européens et des institutions internationales ; Développer et faciliter des collaborations et des stratégies d'influence ad hoc avec des acteurs associatifs et non associatifs, et dialoguer avec tous les autres acteurs concernés par la solidarité internationale et nationale ; Développer des stratégies d'influence au niveau international notamment avec les réseaux et plateformes nationales et régionales d'ONG ».

Plaidoyer « syndical », « politique » et « sectoriel »

L'ensemble des activités de plaidoyer menées par CSUD auprès des pouvoirs publics français, européens et internationaux peut être classé en trois catégories :

- un plaidoyer visant à créer un « environnement favorable » pour la solidarité internationale et l'action des OSI, à la fois sur le plan politique (création d'espaces de concertation, convergence des concepts stratégiques, etc.), juridique (prise en compte des spécificités des ONG, respect du droit d'initiative, etc.), et financier (engagements budgétaires pour la SI, part du budget alloué aux ONG, etc.). Ce plaidoyer est notamment mené par les commissions Financement (COFRI), APD, Europe, et plus généralement par le CA à travers ses initiatives auprès des pouvoirs publics. S'apparentant à l'action d'une plateforme syndicale en faveur des intérêts non sectoriels de l'ensemble de ses membres, ce plaidoyer sera ici désigné par les évaluateurs comme « *plaidoyer syndical* » ou « *plaidoyer de défense des intérêts du secteur* » ;
- un plaidoyer visant à véhiculer des messages politiques sur les défis et grands enjeux transversaux de la solidarité internationale. Ce plaidoyer « politique » est porté par les responsables de CSUD (CA, Bureau, secrétariat) notamment à travers des rendez-vous institutionnels auprès des décideurs ;
- un plaidoyer visant à influencer l'action sectorielle des pouvoirs publics, à travers la promotion de positions techniques ou propres à un secteur d'intervention spécifique. Ce plaidoyer est notamment mené par les commissions ou groupes de travail thématiques ainsi que par les groupes de travail géographiques. Il sera ici désigné par les évaluateurs comme « *plaidoyer thématique* ».

Tableau 10. Détail des 3 types de plaidoyer

Type de plaidoyer	Objectifs	Responsables CSUD	Cibles de plaidoyer
Syndical	créer un « environnement favorable » pour la solidarité internationale et l'action des OSI, sur le plan politique, juridique et financier	commissions Financement (COFRI), APD, Europe, CA/Bureau	AFD/DPO, RP Bruxelles,...
Enjeux politiques	véhiculer des messages politiques sur les défis et grands enjeux transversaux de la solidarité internationale	responsables de CSUD (CA/Bureau, Secrétariat)	AFD/direction générale, Elysée, Maignon, cabinets ministériels,...
Thématique	promotion de positions techniques ou propres à un secteur d'intervention spécifique	commissions ou groupe de travail thématique ainsi que par les groupes de travail géographiques	AFD/services opérationnels, services des ministères, cabinets ministériels,...

Source : auteurs.

Organisation interne du plaidoyer

Les Perspectives stratégiques 2010-2012 définissent deux principes de fonctionnement pour l'organisation collective de CSUD, « *conçue comme un espace de coopération* » : (i) une dynamique fondée sur des espaces collectifs internes d'échanges et son appropriation collective ; (ii) une subsidiarité avec ses membres, telle que définie par l'article 2 des statuts : « *l'action de l'association est délimitée selon un principe de subsidiarité : elle ne mènera pas les actions que ses membres peuvent mener à niveau comparable de compétence et de représentativité* ».

Les différents espaces collectifs sont définis par le Manuel de procédures (cf. annexe 17). La liste des différents espaces collectifs internes de plaidoyer est indiquée dans l'annexe 16. Au cours de la période 2010-2012, CSUD a animé les espaces suivants :

- des espaces collectifs à durée indéterminée : commissions transversales (Action internationale, Europe, Financement et renforcement institutionnel) ou thématiques (Agriculture et alimentation, APD, Climat

et développement, Education, Genre, Humanitaire³⁶, Santé et développement, ou groupes de travail ONG/entreprises, Qualité/efficacité/redevabilité) ;

- des espaces collectifs à durée déterminée (calendrier déterminé selon un objectif), c'est-à-dire les groupes sectoriels et géographiques (par exemple : groupes sectoriels de négociation des termes de référence des FISONG ; groupes géographiques dans le cadre des consultations sur les DCP, consultation sur les crises, consultation sur les CIS, etc. ; comités de pilotage G8/G20, élections présidentielles, etc.).

Ces commissions et groupes de travail bénéficient pour leur animation d'un soutien variable du secrétariat (cf. annexe 16).

Un processus de décision concentré au sein du CA, sur propositions des commissions et groupes de travail

Alors que les instances de CSUD (présidence, CA, Bureau et direction) portent plus spécifiquement le plaidoyer de nature politique, les commissions et groupes de travail sont le principal lieu où s'investissent les membres pour la construction d'expertise, des messages et des stratégies de plaidoyer, qui sont soumis à l'approbation du CA. Ce sont les membres des commissions qui sont chargés de mettre en œuvre les plans de plaidoyer auprès des cibles concernées.

Le processus de décision au sein de CSUD³⁷ se caractérise par la centralisation au sein du CA. A travers une recherche de consensus ou des décisions à la majorité qualifiée, le CA :

- fixe les positions de nature politique,

- valide la création et l'arrêt des espaces collectifs internes,
- arrête les plans de plaidoyer,
- nomme les chefs de file des commissions et les référents CA au sein de CSUD et ses représentants à l'extérieur.

Le Bureau a un rôle prépondérant au sein du CA en termes de plaidoyer. Il est responsable de la préparation des réunions du CA (ordre du jour), de la mise en œuvre des décisions du CA, et du contrôle de conformité des décisions administratives, financières et relatives aux ressources humaines, par rapport aux orientations politiques adoptées. En matière de plaidoyer, il a un rôle de représentation politique de CSUD. Le directeur exécutif, en tant que collaborateur du président, prépare et met en œuvre les orientations et décisions prises par les instances statutaires, et dirige le secrétariat (feuille de route, répartitions RH...) selon cet objectif.

Les Perspectives stratégiques triennales n'ont pas été traduites dans un document méthodologique et stratégique de plaidoyer à même d'opérationnaliser les principes et grandes orientations convenues collectivement par les membres. En particulier, les modalités de portage du plaidoyer/subsidiarité avec les membres, de priorités pour les champs thématiques couverts, de représentativité du plaidoyer porté par les membres au sein d'autres plateformes, ou de politiques d'alliances et de partenariat, n'ont pas été formalisées et reviennent à la décision *ad hoc* prises au sein du CA, avec un rôle important du Bureau.

La concentration du processus décisionnel au sein du CA, conjuguée à un manque de temps dû aux ordres du jour chargés des CA (dont l'espacement a été porté de quatre à six semaines), conduisent d'une part à un rôle prépondérant du Bureau dans la prise de décision, et à un manque de débat entre les membres en dehors des commissions et groupes de travail sur les priorités collectives de plaidoyer.

³⁶ De nombreux acteurs humanitaires considèrent que, compte tenu de la multiplicité des sujets abordés dans cette commission, celle-ci devrait plutôt être considérée comme une commission transversale.

³⁷ Ce processus de décision concernant les activités de plaidoyer est régi, sur la période 2010-2012, par le Règlement intérieur (adopté par le CA en mai 2009), complété par le chapitre « *fonctionnement des instances et des espaces collectifs internes* » du Manuel de procédures (adopté par le CA en octobre 2009).

Un nombre significatif de membres interviewés durant cette évaluation relève :

- une faible évolution de la structuration et du mode de travail des instances de plaidoyer, alors que les membres, quant à eux, ont évolué hors CSUD (convergence avec autres acteurs ou entre sujets, nouveaux défis, etc.) ;
- une répartition des efforts ne résultant pas d'une analyse des besoins ou d'une vision stratégique partagée mais majoritairement héritée des espaces collectifs internes créés dans la foulée de la création de CSUD, notamment les commissions thématiques. Les commissions sont aujourd'hui le lieu central d'échanges de pratiques, de création d'expertise et de construction du plaidoyer. Il faut souligner néanmoins la tendance, au cours de la période 2010-2012, à la création de groupes de travail *ad hoc*, ou comités de pilotage relatifs à des événements précis. Cette tendance est encouragée par les membres au travers des travaux sur les Perspectives stratégiques 2014-2016 ;
- des décisions stratégiques parfois insuffisamment concertées du Bureau (par exemple : la décision, en juin 2012, de présenter une candidature au *board* de CONCORD, finalement infructueuse).

Les partenariats engagés par CSUD sont de nature à renforcer le cadre et les conditions d'intervention des ONG françaises

Les Perspectives stratégiques 2010-2012 indiquent que : « *en fonction des sujets, CSUD échange et construit des positions avec d'autres acteurs aux niveaux français, européen et international* ». Elles prévoient que CSUD « *pourra aussi valoriser et appuyer les relations que ses*

collectifs membres ou ses membres entretiennent déjà avec ces acteurs ».

Partenariats destinés à réaliser un travail préparatoire sur des chantiers spécifiques

CSUD a également tissé des liens à travers des échanges d'information, colloques et rencontres, avec diverses organisations associatives (Forum Espace Humanitaire, Educasol, Semaine de la solidarité internationale, Altermondes, Admical, Convergences 2015,...), liées à la coopération décentralisée (Forum de l'action internationale des collectivités,...) ou encore, de manière plus ponctuelle, avec des universités ou centres de recherche (Evry, IEDES, CIRAD,...) et *think tanks* (notamment avec La Fonda ou encore Civicus,...).

Partenariats destinés à porter collectivement le plaidoyer

CSUD a renforcé ou établi au cours de la période des partenariats institutionnels avec diverses organisations de la société civile. Cela s'est décliné au niveau français à travers une adhésion (Alliance mondiale pour la participation citoyenne [AMCP], CPCA, Semaine de la solidarité internationale) ou pas (France Générosités, F3E, Educasol, CUF) ainsi qu'au niveau européen (CONCORD) ou international (FIP).

Partenariats engagés au niveau des commissions, destinés à construire et renforcer l'expertise de plaidoyer

CSUD a pu établir, dans le cadre de ses commissions, des alliances avec des organisations et réseaux non membres, autour de réflexions et activités de plaidoyer sur du travail de fond. Ce fut par exemple le cas avec le RAC-France dans le cadre de la commission Climat et développement, et avec la Coalition eau dans le cadre des commissions Agriculture et alimentation et APD.

4.3 Cohérence des actions et priorités de plaidoyer et partenariat engagées par CSUD avec l'action et les besoins de ses membres

De manière générale, les actions et priorités de plaidoyer et partenariat engagées par CSUD sont cohérentes avec l'action et les besoins de ses membres, en particulier pour les activités de défense des intérêts du secteur. Par ailleurs, sur le plaidoyer thématique, les entretiens réalisés au cours de l'évaluation permettent de distinguer trois catégories d'attitude des membres : (i) des OSI réservées quant à l'investissement de CSUD sur le plaidoyer thématique; (ii) des OSI plébiscitant CSUD comme porte-voix du plaidoyer qu'ils ne font ou portent pas eux-mêmes directement; (iii) des OSI actives en termes de plaidoyer (en forte croissance au cours des dix dernières années) demandant plus de souplesse et une application plus stricte de la subsidiarité. Cette situation renforce le rôle du Bureau pour trancher *in fine*.

Les activités de partenariat et de plaidoyer de CSUD ne couvrent qu'une partie des sujets et champs d'action investis par ses membres

Sur l'ensemble des membres de CSUD (environ 130), une quarantaine d'organisations sont impliquées (à des degrés divers, parfois de façon limitée) dans les commissions thématiques, ce qui a été relevé dans le travail de cartographie des membres réalisé par le secrétariat. La capacité des membres à participer à l'ensemble des réunions et travaux collectifs menés au sein des commissions est conditionnée par la disponibilité des ressources humaines, ou de savoir-faire pour la construction de plaidoyer (OSI dont les membres sont essentiellement des bénévoles, OSI de « terrain » concentrées sur des projets, etc. notamment parmi les collectifs CLONG, CNAJEP, FORIM, CHD). Toute l'expertise présente parmi les membres n'est ainsi pas sollicitée, ou mobilisable, faute de ressources suffisantes des membres.

Les membres concernés ont pu souligner le besoin d'appui supplémentaire du secrétariat pour augmenter la capacité et le savoir-faire pour la construction de stratégie ou d'actions de plaidoyer collectif, ce qui a contribué à l'abandon, faute

de dynamisme collectif des membres, des commissions « migrations et développement » et « éducation ». Le principe selon lequel la production du plaidoyer doit venir spontanément des membres serait ainsi insuffisant, car il privilégie *de facto* une participation des membres dédiés au plaidoyer.

Par ailleurs, les espaces collectifs de plaidoyer au sein de CSUD ne couvrent qu'une partie des sujets relatifs à une thématique (les financements innovants, par exemple, ne sont guère traités par la commission APD, qui se concentre sur le PLF ; de même, les enjeux autour du Sida ne sont plus abordés par la commission Santé ; etc.) et ne représentent qu'une (petite) partie de l'ensemble des thématiques sectorielles ou géographiques traitées par des membres. Des thèmes forts de solidarité internationale de plus en plus portés par les membres ne font pas l'objet de commission ou groupe de travail transversal (DESC, droits humains, développement durable...). De fait, l'essentiel du plaidoyer porté par les membres de CSUD est réalisé en dehors de l'association ; avec d'autres acteurs de la société civile, à travers des plateformes ou collectifs. Il faut souligner que la formation de groupes *ad hoc* ou de comités de pilotage transversaux aux commissions est appréciée par les membres, car ils facilitent leur investissement au-delà des commissions permanentes, à travers un effort limité dans le temps et leur permettant de mieux porter des sujets sur lesquels CSUD ne possède pas de commission permanente. Ainsi, lors du G8/G20, CSUD a pu porter, en partenariat avec l'AMCP, un plaidoyer autour des thèmes paradis fiscaux, responsabilité sociale des entreprises (RSE) et commerce des armes.

CSUD est dotée de mécanismes de coordination entre ses pôles d'animation et entre ses commissions thématiques

L'effort fourni par le secrétariat ces dernières années, pour mieux suivre les activités de ses commissions, à travers la

participation systématique aux réunions et la rédaction des comptes rendus, doit être souligné. Toutefois, les mesures prises pour créer un lien et un débat nécessaire entre membres, secrétariat et CA autour des enjeux opérationnels et stratégiques de plaidoyer n'ont pas produit tous les résultats escomptés (mise entre parenthèse de la commission transversale Action internationale à partir de 2011 après seulement deux réunions ; résultats inégaux et globalement peu satisfaisants de la création des « référents CA » pour chaque commission).

Par ailleurs, la division des activités de plaidoyer au sein du secrétariat, entre le Pôle appui aux ONG (commission COFRI et ses groupes de travail sur AFD/DPO, AFD/FISONG, UE ; Groupes de travail ONG/entreprises, Qualité/efficacité/redevabilité) et le Pôle d'animation du plaidoyer (autres commissions, groupes de travail géographiques, comité de pilotage pour les sommets internationaux, etc.), ainsi que plus marginalement le Pôle vie associative et communication (communication des documents et outils de plaidoyer) suppose une vigilance permanente pour la coordination et la mutualisation des activités, qui n'est pas toujours facilitée

par l'absence de « hiérarchie » entre les personnes des différents pôles. La désignation d'un chef de file sur les sujets transversaux pourrait être plus systématique pour mieux organiser la coordination. Le secrétariat a également pu souffrir d'un déficit de mutualisation des outils, tels que les fichiers des cibles de plaidoyer ou contacts de partenaires, mais ce travail a été mené fin 2012 et début 2013.

Les partenariats et les actions de plaidoyer ont été complémentaires et ont contribué à atteindre les objectifs spécifiques 2 et 3 du plan triennal

CSUD a su tisser des partenariats pertinents permettant une complémentarité et un renforcement de ses actions de défense des intérêts du secteur et de plaidoyer politique (par exemple : l'association du RAC-France à la construction d'expertise et aux activités de plaidoyer de la commission Climat ; les actions menées avec la CPCA sur le dossier de la défiscalisation des dons).

S'agissant du plaidoyer thématique, CSUD gagnerait à renforcer ses liens avec des partenaires extérieurs (cf. cohérence externe).

4.4 Cohérence avec les initiatives engagées par les autres acteurs institutionnels ou de la société civile française et européenne membres de CSUD

CSUD s'est dotée de mécanismes de coordination stratégique et opérationnelle avec les différentes initiatives collectives de la société civile française

La coordination de CSUD avec d'autres acteurs peut être parfois formalisée à travers une adhésion directe à d'autres espaces collectifs, comme c'est le cas avec la CPCA ou l'AMCP. CSUD est alors membre et participe à la vie collective. La relation peut également être formalisée par un document d'intention commun, comme avec CUF.

Sur les campagnes et mobilisations, la coordination avec d'autres acteurs n'est pas automatique, mais apparaît

(à l'issue des entretiens menés) essentiellement comme une demande réitérée de certains membres auprès du CA.

Par ailleurs, lorsque le secrétariat joue, à la demande du CA, un rôle prépondérant auprès de partenaires (par exemple au sein de l'AMCP, du Collectif Rio+20, ou de CONCORD sur certains sujets), une feuille de route précisant les attentes des membres s'avère pertinente pour faciliter le travail du secrétariat, notamment en déterminant les résultats attendus, la capacité à représenter CSUD sur des positions de fond n'ayant pas fait l'objet de documents internes, l'investissement en ressources humaines, etc.

CSUD s'est engagée dans l'animation et la mise en œuvre des partenariats en France, en Europe et dans le reste du monde, mais la collaboration avec les espaces collectifs français sectoriels ou géographiques peut être renforcée

Si les membres de CSUD sont fortement en lien avec les multiples espaces collectifs sectoriels ou géographiques, la reconnaissance et le partenariat de CSUD avec ces plateformes et collectifs peinent à être entérinés et systématisés par les instances de l'association, en particulier lorsqu'il s'agit de répondre à une concertation ou à une rencontre avec les pouvoirs publics.

Les entretiens réalisés avec des membres et non-membres de CSUD font part d'un souhait d'un meilleur partenariat, sur la base du principe de subsidiarité.

Une meilleure animation et mise en œuvre des partenariats avec ces plateformes et collectifs suppose toutefois un renforcement des ressources humaines en termes d'animation du plaidoyer et d'appui aux membres.

Une capacité de réponse aux initiatives des pouvoirs publics, à travers des groupes de travail transversaux inclusifs

Au cours de la période 2010-2012, CSUD a su répondre favorablement à des initiatives et sollicitations des pouvoirs publics : élaboration du Document-cadre global de coopération de la France (2010), dialogue avec la société civile autour de la présidence française du G8/G20 (2011), lancement des Assises de la solidarité internationale (2012), rencontre annuelle avec l'AFD.

CSUD a su intégrer ces priorités, parfois dans l'improvisation pour des événements organisés avec des délais courts (Document-cadre, Assises), et mettre en œuvre des dispositifs internes conséquents, à travers la constitution de groupes de travail *ad hoc* transversaux. Ces derniers ont été un facteur important de cohérence externe, puisqu'ils ont amené CSUD non seulement à collaborer avec les pouvoirs publics et répondre à leurs attentes, mais également à

initier des convergences et collaborations avec des acteurs externes de la société civile : prise en compte des plateformes thématiques pluri-acteurs lors du G8/G20 (avec notamment la mise en avant de thèmes comme la RSE, les paradis fiscaux ou le commerce des armes), coordination avec les acteurs de l'environnement ou des droits humains lors des Assises.

Des réticences du CA à prendre en compte les différents acteurs externes et leurs initiatives pour réaliser un ciblage de ses priorités de partenariat et de plaidoyer thématique

Si CSUD a engagé un important travail auprès d'acteurs externes concernant la défense des intérêts du secteur ou la mobilisation en amont des grands événements, elle n'a pas de lien systématique avec les autres acteurs collectifs de la société civile (y compris ceux dans lesquels sont pourtant engagés ses membres sur des sujets de plaidoyers sectoriels ou géographiques). A l'exception des réponses à des initiatives des pouvoirs publics, CSUD a ainsi privilégié une prise de parole sur les sujets faisant l'objet d'une commission ou groupe de travail en interne, sans tisser de partenariat formel et permanent avec le nombre croissant de plateformes thématiques (pluri-acteurs notamment, telles que sur le commerce équitable, la RSE, le commerce des armes, les paradis fiscaux, etc.).

CSUD n'a pas disposé, au cours de la période 2010-2012, d'une cartographie des partenaires potentiels, ni du recensement des espaces collectifs français extérieurs à CSUD dans lesquels sont investis ses membres. Une cartographie des non-membres a été réalisée par le secrétariat en 2013. On constate une disparité de relations avec les plateformes et collectifs, parfois pluri-acteurs mais (co)animés par des membres. Ainsi, si des initiatives communes existent régulièrement avec la Coalition eau (coordonnée par Eau vive), la collaboration avec le RAC se fait sous une forme « technique » *via* la commission Climat (le RAC est prestataire de services dans le programme d'activités PAMOC, mais n'apparaît plus dans les documents de position, suite à un accord avec CSUD entérinant des

logiques de plaidoyer différentes), tandis que les échanges ne sont pas formalisés (mais existent de façon informelle à travers les membres) avec la plupart des plateformes qui touchent pourtant le plaidoyer de CSUD (plateforme Paradis fiscaux, coordonnée par le Comité catholique contre la faim et pour le développement - Terre solidaire [CCFD-TS], par exemple). De fait, CSUD connaît aujourd'hui des difficultés à répondre de façon systématique et délibérée aux sollicitations des OSI non-membres et des plateformes et collectifs (où sont présents des membres de CSUD) sollicitant une collaboration.

Les entretiens menés au cours de l'évaluation avec des membres ou non-membres de CSUD permettent d'identifier trois freins importants pour les partenariats avec les plateformes/collectifs extérieurs dans lesquels sont impliqués les membres :

- la lourdeur des procédures de validation de CSUD et la recherche de consensus au sein du CA, qui conduisent à une réduction du message de plaidoyer ;
- sur la question de l'adhésion, les instances de CSUD sont restées (jusqu'à la dernière réforme des statuts en 2013) fermées à l'adhésion des familles d'acteurs de l'environnement et des droits humains civils et politiques, bien que certains de ses membres puissent être considérés comme faisant partie de ces catégories ;
- les difficultés à tisser des liens avec des acteurs non associatifs œuvrant dans le domaine de la solidarité internationale, notamment les acteurs de l'économie sociale et solidaire (fondations d'entreprises, coopératives, secteur privé, etc.).

Les difficultés des membres à valoriser, au sein de CSUD, l'expertise et le plaidoyer qu'ils construisent avec d'autres OSI/OSC pertinents présentent le risque que les membres eux-mêmes privilégient les espaces collectifs extérieurs pour porter leur plaidoyer thématique, afin notamment de gagner

en visibilité et d'améliorer leur positionnement en vue d'appel aux dons. En ce sens, avec le développement des activités de plaidoyer d'un nombre croissant de membres, une certaine forme de concurrence s'est établie entre elles et CSUD.

Les partenariats entrepris par CSUD ont renforcé l'action de ses membres et répondu à leurs besoins

Les partenariats entrepris sur les différentes formes de plaidoyer ont effectivement permis soit de consolider et renforcer des espaces de plaidoyer existants (ex : avec CONCORD), soit de permettre une convergence des initiatives et des forces (ex : avec AMCP ou CPCA), soit encore de renforcer l'expertise pour consolider les positions de plaidoyer (ex : avec le RAC).

S'agissant du plaidoyer thématique, les partenariats entrepris répondent aux besoins des membres, mais souffrent de réticences au sein des instances de CSUD quant à la visibilité sur les documents de plaidoyer. De tels partenariats devraient être facilités, voire systématisés lorsqu'il s'agit de plateformes ou collectifs dans lesquels évolue un nombre significatif de membres de CSUD.

« Partenariat » avec les pouvoirs publics : entre alliance et lobbying, une multiplicité de types de relations

Du point de vue des OSI rencontrées au cours de l'évaluation, les pouvoirs publics sont avant tout désignés comme des cibles de plaidoyer plutôt que des partenaires. Cette quasi-unanimité sur le vocabulaire recouvre toutefois une diversité de types de relations avec les pouvoirs publics, qui peut être caractérisée de la façon suivante :

- alliance : des convergences de point de vue peuvent amener les pouvoirs publics et les OSI à défendre, généralement sur la scène internationale, des positions communes (exemples : couverture santé universelle au sein de l'Assemblée générale de l'ONU, lutte contre l'accapement des terres au sein du Conseil pour la sécurité alimentaire) ;

- collaboration : des intérêts communs amènent pouvoirs publics et OSI à collaborer pour contribuer à un objectif commun (exemples : rédaction du Guide méthodologique aux ONG avec l'AFD, organisation des Assises pour le développement avec les équipes du ministre délégué au Développement au MAE) ;
 - consultation : à l'invitation des pouvoirs publics, les OSI sont amenées à se prononcer en amont de prises de décisions ou sur certains textes (exemples : Document cadre de la coopération au développement, cadre d'intervention transversal de l'AFD en faveur des OSC) ;
 - concertation : à l'initiative des pouvoirs publics, les OSI sont auditionnées pour recueillir leur avis ou position (exemples : auditions parlementaires sur l'APD dans le Projet de loi de finances ; rencontres annuelles de la direction générale de l'AFD avec CSUD ; réunions de préparation à la présidence française du G8/G20) ;
 - alerte : CSUD attire l'attention des pouvoirs publics sur des menaces planant sur ses membres ou leurs partenaires (exemples : situations de crise, difficultés financières des OSI) ;
 - lobbying : à l'initiative des OSI, des messages sont adressés aux pouvoirs publics, soit de manière directe à travers l'obtention d'un rendez-vous, soit de façon indirecte à travers l'envoi de documents ou *via* les médias.
- La relation entre OSI et institution publique peut ainsi varier d'un type à l'autre selon les sujets.

4.5 Les activités de plaidoyer et de partenariat et leurs effets

Les activités de plaidoyer et de partenariat ont correspondu aux activités afférentes aux résultats attendus des objectifs 2 et 3 du plan triennal

Les activités prévues ont, dans l'ensemble, été mises en œuvre (cf. annexe 4). Les écarts entre ce qui avait été annoncé et ce qui a effectivement été réalisé sont mineurs. Il faut en particulier souligner la capacité de CSUD et de ses membres à s'adapter et à développer des outils de plaidoyer pour des événements inattendus, tel que le séisme en Haïti en 2010 ou le lancement des Assises du développement et de la solidarité internationale en 2012.

Toutefois, certaines activités ont parfois été reportées en raison de retards enregistrés lors des phases de mise en œuvre précédentes. Les résultats attendus n'étant par ailleurs pas toujours explicitement fixés, il est parfois difficile de mesurer l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé.

La transmission des messages et outils de plaidoyer a pu être réalisée...

- soit dans le cadre d'un dialogue à l'initiative de CSUD et de ses membres ou d'une concertation à l'initiative des pouvoirs publics (cf. annexe 18),
- soit dans le cadre d'une communication de CSUD et de ses membres vers les cibles de plaidoyer, de façon directe (envoi de documents, notes, etc.) ou indirecte (*via* les médias).

Par ailleurs, il faut saluer le travail initié par le secrétariat, fin 2012, de révision et de mutualisation des listes de diffusion des communiqués et publications à l'initiative des commissions, jusque-là jugées insatisfaisantes (notamment en matière d'exhaustivité ou de prise en compte du *turnover* des personnes ciblées).

Les messages et outils de plaidoyer ont été transmis et reçus par les cibles visées mais des marges d'amélioration restent possibles

Les entretiens réalisés au cours de l'évaluation ont permis de relever une appréciation positive de la part des

pouvoirs publics quant à la qualité de l'expertise produite et communiquée par CSUD et ses membres.

Toutefois, deux pistes d'améliorations ont pu être relevées :

- le besoin de format intermédiaire entre des notes concises et des rapports volumineux, pour faciliter la lecture par les cibles de plaidoyer ;
- l'importance de communiquer les positionnements avec suffisamment d'anticipation par rapport à la prise de décision.

Si ces deux contraintes sont aujourd'hui prises en compte par le secrétariat, comme l'atteste le document de plaidoyer sur l'APD (nouveau format, transmis plus tôt), cet effort doit être généralisé pour l'ensemble des commissions et groupes de travail.

Une multiplication des espaces de concertation contribuant à une fluidité croissante du dialogue

Depuis la disparition du HCCI et de la CCD, les espaces de concertation entre pouvoirs publics et OSI/OSC (au-delà des seuls membres de CSUD) se sont fragmentés et multipliés en englobant de plus en plus de thèmes sectoriels ou relatifs à « l'environnement favorable » de la solidarité internationale, comme l'atteste la cartographie des espaces de concertation produite lors des Assises par le MAE.

Au cours de la période 2010-2012, CSUD et ses membres ont su créer des liens de confiance et de reconnaissance réciproque avec les pouvoirs publics, qui invitent systématiquement les instances de CSUD et ses membres et les associent à l'élaboration et au suivi des politiques et des actions de coopération. Ils ont ainsi participé à des exercices de dialogue et de concertation avec ces derniers sur des sujets portant sur les différentes formes de plaidoyer

Cette multiplication pose aujourd'hui à CSUD la question de sa capacité à répondre et à organiser ces dialogues et concertations, et de son lien avec d'autres espaces collectifs de plaidoyer, souvent pluri-acteurs, dans lesquels évoluent

ses membres. La création récente du CNDIS devrait être l'occasion pour CSUD de mieux hiérarchiser ses efforts dans ce domaine.

Deux facteurs ont favorisé la reconnaissance des OSI et l'ouverture des pouvoirs publics à la concertation : le renforcement de l'expertise des membres (contenu technique et capacité à porter du plaidoyer) et la structuration collective des OSI (que ce soit à travers ou en dehors de CSUD).

La contribution de CSUD à ce processus depuis une vingtaine d'années a notamment participé à un « *changement de culture* » au sein des pouvoirs publics, qui permet de fluidifier la relation de concertation. En particulier, il est notable de remarquer que cette « *culture de concertation* » avec les OSI est plus particulièrement développée parmi le personnel ayant participé au système de coopération française et ayant côtoyé les ONG sur le terrain (facteur parcours professionnel), et parmi la « nouvelle génération » (à partir des années 1990) dont l'ascension professionnelle a été marquée par l'affirmation des ONG dans le paysage médiatique, leur renforcement de capacité de plaidoyer et leur structuration collective (facteur générationnel).

Si ce changement de culture est en train de se généraliser au sein des pouvoirs publics, les situations restent toutefois différentes :

- MAE : stratégie ministérielle de travail en plateformes pluri-acteurs intégrant les OSI, aujourd'hui considérée comme acquise, en particulier à la DGM/CIV. Plus spécifiquement pour le Centre de crise : la coordination avec les ONG pour les interventions de la France sur le terrain est aujourd'hui relativement ancienne et a permis une bonne connaissance et confiance mutuelles. La réflexion stratégique pourra être renforcée encore avec la création, en 2012, du Groupe de concertation humanitaire. Cependant, pour les secteurs non transférés à l'AFD (gouvernance, droits humains, etc.), l'implication du MAE dans le pilotage actif de la relation triangulaire MAE-AFD-OSC demeure essentielle, mais reste à développer ;

- AFD : la relation des OSI avec les services opérationnels de l'AFD est ancienne et prend des formes multiples : intervention des ONG dans le cycle des projets financés par l'AFD en tant que prestataires de services et opérateurs depuis les années 1990, puis diversification des relations avec l'implication des OSI dans la préparation des cadres d'intervention sectoriels, co-animation de réseaux et de plateformes sur des sujets spécifiques, coproduction d'études, tenue de séminaires, etc. Avec la création de la DPO, CSUD a contribué à créer une relation fructueuse de collaboration (élaboration commune du Guide méthodologique aux ONG, dialogue régulier). Au niveau du terrain, le dialogue entre OSI et agences de l'AFD est récemment encouragé depuis 2012 par le ministère du Développement et la direction générale. Mais les agences les plus volontaires sont confrontées, d'une part, à un manque de ressources humaines pour prendre en charge et animer cette relation et, d'autre part, à un manque d'information systématique du siège (hormis la consultation sur le financement des projets) et d'implication sur l'évolution stratégique de la relation AFD/OSI. Si certaines agences, notamment dans les pays en crise ou en post crise, ont su intégrer le travail des OSC, les relations entre les agences et les OSC dans les pays émergents restent limitées. L'ouverture récente (au cours des cinq dernières années) au travail avec les ONG implique encore aujourd'hui d'intégrer la concertation comme une pratique courante et généralisée. La connaissance mutuelle progresse mais reste parfois encore à consolider ;
- parlementaires : les relations semblent marquées à la fois par le lien avec les ASI locales et par l'opportunité d'avoir recours à de l'expertise critique complémentaire de celle fournie par les pouvoirs publics (par exemple : agrocarburants, dette, RSE...).
- l'absence de consensus ou de dialogue entre des familles d'acteurs (par exemple : sur migrations et développement, ou entre les acteurs de la santé et ceux du Sida sur les priorités des politiques publiques, etc.). Le rôle de CSUD en tant que facilitateur du dialogue est alors une attente exprimée par les pouvoirs publics ;
- un déficit de compréhension des OSI sur les contraintes des pouvoirs publics, liées à leur nature (ex : logique d'établissement bancaire de l'AFD), leur mission (ex : promotion des intérêts de la France ou arbitrages interministériels pour le MAE) ou les rapports de force internationaux.

CSUD, interlocuteur privilégié pour représenter et organiser le dialogue avec les OSI

Le rôle de CSUD d'« interlocuteur unique » pour organiser et coordonner la réponse collective aux sollicitations des pouvoirs publics semble unanimement reconnu et plébiscité par les deux parties.

La multiplication de plateformes ou collectifs thématiques/géographiques ne présente pas d'inconvénients pour les pouvoirs publics qui, au contraire, encouragent ces dynamiques collectives à même de constituer une masse critique et de produire une expertise partagée permettant un dialogue avec les pouvoirs publics sur des sujets variés.

CSUD relaye par ailleurs de manière ponctuelle les positions de ces plateformes ou collectifs auprès de pouvoirs publics lorsque cela semble pertinent. Cette position n'est pas toujours comprise par ses membres impliqués dans ces autres espaces associatifs ou multi-acteurs.

La contribution des OSI à la réflexion intellectuelle et stratégique des pouvoirs publics est appréciée, par exemple, lors du Document-cadre d'action globale de la France où CSUD et ses membres ont permis une meilleure prise en compte de l'approche par les droits dans les actions de développement.

Les entretiens réalisés au cours de l'évaluation avec des représentants de pouvoirs publics ont toutefois permis de relever deux entraves au processus de concertation avec les OSI :

Les partenariats établis par CSUD ont renforcé les compétences de ses membres en matière de capacité de dialogue, d'adoption de positions communes et d'action collective visant une meilleure prise en compte de leurs positions

Les comptes rendus des débats sur les Perspectives stratégiques 2014-2016 rendent compte d'un souhait des membres investis dans des actions de plaidoyer avec d'autres OSI/OSC que CSUD renforce le rôle qu'il joue déjà de « tête de réseau ». Ce rôle coordonne, voire légitime, les dynamiques collectives subsidiaires et leurs actions de plaidoyer, et leur donne toute la place dans le portage du plaidoyer.

4.6 Efficience

Les ressources humaines et financières ont été mobilisées en temps voulu

L'emploi des ressources humaines du secrétariat sur tel ou tel sujet a parfois pu faire l'objet de tâtonnements et de remise en cause de la part de membres de CSUD. Cela, en raison de l'absence d'espace formalisé entre deux exercices de Perspectives stratégiques de débat sur les priorités de plaidoyer, et la définition de feuilles de route précises pour les groupes de travail *ad hoc*.

Par ailleurs, l'identification et la mobilisation de l'expertise parmi les membres de CSUD non investis dans les commissions ou groupes de travail n'ont pas toujours été optimales, avec des membres parfois non sollicités. Pourtant, l'expérience, au cours des dernières années, du fonctionnement collectif en groupe de travail *ad hoc* autour d'objectifs et calendrier définis (au-delà des commissions permanentes légitimes et pertinentes) a montré la capacité à optimiser les expertises et ressources au sein des membres.

D'autre part, les membres interviewés non spécialisés dans le plaidoyer ont pu faire part d'une attente vis-à-vis de CSUD pour renforcer leur capacité à définir et mettre en œuvre des

Au niveau du dispositif européen de coopération, CSUD participe très activement à la plupart des espaces collectifs de travail de CONCORD, au point d'être considérée, avec la plateforme britannique et les belges, comme l'un des moteurs de sa vie associative. Auprès des instances européennes, elle intervient *via* CONCORD auprès de la Commission européenne, dans le cadre de la subsidiarité. Au niveau du Parlement européen, elle le fait soit *via* CONCORD, soit directement auprès des parlementaires français. Par contre, elle n'intervient que de manière ponctuelle auprès de la représentation permanente française, à laquelle elle a cependant facilité l'accès à CONCORD. Mais CSUD maîtrise mal la cartographie des canaux français d'influence auprès des instances européennes.

stratégies et actions collectives. La proposition de formation au plaidoyer à travers le Pôle d'appui à partir de 2012 a ainsi rencontré un vif succès, mais l'accompagnement dans la construction collective de plaidoyer (pour des initiatives des membres telles que les commissions « migrations et développement » ou « éducation ») reste une demande des membres.

Enfin, le processus de décision, concentré au sein du CA, et les difficultés à systématiser la concertation avec des espaces collectifs extérieurs à CSUD (mais dans lesquels sont investis des membres) ont pu être assimilés, lors des entretiens, par les personnes concernées comme un manque d'optimisation de la capacité d'expertise et de plaidoyer existante. Les interviews auprès des membres ont souligné l'attente de la part de CSUD de renforcer la fonction de « tête de réseau » du secrétariat afin de mieux identifier et partager l'information et de faciliter l'adoption, par CSUD, des positions adoptées par les membres au sein d'autres espaces collectifs.

Les partenariats avec d'autres têtes de réseaux françaises, européennes ou internationales ont notamment engagé des ressources humaines du secrétariat de façon conséquente

(participation de deux chargés de mission du pôle plaidoyer et d'une chargée de mission du pôle d'appui dans l'animation des commissions de CONCORD, de la responsable du pôle plaidoyer dans les mobilisations communes, d'une chargée de mission dans l'animation du FIP).

Un rapport raisonnable entre la prise en compte des valeurs et des positions et les moyens financiers et humains investis

S'il peut être difficile de mesurer la prise en compte des valeurs et positions par les pouvoirs publics directement imputable à l'action de CSUD (en dehors de la co-élaboration de propositions ou d'outils), les entretiens menés auprès des personnes les plus impliquées dans le plaidoyer ont relevé un sentiment partagé de résultats particulièrement positifs en comparaison des moyens engagés (par exemple : la consultation des OSI de plus en plus en amont des décisions finales par les pouvoirs publics ; l'évolution du niveau d'appropriation et de réflexion des parlementaires sur les questions d'APD ; la prise en compte croissante par l'administration de l'approche par les droits ; etc.).

Au-delà de l'élaboration de l'expertise et de la formulation de propositions, l'efficacité du travail réalisé est souvent déterminée par l'adaptation des argumentaires et leur date de communication avec la prise de décision par les pouvoirs publics. Par exemple, au niveau de la commission APD, la rédaction d'un document plus lisible de recommandations

et d'un communiqué en septembre (plutôt qu'octobre), plus en amont des débats parlementaires, représente un facteur positif pour influencer les décideurs.

Lors des entretiens, certains membres ont plébiscité un recentrage des ressources financières et humaines de CSUD sur la défense des intérêts du secteur et d'un environnement favorable à leur action.

Les ressources humaines dédiées au dialogue avec les pouvoirs publics et à l'animation du plaidoyer sont modestes : 5 ETP de chargés de mission (3 au pôle plaidoyer, 2 au pôle appui aux ONG).

Les partenariats engagés par CSUD sont complémentaires des initiatives portées par ses membres et ont apporté une plus-value pour ses membres

Les partenariats entrepris par CSUD sont bien complémentaires de ceux entrepris par ses membres, et permettent à ces derniers de bénéficier soit d'initiatives collectives complémentaires (par exemple : avec l'AMCP sur G8/G20, soit de partager de l'information ou de l'expertise (par exemple : avec la Coalition eau sur le Forum de l'eau).

Les entretiens menés auprès des membres relèvent, à l'inverse, la réticence du CA de CSUD à refléter et intégrer au sein des commissions de CSUD les partenariats entrepris par les membres avec d'autres OSI ou OSC.

4.7 Impact : quelle contribution à l'institutionnalisation de la consultation ONG-partenaires publics, à la prise en compte des spécificités des ONG, et à l'accroissement de leurs moyens ?

En matière de défense des intérêts du secteur et du portage de positions sur les politiques de développement, la contribution de CSUD peut être synthétisée comme suit :

- sur le plan politique : CSUD a contribué à ouvrir et à consolider des espaces de concertation avec les Assises. Cela a débouché sur la validation de principe

d'un espace permanent de concertation institutionnelle et sur la préparation d'une loi d'orientation et de programmation ; CSUD a également contribué à l'élaboration d'une approche et de concepts communs avec les pouvoirs publics à travers sa participation au Document-cadre global sur la politique de coopération ;

- sur le plan juridique : CSUD a relayé les besoins spécifiques des ONG, par exemple auprès de la MAAIONG puis de l'AFD, s'agissant du dispositif d'appui aux ONG (co-élaboration du Guide méthodologique aux ONG, assouplissement des procédures LAB/FT) ;
- sur le plan financier : CSUD a porté depuis des années la nécessité pour la France de rattraper son retard en termes de part d'APD transitant par les ONG, résultant sur les engagements à la doubler d'ici 2017 dans les programmes d'appui de l'AFD ou encore du Fonds humanitaire d'urgence.

S'agissant des activités de plaidoyer thématique, CSUD a maintes fois joué le rôle attendu par les pouvoirs publics d'interlocuteur privilégié pour canaliser et animer le dialogue avec les OSI, voire renforcer la portée des messages des membres grâce au plaidoyer partagé sous « logo » CSUD, qu'il s'agisse de sollicitations des pouvoirs publics sur une crise (Haïti,...), d'une concertation généraliste (Assises du développement,...), ou d'actions à l'initiative des OSC (G8/G20,...).

L'action de CSUD a conduit à un renforcement de l'action collective et coordonnée des organisations de la société civile française

Toutefois, les réticences de certains membres du CA et du Bureau de CSUD à ouvrir de manière assumée l'adhésion à d'autres familles d'acteurs (principalement : les acteurs de la SI dans le secteur de l'environnement, et des droits humains), ainsi que son processus décisionnel restreignant la défense des positions de leurs membres élaborées au sein de collectifs ou plateformes parfois pluri-acteurs représentent des freins à la coordination avec des acteurs œuvrant dans le domaine « solidarité-urgence-développement ».

Les valeurs et positions des OSI sont considérées et prises en compte

Globalement, la considération et la prise en compte de l'expertise et des positions des OSI par les pouvoirs publics ont considérablement progressé, en particulier depuis les

années 2000, à travers des espaces de concertation *ad hoc*. Par ailleurs, la demande de CSUD et ses membres d'un espace pérenne de dialogue avec les pouvoirs publics sur les enjeux globaux de la solidarité internationale devrait être satisfaite avec la création annoncée de la CNDSI en 2013.

Dans ce processus, CSUD a indéniablement joué un rôle fort de défense des intérêts du secteur et de positions politiques en faveur de la concertation et du dialogue pouvoirs publics/OSI, en portant de manière répétée et continue ses messages, tant de manière directe lors de rendez-vous ou d'échanges formalisés qu'à travers des campagnes de plaidoyer ou de communication. Cette action a profité à ses membres y compris lorsque ces derniers agissent à travers des dynamiques collectives menées en dehors de CSUD (plateformes thématiques ou géographiques).

La lisibilité et la visibilité de CSUD ont donc sensiblement progressé auprès des pouvoirs publics, tant au niveau des parlementaires grâce à ses travaux sur l'APD, qu'au niveau du MAE (DGM/CIV, Centre de crise, services en charge du développement) et de l'AFD. La lisibilité a cependant été troublée par des positions contradictoires de ses membres au cours des Assises sur le thème des migrations, rappelant que la diversité de ses membres ne rime pas nécessairement avec la cohérence de leurs positions. La visibilité apparaît comme illustrative de la force d'influence que CSUD a su développer au cours de ces dernières années, alors même que la crise rend plus nécessaire que jamais la prise en compte des positions de la société civile dans la définition des politiques publiques. Des marges de progrès demeurent cependant dans la prise en compte des positions défendues par les ONG de développement et de solidarité internationale, dans une approche transversale de leur rôle non seulement dans le fonctionnement de l'AFD mais également au niveau des institutions européennes.

CSUD, un rôle de « vigie citoyenne »

Si le reproche parfois adressé aux OSI de ne pas assez prendre en compte les contraintes des pouvoirs publics dans leur action existe, les mêmes personnes interrogées

reconnaissent et apprécient le rôle de « vigie citoyenne » joué par CSUD, et plus généralement par ses membres. A titre d'exemple, au cours de la période 2010-2012, CSUD et ses membres sont notamment intervenus sur différents sujets pour interpeler les autorités sur le suivi de ses engagements ou de ses responsabilités : engagements quantitatifs et qualitatifs de la France en termes d'APD, réponse de la France à la crise alimentaire, action de la France contre les paradis fiscaux, ratification de la France du Protocole additionnel sur les DESC, action du secteur privé dans les pays en développement, etc.

Le personnel des administrations profite alors non seulement de l'expertise produite par les OSI (notamment à partir des réalités de terrain dans les pays en développement), mais utilise également cette liberté de parole critique des OSI pour ouvrir des espaces de discussions avec leur hiérarchie ou les décideurs finaux (cabinets, Matignon, Elysée).

Néanmoins, la crédibilité des messages et leur acceptation par les pouvoirs publics supposent un haut niveau d'expertise de la part des ONG ainsi qu'une fine connaissance des enjeux internes et externes des administrations. Cette situation souligne la nécessité, revendiquée également par les pouvoirs publics interrogés, de poursuivre les discussions techniques fluides (et parfois informelles) pour partager les informations et réflexions mutuelles dans un cadre apaisé.

Les positionnements de CSUD ont renforcé l'influence française dans les négociations internationales

Le dialogue avec des OSI, dont l'expertise et le plaidoyer sur les thématiques sectorielles est reconnu comme pertinent et pointu, est apprécié. Il est un facteur explicatif de la multiplication, ces dernières années, des participations d'OSI dans des délégations françaises lors de sommets internationaux.

La convergence, voire la co-construction, de positions entre pouvoirs publics et OSI a pu conduire à renforcer la légitimité ou la diffusion de positionnements français sur la scène internationale (par exemple : sur la stratégie européenne sur la sécurité alimentaire, sur la couverture santé universelle adoptée comme résolution par les Nations unies, sur la considération de la TTF en G8/G20, etc.).

De fait, l'intérêt des pouvoirs publics d'œuvrer au rayonnement de la France à travers la voix de la société civile explique les attentes vis-à-vis de CSUD et de ses membres consistant à mieux porter certains sujets sur la scène internationale (par exemple : le volontariat international, l'EAD, etc.), ou à développer plus avant l'expertise sur des sujets multisectoriels et transversaux, à l'image de l'évolution par exemple du MAE.

Par ailleurs, les pouvoirs publics soulignent et regrettent la réticence des OSI françaises d'assumer et de revendiquer une position partagée avec les pouvoirs publics, attribuée à une « culture contestataire ».

Encadré 3. Eclairage sur la mission de plaidoyer et d'animation des campagnes à Bond

Importance de la mission « maximisation de l'influence » au sein du secrétariat :

9 personnes ; part du budget : 33 % des dépenses totales

Contenus de la mission :

- influence sur les décideurs nationaux et internationaux,
- appui à la mise en œuvre d'actions de lutte contre la pauvreté,
- promotion de l'espace de la société civile,
- organisation de la conférence annuelle de Bond.

Un rôle central des 17 groupes de travail dans la conduite du plaidoyer

Les campagnes :

- sous différentes formes : menées soit individuellement, soit par des coalitions d'ONG, parfois avec un rôle fort de Bond (surtout sur les campagnes européennes ou G8) ;
- Bond aimerait toutefois se désengager des campagnes au profit des membres ;
- forte influence des églises dans l'organisation des campagnes ;
- la question des alliés et des partenaires dans la mise en œuvre des campagnes est en train d'être évaluée ; elle privilégie le multi-acteurs sur les campagnes pour des questions d'impact ; les alliés et les partenaires sont choisis de manière *ad hoc*.

Relations avec les pouvoirs publics :

- Bond organise le dialogue avec DFID ;
- le lien avec DFID est régulé mais non formalisé ;
- les 5 très grosses ONG se réunissent régulièrement avec le gouvernement.

Une conférence annuelle :

- gros événement réunissant 200 membres, DFID, en partenariat avec la presse (The Guardian) ; objectif de visibilité, sensibilisation, mais aussi des objectifs commerciaux (sponsors) ;
- était jusqu'à présent très politique ;
- Bond cherche à l'ouvrir aux non-membres, aux *think tanks* et aux bailleurs.

Source : annexe 23.

4.8 Conclusions et recommandations

Construction et mise en œuvre d'un projet collectif du plaidoyer et des partenariats

L'absence d'un espace de débat commun réunissant les différentes instances de CSUD autour des enjeux de plaidoyer pour CSUD et ses membres, ainsi que l'absence

d'un document précisant la méthodologie opérationnelle de mise en œuvre des choix de plaidoyer, suscitent (notamment parmi les membres et le secrétariat) des interrogations récurrentes sur la pertinence des choix et actions de CSUD, et sont susceptibles d'affecter la cohérence interne, l'efficacité, et l'efficience de l'action de CSUD. Face au développement

des actions de plaidoyer individuel menées par les ONG, l'arbitrage entre plaidoyer collectif et plaidoyer individuel est exercé par le CA de CSUD, qui cherche (parfois non sans mal) à garantir la cohérence entre sa vie associative et sa communication externe.

Recommandations :

- créer à un niveau intermédiaire, sous la supervision du CA, un « comité plaidoyer » où les commissions/ groupes de travail permanents, le secrétariat et des membres du CA sont représentés. Ce comité aura pour objectif d'être un lieu de débat et de construction du projet collectif de plaidoyer, de définir et de suivre la mise en œuvre d'une stratégie annuelle de plaidoyer ;
- animer un travail participatif (avec les membres) de rédaction d'un document méthodologique de plaidoyer précisant les règles et modalités de mise en œuvre des choix stratégiques, concernant notamment : la constitution des groupes ad hoc et leur feuille de route, la feuille de route au secrétariat pour les mobilisations *ad hoc*, les alliances avec d'autres OSI ou OSC, et la subsidiarité.

L'action de CSUD peut se différencier entre (i) un plaidoyer en faveur d'un environnement politique, juridique et financier favorable à la solidarité internationale ; (ii) un plaidoyer politique sur les grands enjeux transversaux de la solidarité internationale ; (iii) un plaidoyer thématique visant à influencer l'action des pouvoirs publics à travers la promotion de positions techniques ou propres à un secteur d'intervention spécifique.

Les plaidoyers syndical et politique apparaissent comme facteurs de cohérence interne (plébiscite des membres), objet de cohérence externe, avec un niveau d'efficacité, d'efficience et d'impact qui peuvent être jugés très satisfaisants. Si le plaidoyer thématique a pu, sur certains sujets, avoir une efficacité et un impact remarquables, il est dans sa globalité l'objet de questions quant à la cohérence interne et externe, l'effectivité et l'efficience.

Recommandation :

- opérer une distinction entre plaidoyer de défense des intérêts du secteur (activités aujourd'hui principalement portées par COFRI, Europe, APD, dialogue CA/pouvoirs publics) et politique sous responsabilité et souveraineté des instances CSUD, et plaidoyer sectoriel sous responsabilité des espaces spécifiques de construction du plaidoyer collectif dans lesquels participent les membres de CSUD. Cette distinction devrait se décliner dans les missions de CSUD, sa validation des positions de plaidoyer, et son organisation interne (rôle souverain/rôle d'animation).

Renforcement de la cohérence interne et externe du plaidoyer

Concernant le plaidoyer thématique, la concurrence récente de CSUD et de ses membres, le système contraignant de validation interne des positions de l'association, la difficulté de certains membres à pouvoir contribuer aux espaces permanents de travail, ainsi que la volonté des membres de travailler avec des partenaires pluri-acteurs ou d'autres familles d'OSI non-membres de CSUD ont contribué au fait que les activités de partenariat et de plaidoyer de CSUD ne couvrent aujourd'hui qu'une partie des sujets et champs d'action investis par ses membres, tandis que l'essentiel du plaidoyer et des partenariats réalisés par les membres se fait en dehors de CSUD. Cette situation est susceptible d'amoinrir la cohérence interne et externe de CSUD, l'efficacité, l'efficience et l'impact de son action de plaidoyer.

Recommandations :

- entériner l'ouverture aux différents acteurs (environnement, droits humains..., dont certains sont déjà présents au sein de CSUD mais pas toujours reconnus ou revendiqués) autour de l'identité commune « solidarité internationale » en favorisant les convergences et transversalités déjà engagées entre les membres à leur initiative ;

- renforcer la reconnaissance des espaces collectifs dans lesquels les membres construisent du plaidoyer avec ces autres OSC, par exemple *via* un statut de « membre associé » pour ces plateformes et collectifs (notamment sur critère d'un nombre minimum de membres de CSUD) ;
- réformer, en conséquence des deux points précédents, la concentration du processus décisionnel relatif à la validation des argumentaires et positions sectorielles sur un mode consensuel au sein du CA, au profit d'une adoption plus systématique selon des critères prédéfinis (cohérence interne de CSUD, reconnaissance de la subsidiarité et droit d'initiative des membres y compris avec d'autres OSC).

Toute l'expertise existante chez les membres de CSUD n'est pas valorisée, souvent faute de capacité ou savoir-faire suffisant des membres pour s'investir dans une commission de travail permanente ou pour animer une stratégie collective de plaidoyer, affectant ainsi la cohérence interne, l'effectivité, l'efficacité et l'efficience de CSUD.

Recommandations :

- poursuivre la dynamique de travail collectif animé par le secrétariat en groupes *ad hoc* qui – à côté des commissions et groupes de travail permanents qui restent utiles, efficaces et pertinents – ont démontré la capacité à intégrer sur un sujet et un temps prédéfinis un plus grand nombre de membres ne pouvant s'investir « à temps plein », ainsi qu'à favoriser la transversalité ;
- poursuivre et accroître le travail d'accompagnement par le secrétariat et particulièrement de formation des membres, relatif à la construction de stratégies et l'animation d'actions collectives de plaidoyer ;
- renforcer l'activité de « tête de réseau » des instances de CSUD, en favorisant la veille et l'information, la formation, les échanges entre membres et les

convergences des plaidoyers entrepris par les membres, y compris *via* des plateformes et collectifs spécifiques.

Des partenariats ou coalitions ont été engagés par CSUD en vue de mener un travail préparatoire sur des chantiers spécifiques. Ils ont répondu à un souci de pertinence (intervenir à une échelle où l'association n'est pas en mesure de le faire par elle-même), d'efficacité ou d'efficience (jouer la complémentarité sur des messages ou actions portées par d'autres acteurs).

Recommandations :

- maintenir la forte implication de CSUD dans la vie associative de CONCORD, en favorisant la participation de ses membres aux groupes de travail *ad hoc* de la Commission Europe, et en la complétant par un rapprochement avec la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne, en lien avec la direction Europe du MAE ;
- mener une réflexion sur la pertinence de tisser des alliances et des partenariats avec d'autres acteurs, notamment des universités et centres de recherche, les Régions ou Départements à travers leurs structures investies dans la coopération (ARF, ADF) ;
- définir une feuille de route et les attentes vis-à-vis de ces partenariats, en l'ajustant avec la capacité d'animation du secrétariat et/ou des membres ;
- valoriser les partenariats engagés par les membres, à travers l'animation d'ateliers collectifs, de pratiques d'échanges, et l'information interne.

Renforcement du dialogue et de la concertation OSI/ pouvoirs publics

Les espaces de concertation OSI/pouvoirs publics se sont multipliés ces dernières années. Ils sont à la fois les résultats et les facteurs d'une plus grande reconnaissance mutuelle et de la capacité de chacun à approfondir un dialogue

constructif pour une expertise partagée et/ou la défense de positions communes sur la scène internationale.

CSUD et ses membres ont su investir avec pertinence et efficacité de tels espaces touchant la défense des intérêts du secteur (collaboration de la COFRI avec la DPO/AFD sur le financement des OSI,...), politique (concertation sur Document-cadre de coopération, G8/G20,...) comme le plaidoyer thématique (collaboration de la C2A avec le GISA sur les questions de sécurité alimentaire,...), avec efficacité et un impact certain. Cette concertation a toutefois pu souffrir de la suppression d'espace global de dialogue sur la solidarité internationale (depuis la suppression du HCCI et de la CCD).

Recommandations :

Pour CSUD :

- poursuivre et renforcer l'appui à ses membres (veille, animation, échanges de pratiques,...) pour investir et animer collectivement ces espaces de concertation avec les pouvoirs publics ;
- favoriser une participation collective au CNDSI.

Pour les pouvoirs publics :

- poursuivre l'ouverture aux OSI, notamment avec des mécanismes de concertation véritablement en amont des décisions.

Les pouvoirs publics ont des attentes vis-à-vis de CSUD et de ses membres : un rôle d'interlocuteur « unique » pour organiser et animer le dialogue avec les OSI, une production d'expertise pointue pour enrichir les réflexions et positions françaises, une contribution au rayonnement de la France sur la scène internationale à travers des positions collectives de la société civile française. CSUD a su répondre à ces attentes, en particulier pour organiser le dialogue avec les pouvoirs publics, mais les limites soulignées en termes de cohérence interne et externe ont eu pour conséquence que la structuration du plaidoyer collectif de ses membres s'est faite aussi en grande partie hors de CSUD.

Recommandation pour les pouvoirs publics :

- poursuivre les efforts financiers en faveur du renforcement et de la structuration des OSI/OSC ainsi que l'adaptation des règles de financement à leurs spécificités et contraintes.

5. Analyse de l'appui de CSUD à la construction du FIP

5.1 En résumé

Tableau 11. Synthèse des appréciations

Pertinence du travail d'appui du secrétariat	L'appui de CSUD s'est montré pertinent pour l'animation du secrétariat du FIP, et cohérent avec les dynamiques naissantes du FIP et de son Conseil. Une plus grande attention aurait dû être cependant portée au démarrage du processus, sur la légitimité et représentativité des PFN. Le FIP est centré sur la promotion d'une diplomatie non gouvernementale mais les membres du FIP ont des attentes et besoins pluriels : la plus-value du FIP reste à préciser.
Cohérence avec d'autres initiatives	Le FIP est une structure regroupant des acteurs de même nature (approche française), ce qui permet la concertation interne et apporte une voix collective. Cependant, le FIP semble encore isolé : des alliances et partenariats restent à développer, sur la base d'un projet plus précis qui tienne compte de la diversité des attentes des membres.
Effectivité de l'appui	L'appui de CSUD a été dynamique et effectif avec cependant une baisse d'intensité à partir de fin 2010, à la fois involontaire pour des difficultés de ressources humaines (rotation), et volontaire pour permettre une décentralisation du secrétariat vers d'autres PFN.
Résultats du programme	Le FIP est devenu une réalité, sa structuration est en cours. Certaines plateformes nationales d'ONG ont été renforcées, les coalitions régionales ont été appuyées (et parfois créées). Des exercices de diplomatie non gouvernementale (EDNG) ont été menés. Les apports de ces EDNG n'ont cependant pas été encore appropriés par l'ensemble des membres (un document de capitalisation a été rédigé début 2013).
Cohérence interne pour CSUD	Le FIP s'inscrit dans le prolongement de la mission de plaidoyer de CSUD mais son ancrage interne reste limité. Un déficit de communication apparaît vers les membres et commissions de CSUD, ce qui limite les synergies éventuelles.
Impact	L'appropriation du processus par les PFN membres du FIP est croissante même si elle est différenciée et demande du temps. Les dynamiques ont consolidé les coalitions régionales et certaines PFN en les rendant plus visibles et légitimes. Le FIP a ainsi renforcé les actions de plaidoyer des PFN au niveau local, des coalitions au niveau régional. Le FIP permet par ailleurs de mener des actions de veille et d'alertes pour la défense des ONG et leurs PFN. Des actions de plaidoyer ont été menées au niveau global, mais plus timidement. La visibilité du FIP reste encore faible. Diverses PFN commencent à se mobiliser pour la recherche de financements mais les retours ont été très limités pour le FIP (même si, en revanche, 2 coalitions régionales ont pu obtenir des financements de la Commission européenne), dans un contexte général où le financement de structures est de plus en plus difficile. Cependant, le projet du FIP n'apparaît pas assez défini, ce qui limite les possibilités de financement. Une réflexion stratégique est en cours (discutée en juin 2013) et propose de nouveaux projets.

Source : auteurs.

5.2 Introduction : champs de l'analyse de la participation de CSUD au FIP

Une implication de CSUD à deux niveaux dans un projet global de « diplomatie non gouvernementale »

CSUD a initié dès 2002 un programme d'échanges avec d'autres PFN : la plateforme ABONG (Brésil), dans un premier temps, puis à partir de 2004 avec les PFN VANI (Inde), CONGAD (Sénégal) et ACCION (Chili). De 2006 à 2008, le réseau ainsi créé s'est renforcé à partir de contacts réalisés dans chaque région par les cinq PFN initiales pour donner lieu en octobre 2008 à l'organisation d'une Conférence

Internationale des PFN, qui a réuni à Paris 82 PFN du monde entier. Elle a posé les bases du Forum international des plateformes nationales d'ONG (le FIP), structure informelle dans un premier temps. De 2009 à 2011, un groupe de facilitation animé par les dix PFN les plus impliquées dans la genèse du FIP a encadré le processus naissant, et donné mandat à un secrétariat exécutif pour mettre en œuvre les activités et accompagner la structuration du FIP. Depuis 2012, un Conseil élu composé de 15 membres pilote les orientations du FIP ; son secrétariat est confié à CSUD.

CSUD a poursuivi l'accompagnement du FIP en assumant le mandat d'animation du secrétariat du FIP, tout en participant en tant que membre (membre du groupe de facilitation et, à partir de 2012, membre élu du Conseil du FIP).

Ce programme particulier de CSUD vers les PFN d'ONG d'autres pays, s'appuie sur le concept de « diplomatie non gouvernementale », développé par l'ancien président de CSUD (2001-2009)³⁸. Il vise à promouvoir une diplomatie participative, avec une contribution active des ONG dans les négociations internationales, par le biais de leurs plateformes nationales représentatives de la diversité des membres. Le concept s'appuie sur le fait que l'agenda international est essentiellement intergouvernemental et que la participation plus directe des sociétés civiles dans le concert des nations passe donc par leur organisation et leur structuration.

L'implication de CSUD dans le FIP a donc lieu à deux niveaux :

- en tant que secrétariat du FIP et responsable de l'animation du programme d'activité (niveau opérationnel),
- en tant que PFN membre (niveau plus stratégique).

Une évaluation à trois niveaux

La présente évaluation s'inscrit dans le cadre de l'évaluation du triennal de CSUD et n'a pas mandat d'évaluer le FIP en tant que tel. Un tel exercice nécessiterait plus de moyens (en temps et ressources) avec une analyse plus poussée des dynamiques en cours, des contextes, des acteurs.

Cependant, il est difficile d'évaluer l'implication de CSUD sans porter un regard au processus de FIP en tant que tel et d'apporter des éléments de réflexion sur la pertinence de la proposition et les processus en cours.

Cette évaluation apportera donc des analyses à trois niveaux, à la fois sur l'implication de CSUD dans le FIP et sur le FIP en tant que tel.

Les questions concernent :

au niveau du secrétariat :

- l'analyse de la pertinence de l'appui au FIP pour son développement et sa structuration, et de la cohérence avec d'autres initiatives d'appui à la société civile ;
- le bilan des réalisations et résultats directs de cet appui (effectivité et efficacité) ;
- l'analyse de l'efficacité de l'appui ;

au niveau de l'implication de CSUD comme membre du FIP :

- l'analyse de la cohérence interne avec le projet de CSUD, ses membres et pôles opérationnels ;

au niveau du FIP :

- l'analyse de l'impact du travail d'appui : les évolutions constatées au niveau du FIP ;
- les enjeux pour l'avenir.

Pour cette évaluation, des entretiens ont été réalisés auprès de 51 structures différentes impliquées directement ou indirectement dans le FIP. Des entretiens ont eu lieu à distance par téléphone ou Skype, ou en face-à-face, lors d'une étude de cas de la PFN du CONGAD et du REPAOC (cf. annexe 19). L'analyse tient compte de l'hétérogénéité des acteurs et de divers points de vue.

Rappel des conclusions de travaux antérieurs :

Les évaluations préalables ont souligné des points de réflexion sur les processus en cours.

38 Henri Rouillé d'Orfeuil, (2006), La diplomatie non gouvernementale, Editions de l'Atelier et Charles Léopold Mayer.

Evaluation stratégique de l'action de CSUD (1997-2005)³⁹ :

- pertinence d'une action d'appui aux PFN pour faciliter leur participation dans les débats internationaux des ONG, mais nécessité de veiller à la représentativité des acteurs ;
- pertinence de l'action, et bons résultats en termes de renforcement de capacités ;
- action qui donne une visibilité à CSUD et renforce son plaidoyer international ;
- inquiétudes cependant de certains membres de CSUD sur les modalités pour construire les propositions communes, et éviter l'instrumentalisation des acteurs du Sud.

Evaluation du projet 2007-2009 d'appui au REPAOC et 8 PFN⁴⁰:

- actions pertinentes de structuration de la coalition régionale, le Réseau des plateformes d'ONG

d'Afrique de l'Ouest et du centre (REPAOC), mais action trop uniforme au regard des différences organisationnelles des PFN et des contextes ;

- actions de renforcement et formations trop centrées sur les mêmes leaders des PFN ;
- études de plaidoyer nombreuses (12) et de qualité, mais peu exploitées et diffusées ; manque de stratégie de plaidoyer aux niveaux national, régional ou global.

Evaluation du projet 2009-2011 d'appui au FIP et groupe de facilitation⁴¹ :

- projet pertinent pour porter la voix de la société civile ;
- bons résultats de renforcement des capacités, plaidoyer, échanges, et structuration du FIP ;
- besoin de renforcer l'institutionnalisation du FIP et sa gouvernance ;
- proposition de poursuivre et élargir les EDNG et le nombre de membres du FIP.

5.3 Un appui pertinent et cohérent, mais le besoin de veiller à la légitimité des PFN et d'approfondir la réflexion sur les attentes des membres

Un engagement stratégique et opérationnel de CSUD, pour un programme de diplomatie non gouvernemental

Depuis 10 ans, CSUD a cherché, *via* des programmes d'échanges, à renforcer des PFN d'ONG, promouvoir leur participation dans les négociations internationales, et faciliter les alliances entre elles pour mieux porter leurs revendications. CSUD a donc accompagné la structuration d'un réseau mondial de PFN qui a donné naissance au FIP (structure de 4^e niveau) avec, en parallèle, le renforcement de structures régionales de 3^e niveau.

Des activités de construction de positionnements communs par des EDNG, autour de thèmes prioritaires concertés, ont été (et sont toujours actuellement) au cœur des dynamiques du FIP. CSUD a donc accompagné la réalisation de ces EDNG. Des efforts ont été faits parallèlement pour construire des outils de communication interne et externe (site Internet, bulletin...).

Par le biais de CSUD, le programme « d'échanges » a bénéficié d'un soutien du MAE, puis de l'AFD, à hauteur d'environ 45 à 55 % de son coût annuel, avec un financement

³⁹ Evaluation externe de l'action de CSUD, Tim Consultants, B, Thery, G, Gueye, X, Detienne, et Y, Lechevallier.

⁴⁰ Evaluation externe du projet « Dialogues des sociétés civiles de l'Afrique de l'Ouest et du centre », Y. Cissé, A.S. Fall

⁴¹ Evaluation du projet « Pour une diplomatie non gouvernementale », TRANSTEC, L. M Aguilar,

spécifique croissant au cours du temps (environ 130 000 EUR en 2002, 290 000 en 2004, 350 000 en 2009, 370 000 en 2010, 425 000 en 2012). Ce financement représente environ 30 % du budget total de CSUD. Les pouvoirs publics français ont ainsi manifesté leur soutien à la participation de la société civile à des conférences internationales, et ont vu dans ce programme d'échanges et de structuration du FIP, un moyen d'apporter une visibilité à des acteurs français, et indirectement à la francophonie.

CSUD a également mobilisé d'autres partenaires : la Fondation Ford, la Fondation Charles Léopold Mayer et le Fonds des Nations unies pour la démocratie (FNUD) sont les autres partenaires financiers de ce processus global d'appui à l'émergence d'une diplomatie non gouvernementale portée par les PFN d'ONG et leur forum (FIP).

Entre 2006 et 2009, CSUD a développé des actions de mobilisation et de renforcement des PFN pour permettre l'émergence du FIP. Dès 2007, elle a également développé un projet spécifique vers les PFN d'Afrique de l'Ouest, pour appuyer le REPAOC (coalition régionale d'Afrique de l'Ouest) et huit PFN, avec des actions de renforcement de capacités, études et plaidoyer, recherche de fonds⁴².

CSUD a également développé un programme triennal en 2009-2011, en appui aux neuf PFN du groupe de facilitation⁴³. Le projet reprend les objectifs globaux du programme triennal avec l'AFD : le renforcement de capacités des coalitions régionales, des EDNG pour du plaidoyer international pour les PFN membres du FIP, la mise en place d'un site Internet en quatre langues, et la structuration du FIP.

Un accompagnement dynamique et volontaire

L'ensemble des acteurs consultés au cours de cette évaluation concordent pour souligner le rôle primordial que

42 Projet « Dialogues des sociétés civiles de l'Afrique de l'Ouest et du centre », REPAOC / CSUD et UNDEF, 2007-2009.

43 Projet « Pour une diplomatie non gouvernementale », CSUD, PFN membres du groupe de facilitation, UNDEF 2009-2011.

CSUD a joué dans la genèse et le développement du FIP : sans ses efforts d'animation, de mobilisation de fonds, de gestion de projet et de défense du concept, le FIP n'existerait pas. Les membres du FIP soulignent également l'engagement visible et apprécié des pouvoirs publics français qui ont soutenu le processus depuis ses débuts.

L'appui porté par CSUD a été dynamique et volontaire avec, entre 2006 et 2010 :

- des activités d'extension géographique dans chaque région à partir des cinq PFN initialement impliquées. Les appuis ont cherché ainsi à renforcer la coalition latino-américaine (MESA), celle d'Afrique australe, la *Southern Africa Development Community Council of Non Governmental Organizations* (SADC-CNGO), l'Association des ONG des îles du Pacifique (PIANGO), et suscité la création de trois coalitions régionales (REPAOC en Afrique de l'Ouest et le Réseau des plateformes des ONG des pays d'Afrique centrale (REPOGAC), puis la *National Platforms Coalision of Asia* (NPCOA) ;
- des activités de renforcement de capacités des coalitions et de certaines PFN (matériel informatique, site web, ressources humaines *via* le financement d'un coordinateur pour les coalitions régionales, et de volontaires pour certaines PFN) ;
- des activités de financement d'études techniques pour initier sept EDNG (six définis en 2008, une en 2011).

De 2010 à 2012, l'appui s'est poursuivi et s'est structuré autour de diverses conventions :

- soit pour le renforcement de capacités : conventions avec quatre coalitions régionales (REPAOC, REPOGAC, MESA ; PIANGO) pour faciliter l'organisation de réunions régionales, financer des coordinateurs, des actions de plaidoyer, des sites Web régionaux ;

- soit thématiques autour des divers EDNG, animés par les coalitions régionales (PIANGO sur le changement climatique), ou par des PFN (le Conseil des ONG d'appui au développement [CONGAD] sur l'eau, le *Voluntary Action Network India* [VANI] sur l'environnement favorable, ACCION sur les inégalités, CNONG sur la résolution de conflits, INTERACTION sur le financement du développement, CSUD sur la régulation des marchés agricoles).

Le secrétariat a mené à son niveau un travail d'animation du réseau avec l'envoi fréquent d'informations, la préparation, la traduction et le suivi des conventions, la rédaction des rapports d'activités et des rapports financiers. On peut souligner que le suivi de ce programme était une nouveauté pour CSUD, notamment au niveau comptable (CSUD ne gère pas d'habitude des partenariats avec des acteurs du Sud). Le secrétariat a également accompagné la création d'un centre de ressources (site Web du FIP et newsletters), site modifié à partir de 2011.

Les activités menées par CSUD se sont révélées pertinentes pour faciliter la participation dans le FIP des PFN d'ONG et coalitions régionales (en suscitant parfois leur création) et ainsi contribuer à la structuration de la partie « ONG » de la société civile mondiale. L'appui financier (bien que limité) *via* les conventions a été apprécié pour permettre à ces acteurs souvent fragiles de mener des activités et d'acquérir une visibilité et une reconnaissance (par exemple PIANGO, REPAOC...).

Une vigilance trop faible en début de période, sur la légitimité des plateformes et leur bonne gouvernance, qui sont cependant des enjeux forts

Le choix de structuration des acteurs selon leur nature et identité (« plateformes d'ONG », « réseau des maires ruraux », « réseau des autorités locales ») est une approche très française qui contraste avec celles, plus anglo-saxonnes, de coalitions multi-acteurs autour d'une thématique ou d'une revendication particulière (ex : réseaux « Better Aid »). Cette approche française est pertinente puisqu'elle permet à des

acteurs qui partagent des mêmes réalités de construire collectivement leur positionnement et de le défendre ensemble. Une telle initiative de plateforme sectorielle suppose cependant de veiller à deux points :

- qu'il y ait une bonne articulation avec d'autres dynamiques de coalitions multi-acteurs pour les renforcer (et non les concurrencer de façon isolée) ; la plateforme doit apporter les propositions concertées du secteur qu'elle représente ;
- la représentativité et la bonne gouvernance interne pour justifier de la légitimité de la plateforme.

Or, sur la partie représentativité et légitimité, on peut souligner des faiblesses dans l'action de CSUD qui, entre 2006 et 2010, n'a pas toujours pris le temps de veiller à cette représentativité des acteurs. L'association a appuyé et cherché à mobiliser quelques PFN qui se sont révélées peu légitimes ou peu transparentes. Ces problèmes ont été rencontrés avec certaines PFN d'Afrique australe, dont la coalition régionale est aujourd'hui peu active dans le FIP.

S'il n'est pas facile de s'assurer de la représentativité d'un réseau, CSUD n'a pas mobilisé ses propres membres (qui mènent des actions de coopération dans divers pays, avec des partenaires locaux), qui auraient pu donner leur appréciation à partir de leur connaissance des contextes. Notons toutefois qu'au cours des dernières années, des progrès ont été faits : les coalitions régionales sont aujourd'hui responsables de l'évaluation de la légitimité des nouvelles candidatures dans leur région, et un groupe de travail au sein du conseil analyse les demandes d'adhésion. Par ailleurs, le secrétariat a écrit un document « *Qu'est-ce qu'une PFN* » qui pose quelques jalons sur le fonctionnement attendu (démocratique, participatif) d'une plateforme d'ONG.

Même lorsque les PFN se montrent « légitimes », une vigilance sur le fonctionnement interne doit continuer à s'exercer, pour s'assurer qu'elles conservent une dynamique de participation interne.

Encadré 4. Etude de cas : CONGAD

Le CONGAD du Sénégal est une PFN impliquée depuis les débuts dans le FIP, qui a bénéficié de diverses conventions (renforcement de capacités, EDNG sur l'eau et l'assainissement). Ses représentants ont participé à diverses formations et événements internationaux. Le CONGAD est membre du conseil du FIP et actif au niveau international (forum de Marseille sur l'eau), G8-G20 en France... Cependant, certains membres du CONGAD consultés ont exprimé des inquiétudes sur un certain éloignement entre la structure et ses membres, et un affaiblissement des dynamiques collectives et de débat avec les membres. Ils estiment que les leaders du CONGAD participent de plus en plus à divers espaces de débats au nom du collectif, mais sans toujours en discuter collectivement. Au niveau national, le CONGAD est reconnu et très présent dans diverses instances de discussion avec les autorités. Son rayonnement international le renforce (participation à des études, etc.). Cependant, des partenaires financiers se sont aussi interrogés sur sa représentativité : comment le CONGAD assure-t-il le lien avec ses membres ? Quels sont les espaces de débats internes ? La représentativité et bonne gouvernance des PFN sont des enjeux importants.

Le secrétariat a cherché à faciliter la mise en relation avec d'autres initiatives d'appui à la société civile, mais la construction d'une vision commune reste difficile

Face aux enjeux de cohérence externe, il est important que le FIP puisse structurer des relations avec d'autres partenaires pour rechercher des synergies. Le secrétariat a pour cela facilité des contacts avec divers acteurs pour proposer au groupe de facilitation (structure de coordination mise en place en 2011) puis au Conseil du FIP (élu début 2012) de réfléchir à certaines alliances :

- un partenariat avec le réseau de CIVICUS/AGNA, dont les objectifs sont la promotion des « *environnements favorables* », thème d'un des EDNG. CIVICUS a proposé un partenariat tenant compte des objectifs semblables et de la raréfaction de fonds ;
- des partenariats avec Beyond 2015, GCAP, pour renforcer les initiatives en cours ;
- des relations avec divers acteurs pour enrichir les EDNG.

Au sein du Conseil FIP, un groupe de travail « Partenariats et alliances » s'est structuré pour analyser les propositions et les soumettre au Conseil. Cependant, dans la réalité, il reste difficile de construire des alliances pour diverses raisons :

- le FIP étant encore très jeune et peu visible, ses membres souhaitent affirmer d'abord son projet propre pour ne pas « disparaître » dans des alliances ;
- l'hétérogénéité des membres est forte, ce qui ne simplifie pas les débats ;
- les membres des PFN du Nord ont une action internationale, celles du Sud ont une action locale ou nationale avant tout ;
- certaines PFN du Sud, acceptent parmi leurs membres, des ONG basées au Nord (ex : CONGAD) ;
- certaines PFN ont un caractère pluri-acteurs, puisque certains de leurs membres ne sont pas des ONG (ex : la Coalition d'ONG et coopératives du Guatemala [CONGCOOP], ou la coalition régionale MESA qui incorpore ALOP, un réseau latino-américain thématique, *Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción*) ;
- il existe des visions différentes sur les priorités, les stratégies et la plus-value attendue du FIP (ce point est développé plus loin).

Les missions du secrétariat animé par CSUD ont fait l'objet de discussions et sont suivies par le Conseil du FIP, mais elles s'inscrivent dans un projet prédéfini, centré sur les EDNG.

L'appui de CSUD *via* le secrétariat a été défini et suivi par le groupe de facilitation qui a encadré les processus jusqu'en 2012, puis le Conseil du FIP, qui inclue notamment un groupe de travail de « Suivi du secrétariat ». La chargée de mission du secrétariat, sous contrat français *via* CSUD, a de fait inscrit son action dans le cadre du FIP et se sent redevable face au Conseil. Le travail du secrétariat a été pertinent avec les attentes du groupe de facilitation puis du Conseil puisqu'il contribue à renforcer sa structuration : préparation des réunions des membres, apports stratégiques, rapport d'activités, etc. Des partenaires financiers (FNUD, AFD, Fondation de France) ont souligné cependant que l'information reçue à leur niveau était insuffisante, irrégulière et peu fluide ; ils aimeraient une lecture plus critique des processus en cours, et une meilleure communication sur les réussites mais aussi les difficultés du FIP.

Les appuis du secrétariat au FIP ont été définis dans leurs grandes lignes préalablement (dans le cadre des programmes

définis) autour du projet de FIP centré sur les EDNG, tel que proposé par CSUD. De fait il n'y a pas eu de débat pour identifier les attentes de membres dans leur diversité, et identifier les besoins d'appui tenant compte de ces attentes. L'évaluation de 2011 du projet d'appui au REPAOC avait déjà soulevé le besoin de mener des actions différenciées (de renforcement de capacités ou plaidoyer) à prioriser suivant les réalités des PFN et les différents contextes.

On peut noter ponctuellement que certains questionnements sont apparus sur le mandat de secrétariat confié à CSUD, au niveau des frais administratifs. Une PFN a questionné la répartition de ces frais (qui, selon elle, devrait être collective). Cette observation, qui n'est cependant pas généralisée, rappelle le besoin d'une plus grande transparence sur la gestion des budgets dans l'animation d'un réseau, et d'une nette séparation entre les actions globales d'une structure, et les frais liés à un programme. En interne, le budget du FIP est bien séparé des autres dépenses de CSUD, mais il n'y a peut-être pas eu assez de communication de CSUD aux membres du conseil sur les dépenses réalisées. Ce budget a toujours été envoyé et présenté lors des réunions du groupe de facilitation/Conseil du FIP mais il apparaît nécessaire de renforcer la transparence.

5.4 Une baisse d'intensité de l'accompagnement par le secrétariat depuis 2010 et un début de déconcentration

Le secrétariat du FIP a mené son travail d'animation, avec une baisse d'intensité progressive

En termes d'effectivité, on peut noter que les activités prévues globalement ont été réalisées, parfois avec quelques mois de décalage et une redéfinition des agendas. Cependant, une étude prévue en 2010 sur les besoins d'appui des membres n'a pas été réalisée et une rencontre avec les PFN du Maghreb n'a pas eu lieu, faute de ressources financières et de dynamique régionale (pas de coalition régionale, peu de liens entre les ONG de la région).

L'accompagnement de CSUD a connu une baisse d'activité à partir de 2010, à deux niveaux :

- de façon volontaire, liée à des changements internes à CSUD avec l'arrivée d'un nouveau président en 2009 et des questionnements sur la stratégie d'appui au FIP. CSUD a alors fait le choix de rééquilibrer cet appui (qui mobilisait 4 personnes de l'équipe CSUD en 2009) pour limiter le secrétariat central à une équipe de 2,5 personnes basées à Paris sous mandat du Conseil. En conséquence, un processus de décentralisation de la communication a été initié, vers les PFN d'ABONG et ACCION (effectif fin 2011) ;

- pour des raisons involontaires : suite à la rotation du personnel de CSUD en 2010, un nouveau coordinateur du secrétariat a été recruté début 2012, mais a démissionné dans les trois mois (pour des raisons personnelles financières). Il n'a pas pu être remplacé, en raison des lenteurs de processus de discussion au sein du Conseil. Face aux perspectives de finalisation du programme triennal, quelques mois plus tard, il a été jugé impossible de recruter une nouvelle personne. Aucun plan « bis » n'a été mis en œuvre (hormis la mobilisation du directeur de CSUD et de stagiaires sur des aspects plus logistiques). Fin 2012, l'équipe était

composée d'une chargée de mission à temps plein, d'une stagiaire, d'un assistant comptable à mi-temps, et bénéficiait de l'appui du directeur de CSUD (20 % en temps).

La baisse relative d'intensité a été ressentie par certaines PFN, qui ont évoqué une période de « flottement ». Elle a sans doute retardé certains processus et affaibli la capacité du secrétariat à rechercher des alliances stratégiques, les proposer au Conseil, et formuler des propositions. Une demande de financement à l'UE formulée à cette époque-là, n'a pas été retenue, jugée de qualité insuffisante.

5.5 Des résultats encourageants aux niveaux local et régional grâce à l'animation du secrétariat mais une dynamique globale encore fragile

L'animation du secrétariat a permis au FIP de renforcer sa gouvernance, et de poser des jalons pour une consolidation de ses instances. La poursuite vers l'autonomie institutionnelle apparaît indispensable

Au cours de la période concernée, l'appui a permis au FIP de se créer, se structurer peu à peu, mettre en place ses instances élues, ce qui renforce sa légitimité. On peut noter notamment, en termes de résultats sur la gouvernance et le fonctionnement interne :

- une première AG du FIP en 2011 à Dakar lors du FSM, avec 47 PFN et 6 coalitions régionales ;
- la formalisation de l'adhésion au FIP à partir d'un acte volontaire officiel début 2012 de 52 membres PFN (et 6 coalitions régionales comme membres associés). Le nombre de PFN membres a augmenté depuis pour passer à 53 membres début 2013, et 2 autres PFN (Chine et Roumanie) sont en cours d'adhésion ;
- l'élaboration de sa charte, de ses statuts et de son fonctionnement interne ;
- la définition et la diffusion de son nom, logo, site Web en 4 langues (rénové en 2011) ;

- l'élection de ses instances (3 membres élus par continent soit 15 membres) et la mise en place de 5 groupes de travail sous la responsabilité d'un animateur/coordonateur ;
- des études et réflexions menées sur ses stratégies de financements (étude sur la possibilité d'un fond multi-bailleurs finalisée mi 2011) ;
- une étude pour alimenter le débat interne sur le choix du futur siège du FIP et des formes de sa personnalité juridique (débat est inscrit à l'ordre du jour de la prochaine AG des membres, en 2014) ;
- des orientations stratégiques en cours de discussion (juin 2013).

Ces avancées en termes de structuration et de gouvernance sont notables mais les processus demeurent incomplets : la dynamique est relativement lente, le Conseil n'est pas toujours très réactif par emails et il faut du temps pour prendre les décisions (compte tenu de la diversité des membres et des diverses langues de travail). Le FIP célèbre à peine sa cinquième année ; rappelons que des réseaux comme CIVICUS, qui ont 30 ans d'existence, ont eu besoin

de plus que 5 ans pour se structurer. Par ailleurs, CIVICUS compte aujourd'hui sur l'appui de 28 salariés, ressources dont ne dispose pas le FIP.

Le FIP ne dispose pas encore de personnalité juridique (ce qui ne lui permet pas de gérer des financements propres), et est toujours porté légalement par CSUD. Si cette absence d'existence légale ne pose pas question à certaines PFN membres (preuve d'un niveau de confiance élevé envers CSUD), cela se révèle être un facteur limitant pour les financeurs et certaines autres PFN. L'absence de personnalité juridique et de siège propre donne aussi au FIP l'image d'une structure encore trop portée par CSUD. Ce point devra bien figurer à l'agenda de l'AG de 2014, sachant qu'il faudra encore un délai de 3 ans d'existence, avant de pouvoir solliciter des financements directement pour le FIP. Une période de transition reste à prévoir.

- L'action du secrétariat a permis un renforcement institutionnel de certaines PFN et coalitions régionales, mais leur bonne gouvernance, la dynamique participative et la représentativité restent des enjeux.

Au cours de la période 2010-2012, comme indiqué précédemment, les coalitions régionales ont bénéficié notamment d'activités de renforcement de capacités et de mobilisations autour des EDNG *via* des conventions. Ces réalisations leur ont permis d'organiser des réunions avec leurs membres, de développer des études, ce qui a renforcé leur crédibilité et visibilité et facilité des partenariats :

- MESA a renforcé son rayonnement et a pu obtenir en 2012 un financement de l'UE pour 2 ans. Elle a signé un accord de collaboration avec CONCORD ;
- PIANGO a accru sa visibilité, ce qui lui a ouvert des portes : sa coordinatrice participe désormais à divers espaces sur le thème du changement climatique ;
- le REPAOC et REPOGAC sont nés en 2006 (portés par le programme) et ont pu obtenir en 2012 un financement de l'UE pour 5 ans afin de monter un partenariat avec l'ONG française ACTED. Le REPAOC a aussi signé un accord de collaboration avec CONCORD ;
- la coalition NPCOA s'est également structurée et ses statuts ont été validés en 2011.

Les résultats de l'appui aux PFN (concentrés surtout sur la période 2006-2010) sont également positifs mais incomplets : ils se sont centrés sur quelques aspects (ressources humaines, site Web, études pour des EDNG) et il n'a pas été possible de partir d'une analyse plus détaillée des enjeux de chaque PFN. L'accompagnement n'a pas porté directement sur l'élaboration de plans stratégiques et d'alliances. Les aspects internes de « bonne gouvernance », représentativité et vie du collectif n'ont pas été abordés. Ces critères sont pourtant, comme nous l'avons déjà évoqué, un enjeu important pour la crédibilité même du FIP. Certaines PFN (notamment celles consultées en Afrique et quelques-unes

Encadré 5. Etude de cas : CONGAD et REPAOC

L'évaluation de 2009 du projet REPAOC souligne des avancées au niveau des 8 PFN mais rappelle le besoin de tenir compte des situations et contextes différents (appui différencié). Les centres Internet mis en place ont été abandonnés, et plusieurs des 8 PFN concernées semblent aujourd'hui assez faibles et rencontrent des difficultés pour rassembler leurs membres, ce qui est un enjeu pour le nouveau projet REPAOC.

Les PFN attendent du FIP et du REPAOC des appuis dans les domaines du renforcement de capacités pour la mobilisation de fonds, la construction d'alliances et la mise en place/l'animation de leur gouvernance.

Si le CONGAD a renforcé sa visibilité et ses activités, les enjeux de mobilisation de fonds, de dynamique collective avec les membres et de bonne gouvernance restent des défis.

en Asie) sont très demandeuses d'activités de renforcement institutionnel et de capacités, notamment par des échanges d'expériences.

L'action du secrétariat a permis au FIP et à ses membres de renforcer leur communication interne et de mettre en place des outils de communication. L'utilisation de ces outils n'est cependant pas encore généralisée

Le programme a permis au FIP d'élaborer des outils de communication (site Internet⁴⁴, newsletter trimestrielle, page Facebook) en quatre langues (une de ses spécificités), et la diffusion d'un logo propre au FIP. Un groupe de travail « communication » s'est mis en place au sein du Conseil suite à la décentralisation des activités de communication vers les plateformes du Chili et du Brésil (création du secrétariat communication). Les coalitions régionales qui n'avaient pas de site Web ont pu aussi mettre en place des sites régionaux : les sites du REPAOC et REPOGAC seront cependant aussi modifiés et améliorés prochainement avec le projet ACTED/UE. La réforme de l'ancien site Web du FIP a permis d'avoir un outil plus attractif qui présente bien les membres et relaie leurs activités (avec l'utilisation des flux RSS pour diffuser les informations). Les EDNG sont présentés. Cependant certains documents de débats en lien avec les EDNG ne sont pas disponibles et doivent être recherchés sur l'ancien

site. Si le site est bien référencé, aucune action de promotion n'a été entreprise pour attirer des internautes (certains sites de PFN, comme celui d'ABONG par exemple, ou de leurs membres sont plus consultés que celui du FIP).

Quant au potentiel du réseau social, *via* la page Facebook, il est à peine exploité.

Dans les faits, on constate que les PFN du Conseil ont une appropriation variable de ces outils : certains consultent régulièrement le site Web et lisent la newsletter, ce qui leur permet d'avoir des informations sur les autres contextes ; d'autres n'y font pas souvent référence. Il semble surtout difficile de recevoir la contribution des membres pour le site et la newsletter (le secrétariat de communication doit souvent relancer les PFN). Parallèlement, les PFN ou coalitions ne peuvent pas poster directement d'informations sur le site (le REPAOC souhaiterait, par exemple, pouvoir le faire). Cet aspect a été abordé début 2013 et est en cours de modification : l'accès sera possible prochainement pour les coalitions régionales.

Les coalitions régionales font, en général, la promotion du FIP sur leurs propres sites Web. Seule CONCORD ne le fait pas. La communication entre membres reste basée sur l'échange de mails et lors des rencontres qui constituent des moments d'échange privilégiés.

5.6 Un accompagnement efficient du secrétariat : priorisation des actions et recherche de subsidiarité

Un appui du secrétariat structuré à divers niveaux qui a su rechercher la subsidiarité

L'appui au FIP de CSUD *via* le secrétariat a permis une bonne mobilisation et gestion des ressources grâce à deux choix stratégiques :

- l'appui a été structuré, avec des actions complémentaires à divers niveaux (appuis aux coalitions

régionales, aux PFN, au FIP au niveau de son conseil et outil Web) ;

- des conventions ont été signées pour déléguer l'animation et la responsabilité essentiellement sur les EDNG à des PFN membres (et 2 coalitions régionales), puis l'animation du secrétariat de communication. Ces conventions respectent un principe de subsidiarité et d'efficience, tout en contribuant au renforcement de ces acteurs.

44 www.ong-ngo.org

Les ressources ont été mobilisées en temps voulu et au meilleur coût, mais sont restées limitées

Les ressources ont été bien gérées mais sont demeurées relativement limitées pour un projet si ambitieux. Les coûts de l'animation ont pu être limités grâce à l'utilisation d'outils de communication gratuits (mails, Skype...) et à des efforts pour rationaliser et rentabiliser les déplacements. Les traductions ont été faites en interne lorsque cela était possible.

Les besoins d'appui sont cependant restés importants, et les moyens financiers trop limités. Ceci limite l'efficacité des actions notamment en matière de renforcement des capacités, qui ont pu être trop superficielles (saupoudrage) et qui ne concernent finalement qu'un petit nombre de PFN membres.

5.7 Un projet porté par CSUD, qui cherche encore son ancrage interne avec ses propres membres

L'appui au FIP s'est inscrit dans le projet de diplomatie non gouvernementale promu par CSUD, mais a suscité de vifs débats internes

Comme indiqué précédemment, le programme d'échanges qui a abouti à la création du FIP s'est mis en place dans l'objectif de favoriser la participation des PFN des divers pays aux débats internationaux et développer ainsi une diplomatie non gouvernementale, relayant la voix des ONG dans leur diversité, au travers de leurs plateformes nationales. Ce programme venait renforcer l'action de plaidoyer menée par CSUD qui, depuis 2003, a de plus en plus accru sa participation dans des espaces de débats internationaux. Les échanges cherchaient à faire participer des acteurs du Sud et à porter leurs voix (CSUD a, par exemple, mobilisé le REPAOC lors des débats sur le FED en 2010).

Cependant, l'adhésion des membres de CSUD au concept de « diplomatie non gouvernementale » a été lente, pour diverses raisons :

- la dynamique a été portée de façon très volontaire par le président de CSUD de l'époque et son secrétariat ; elle a été trop rapide pour que les membres puissent se l'approprier ;
- les membres de CSUD n'ont pas tous participé à la construction du plaidoyer mené par CSUD. Certains sont plus centrés sur les actions de terrain, d'autres

avaient besoin de temps face à la complexité des thèmes, d'autres encore développaient leur plaidoyer par d'autres réseaux ;

- il existait alors un débat entre membres de CSUD sur le rôle du collectif : certains ne souhaitaient pas que l'association mène des actions de plaidoyer international, rôle qui, à leurs yeux, leur revenait en tant que membres actifs sur le plaidoyer ;
- l'adhésion au concept de structuration par le biais de PFN d'ONG (non multi-acteurs) n'était pas généralisée : le CRID, par exemple, l'un des collectifs fondateurs de CSUD, misait plutôt sur des dynamiques de mobilisation sociale pluri-acteurs, comme le Forum social mondial (FSM) ;
- le manque d'ancrage s'est de plus accentué du fait de certaines maladresses et erreurs⁴⁵.

Le FIP est aujourd'hui mieux accepté mais encore peu porté par les membres de CSUD

Le changement de président, début 2009, a été l'occasion de discuter à nouveau des orientations et priorités ; quelques

⁴⁵ A titre d'exemple : la non-consultation des membres de CSUD sur la légitimité des PFN, alors que certains membres de CSUD connaissaient les contextes de divers pays et pouvaient consulter aussi leurs propres réseaux et partenaires.

débats ont eu lieu sur le FIP. Certains membres de CSUD se sont par ailleurs depuis impliqués et ont développé des activités ou relations avec le FIP :

- le Groupe de recherche et d'échanges technologiques (GRET), au nom de la Commission agriculture et alimentation (C2A), sur un exercice d'EDNG « souveraineté alimentaire » ;
- le FORIM, qui a établi des contacts lors du FSM de Dakar, et les a maintenus depuis avec le CONGAD et d'autres PFN. Le FORIM voit dans le FIP un moyen de se mettre en relation avec des structures reconnues ;
- le CCFD et le CRID qui, malgré leurs doutes sur le FIP (qui ne leur apporte pas notamment d'ouverture pour mener leurs propres actions de plaidoyer), ont pu établir divers contacts avec des PFN membres du FIP lors des FSM (atelier avec les partenaires du CCFD) ;
- ACTED, qui mène maintenant un projet en appui au REPAOC/REPONGAC.

Aujourd'hui, le thème du FIP ne semble plus être une source de conflits au sein de CSUD, mais il a peut-être laissé la place à une certaine indifférence ou une mise en attente, qui ne dynamise pas le processus. Les membres de CSUD consultés, et des membres du CA, soulignent qu'ils ont peu d'informations sur le FIP, et en débattent peu. Les commissions thématiques de CSUD dénoncent également le manque d'informations sur le FIP et les avancées des EDNG,

tout en se questionnant sur les synergies possibles avec des PFN et avec le FIP. Une interrogation demeure aussi sur les possibilités de pérennisation du FIP, en dehors du portage par CSUD.

Le principe de subsidiarité aurait pu être plus appliqué dès le démarrage du programme, tenant compte également des compétences des autres PFN membres ou des membres de ces PFN. Par exemple, dans le cadre du REPAOC, c'est maintenant un membre de CSUD (ACTED) qui accompagne le développement de la coalition régionale, étant une ONG qui dispose d'une expérience sur la formulation et la mobilisation de financement, ainsi qu'une expérience de terrain (même si ce projet de renforcement de capacités est une innovation pour ACTED).

Le secrétariat du FIP a fonctionné indépendamment des autres activités menées par CSUD, ce qui est positif pour remplir son mandat, mais qui a limité les possibilités de synergie. Il aurait été pertinent que le pôle « Animation du plaidoyer » puisse faciliter le lien entre les commissions et les EDNG et PFN, et que le pôle d'appui aux ONG puisse apporter des éléments sur les méthodes et approches de renforcement de capacités (pour partager les expériences avec le FIP et les autres PFN). Dans les faits, le pôle « Animation du plaidoyer » a contribué à la position FIP pour le G20, mais cette implication est restée ponctuelle et plus au niveau du secrétariat que des membres. Un déficit d'informations sur le FIP est ressenti au niveau des membres et des commissions de CSUD.

5.8 Un FIP en consolidation, des PFN renforcées dans leurs actions de plaidoyer, mais un engagement variable des membres du FIP, et des attentes plurielles

Les EDNG ont permis aux PFN membres de développer des analyses thématiques, mais ces EDNG doivent être capitalisés et partagés plus globalement

Les sept EDNG ont pu être menés à partir de groupes de travail et ont abouti à la production de documents de positionnements sur la thématique, avec l'identification de

quelques points en termes d'enjeux et stratégie de plaidoyer. Ces derniers aspects n'ont pas été développés de façon exhaustive : ils dépendent évidemment des contextes mais aussi d'agendas qui évoluent vite. Ces exercices, réalisés par les PFN ou coalitions, ont renforcé les membres qui ont acquis des compétences transversales (organisation de ces

EDNG, concertation...) et thématiques (position sectorielle). Ils ont permis de valoriser des travaux antérieurs (ex : le livre bleu du CONGAD sur l'accès à l'eau au Sénégal). Une capitalisation des EDNG a été élaborée avec l'aide du secrétariat fin 2012-début 2013 pour valoriser le travail mené par chaque groupe.

Il n'y a cependant pas encore eu une appropriation collective, au sein du FIP, de tous ces EDNG : ils sont restés régionaux, portés par les membres impliqués dans le groupe de travail, et ne reflètent pas (ou pas encore) un positionnement général du FIP. De plus, au niveau de chaque groupe de travail, seuls quelques responsables y ont participé et il est difficile de juger de l'appropriation de ces positionnements par les membres des PFN. La diffusion de ces EDNG au sein des PFN demeure sans doute un enjeu.

Les PFN ont renforcé leurs actions de plaidoyer dans des espaces nationaux ou régionaux, et le FIP dans quelques événements internationaux, mais plus timidement

Au niveau local ou régional, les PFN et coalitions ont pu mener diverses actions de plaidoyer, soit en lien avec l'EDNG sur lequel elles travaillaient, soit sur d'autres EDNG, soit enfin sur des thèmes plus généraux. On peut citer :

- la participation de plusieurs PFN d'Amérique latine membres du FIP dans le dialogue sur la coopération entre l'UE et l'Amérique latine à Santiago de Chili en janvier 2013 (Sommet UE-CELAC des chefs d'Etat et de gouvernement d'Europe) ;
- la participation de plusieurs membres du FIP à l'Assemblée mondiale de Civicus en septembre 2011 et 2012 à Montréal, et l'animation, en 2012, d'un atelier sur la diplomatie non gouvernementale, en collaboration avec CIVICUS ;
- l'implication forte d'ABONG dans l'organisation du Sommet des peuples (contre-sommet de Rio + 20) en 2012 ;

- l'implication de PIANGO et des PFN qu'elle représente dans des débats sur le climat, et comme point focal au sein de *CSO Partnership for Development Effectiveness* (CPDE) ;
- la participation de VANI sur des processus d'environnement favorable ; son rôle moteur dans la création et structuration de l'*Asian Development Alliance* (ADA) ;
- l'implication du REPONGAC et REPAOC, sur le thème « Conflit et paix en Afrique » ;
- l'implication de nombreuses PFN dans les consultations nationales sur le post objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ; parfois comme organisatrices des consultations sociétés civiles.

Leur participation au FIP a directement renforcé les actions de plaidoyer de ces PFN lorsque cela était en lien avec les thèmes examinés et les propositions élaborées, ou indirectement en renforçant leur légitimité du fait de leur appartenance à un réseau mondial. Les PFN ne mettent cependant pas souvent en avant le FIP dans leurs actions de plaidoyer, ayant également besoin d'assurer leur propre visibilité.

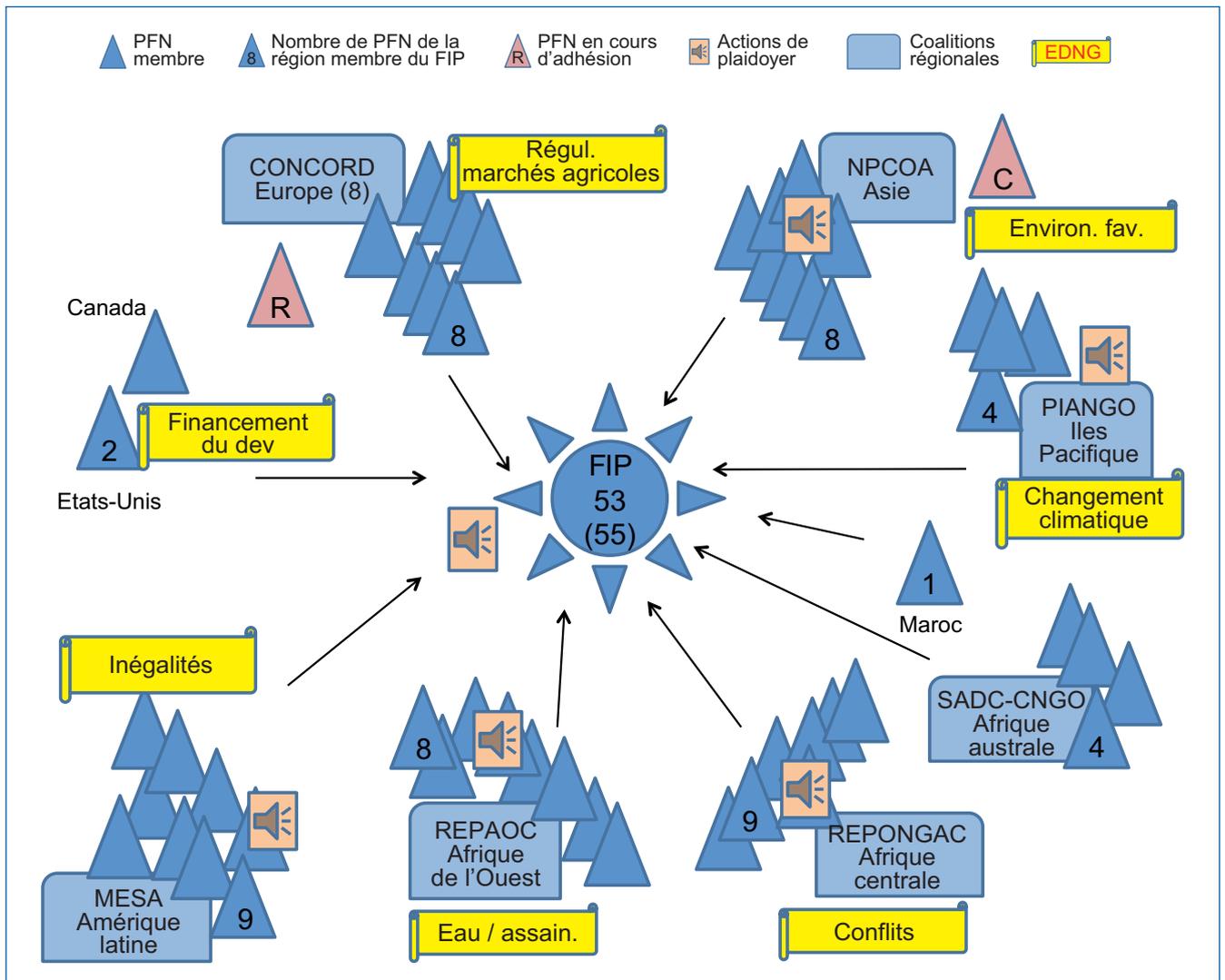
Le FIP, en tant que structure globale, a mené quelques actions de plaidoyer plus ponctuelles :

- participation au Sommet des peuples au Brésil ;
- participation au G8/G20 à Cannes avec la remise d'un document de positionnement au président français ;
- plaidoyer à la FAO qui a permis d'obtenir un siège au Mécanisme société civile du Comité de sécurité alimentaire.

La participation du FIP aux forums sociaux mondiaux a également été importante et visible :

- en 2011, à Dakar, avec la participation des 47 PFN et 6 coalitions présentes pour la constitution du FIP et l'animation de 6 ateliers sur les EDNG ;

Schéma 3. Structuration du FIP et réalisation des exercices de diplomatie



Source : auteurs.

- en 2013 à Tunis, avec l'organisation de plusieurs ateliers notamment sur la notion de PFN et l'environnement favorable à la société civile.

L'action de plaidoyer du FIP (en tant qu'acteur global) face aux enjeux internationaux reste cependant timide et certains évoquent des rendez-vous manqués (agenda sur lequel le FIP aurait dû se positionner plus rapidement et devenir leader comme, par exemple, pour lancer les consultations post OMD) ou un manque de capacité de propositions. Ces résultats plus mitigés s'expliquent aussi par le fait que le FIP

n'a pas vraiment de positionnement fort partagé par tous ses membres (capitalisation et diffusion des EDNG encore partielle), que ces derniers sont divers avec des priorités différentes (dont certains plus sur des enjeux de plaidoyer national), et que les stratégies de plaidoyer n'ont pas encore été définies au niveau global (priorités, cibles, agendas, porte-paroles...).

Un questionnement subsiste : le FIP doit-il mener des actions de plaidoyer au nom de ses membres en tant qu'acteur collectif, ou doit-il simplement renforcer les PFN

membres pour qu'elles portent mieux ce plaidoyer et pour ainsi renforcer leurs initiatives ? Ces interrogations renvoient aux mêmes questionnements que CSUD (en tant que PFN) connaît en interne pour sa propre mission de plaidoyer/animation du plaidoyer de ses ONG membres. Les PFN du FIP et certains membres de ces PFN mènent des actions de plaidoyer et ont besoin de visibilité. Le conseil du FIP ne s'est mis en place que depuis 2012 et doit encore trouver son fonctionnement sur ces aspects. Cela suppose de mieux comprendre les attentes des membres, prendre en compte leur diversité, et de mobiliser ceux pour lesquels le plaidoyer international est prioritaire.

Le FIP a facilité de nouveaux contacts entre plateformes nationales (Sud/Sud, Nord/Sud ou Nord/Nord) notamment au sein des régions, et parfois entre membres respectifs

La mise en réseau a permis à certaines PFN de tisser de nouveaux liens avec d'autres PFN, des échanges d'expériences, et d'établir des relations de solidarités (ex : échanges entre ABONG du Brésil et la PFN de Madagascar ; entre ABONG et la PFN d'Angola). Les échanges se sont aussi développés au sein des coalitions régionales (entre PFN membres du REPOGAC, de la NPCOA...). Certaines PFN d'Europe apprécient particulièrement la mise en contact avec les PFN d'autres régions du monde avec qui elles avaient auparavant peu de contact (ex : PFN de Finlande et Belgique (francophone) vis-à-vis de la PFN des Etats-Unis ou de celles des îles du Pacifique). Par ailleurs, des relations se sont aussi tissées entre certains membres des PFN (ex : entre le FORIM membre de CSUD et des organisations membres du CONGAD) mais il est difficile d'avoir un panorama exhaustif ou d'en analyser les produits et résultats.

Le FIP commence à être connu à l'international par certains acteurs proches, mais sa visibilité reste faible

Après 5 ans d'existence, il semble que le FIP commence à être connu et reconnu, mais surtout par un cercle restreint d'acteurs de la société civile, et d'acteurs impliqués dans la promotion de la participation de la société civile. En

effet, le FIP est visible pour les PFN, pour des structures impliquées dans des thématiques communes aux EDNG et qui collaborent parfois avec les PFN, et pour des acteurs qui appuient des projets de renforcement de la société civile (PNUD, CIVICUS).

La visibilité globale du FIP demeure assez faible, malgré l'étendue de son réseau dans plus de 50 pays, l'existence de son site Web, son logo, et ses activités d'ENGD. On peut souligner que l'appellation du FIP (*ngo-ong*) ne met pas en avant le nom de FIP. Par ailleurs, le FIP en tant que tel n'est pas bien référencé sur Internet. La visibilité du FIP est sans doute plus difficile du fait que le FIP n'affiche pas un « visage » puisque son Conseil a choisi volontairement de ne pas suivre une structuration classique (dans le but aussi d'innover) et qu'il n'y a par conséquent pas de président. L'organisation interne du FIP peut être innovante, mais cela n'est pas incompatible avec le fait de mandater des porte-paroles charismatiques pour rendre le FIP plus visible.

Le FIP a finalement déployé peu d'actions de plaidoyer international en tant que « FIP », peu d'alliances, et n'est leader d'aucune initiative. Sur le thème du post OMD, le FIP s'engage, avec un projet commun, Beyond 2015/GCAP FIP, qui permettra la réalisation de consultations nationales de la société civile dans 30 pays, dont 11 sont coordonnées par des membres du FIP. Cette initiative est tout à fait pertinente mais le FIP n'en est pas le leader : il la conduit aux côtés de – ou derrière – le réseau Beyond 2015.

Le manque de visibilité semble lié à l'absence d'une définition claire de stratégie de plaidoyer, qui se confronte sans doute à un manque de définition du rôle même du FIP comme acteur collectif face à ses membres et leurs propres besoins de visibilité. On peut souligner justement que, au contraire, les PFN membres et/ou les coalitions régionales sont devenues plus visibles (sans pour autant faire systématiquement, à leur niveau, la promotion du FIP). L'appartenance au FIP leur a en effet permis d'accroître leur légitimité (notamment pour les PFN isolées), ce qui était aussi recherché puisque les PFN restent au cœur de processus de FIP.

Un point à souligner est celui du rôle que le FIP a pu prendre pour une « *veille sur le respect des libertés et initiatives de la société civile* ». En effet, certains membres considèrent que leur structure est devenue visible dans la sphère internationale, ce qui leur apporte aussi une protection en cas d'atteintes à leurs libertés d'expression ou de menaces (ex : Cambodge).

Les PFN membres ont un sentiment d'appartenance au FIP, mais avec des degrés divers d'engagement

Les PFN consultées ont souligné l'importance que revêt pour elles le FIP et ont félicité CSUD pour cette initiative. Le concept de réseau de PFN est important, et elles défendent cette spécificité de dynamique collective issue d'acteurs semblables, face aux coalitions multi-acteurs qui regroupent des initiatives plus individuelles (comme indiqué précédemment : le concept est, à la base, français).

L'engagement dans le FIP se caractérise par l'acte d'adhésion volontaire, qui est un acte formel. Initialement, en 2008, 83 PFN avaient assisté à la conférence de création du FIP à Paris. Par la suite, le FIP a demandé aux PFN de formaliser leur adhésion : 56 PFN l'ont fait à ce jour.

L'engagement dans le FIP dépend à la fois de l'ancienneté, des moyens disponibles (notamment en ressources humaines) et des attentes.

- Les PFN impliquées historiquement (CSUD, ABONG, CONGAD, VANI, ACCION) continuent à avoir un rôle moteur, tout comme celles qui ont rejoint le groupe de facilitation ou qui ont ensuite été élues au Conseil du FIP⁴⁶. Les PFN du Conseil sont aujourd'hui au cœur du processus. Les groupes de travail (animés par un coordinateur) permettent de responsabiliser les PFN du Conseil autour d'objectifs plus précis, mais leur fonctionnement est inégal et se cherche encore.

46 Le conseil est composé de représentants des PFN par continent : Afrique: CONGAD (Sénégal), CIONGA (RCA), LUNGOS (Seychelles) ; Amérique latine: ABONG (Brésil), ACCION (Chili), CONGCOOP (Guatemala) ; Amérique du Nord: ACCION (USA) ; ASIE: VANI (Inde), INFID (Indonésie), NGO Fédération (Népal) ; Europe: CSUD (France), Bond (Royaume Uni), PFN des ONG (Finlande) ; Pacifique: PIANGO ; Maghreb: Espace associatif (Maroc).

- Les PFN en dehors du Conseil s'impliquent moins dans le FIP. Leur participation est toutefois effective au niveau des EDNG (pour certaines), ou en lien avec les activités de leur coalition régionale. Leur participation est attendue maintenant autour de la réflexion sur le post 2015.
- Certaines PFN participent au FIP pour apporter un soutien symbolique, sans être très actives car elles n'adhèrent pas totalement à la mission de plaider du FIP considérant qu'elles ont leurs propres réseaux (ces PFN sont aussi composées et représentées par des ONG qui peuvent avoir leur propre réseau international). Elles sont en revanche motivées pour développer le processus d'échanges et de réseautage entre PFN.

Certains membres du FIP se sont mobilisés pour rechercher des partenaires financiers, avec des degrés variables et des résultats mitigés

L'analyse de l'appropriation du FIP par ses membres passe aussi par un regard sur la mobilisation de ces derniers pour trouver des financements. En 2010-2011, une étude a été mandatée par le Conseil et secrétariat du FIP (avec l'appui financier de l'AFD), en mobilisant un consultant externe basé aux Etats-Unis, pour analyser les possibilités de création d'un fonds multi-bailleurs. Cette étude a permis de contacter plus de 40 bailleurs (dont beaucoup basés aux Etats Unis) et de tisser quelques liens. L'étude a cependant montré que la probabilité d'un tel mécanisme à court terme était faible, dans un contexte de plus en plus fermé et de restriction des financements. Il est en effet plus difficile de financer une structure globale comme le FIP que des réseaux thématiques qui acquièrent par ailleurs une visibilité plus rapidement (sans entrer dans des processus de structuration, de recherche de représentativité, etc.). Certains financeurs ont aussi questionné le FIP sur sa plus-value, sa visibilité et ses alliances (notamment avec CIVICUS). Cette étude a été utile pour faciliter des liens avec des structures internationales et américaines basées aux Etats-Unis, et il aurait été important de maintenir ces contacts pour les faire fructifier. Il semble

toutefois que ni le secrétariat du FIP, ni son conseil ni INTER ACTION (PFN des Etats-Unis) n'aient pu jouer pleinement ce rôle. Par ailleurs, les possibilités de mobilisation conjointe de financements provenant d'agences de coopération européennes (formation d'un fonds européen) n'ont pas été étudiées.

Au niveau structurel, un groupe de travail interne a été formé au sein du Conseil sur cette thématique de recherche de financement ; la responsabilité de tous a été soulignée à plusieurs reprises. La préoccupation collective semble plus forte. Comme indiqué précédemment, divers efforts ont porté sur cette mobilisation de financement :

- le FIP a présenté en 2012 une demande de financement à l'UE (qui n'a pas abouti) ;
 - des financements ont été sollicités pour les dynamiques régionales par MESA, et par ACTED pour le REPAOC et REPOGAC, et ont pu être obtenus. Ces financements ne contribuent cependant pas à appuyer le FIP directement en tant que structure ;
 - certaines PFN ont présenté le FIP à leurs services de coopération ou à d'autres partenaires financiers de leur réseau, pour discuter des possibilités d'appui (ex : PFN de Finlande, INTERACTON aux USA et PFN du Népal) ;
 - des activités ont été cofinancées en mobilisant des apports propres des PFN (ex : ABONG finance certains coûts du secrétariat de communication, ou les déplacements au FSM).
- des difficultés croissantes depuis 2011 pour mobiliser des financements pour la société civile (les réseaux comme CIVICUS, *Global Watch* en souffrent également) ;
 - la difficulté de financer des structures (préférence donnée aux réseaux thématiques, plus visibles et qui rallient rapidement un nombre important de structures) ;
 - un projet du FIP qui apparaît pour les financeurs pas assez défini et dont la plus-value face à d'autres initiatives comme CIVICUS suscite des interrogations ;
 - des capacités d'ingénierie de projet : capacité de recherche de financement au sein du secrétariat et du Conseil du FIP limitée (par manque de temps, absence de coordinateur, manque d'expérience) ;
 - d'autres priorités financières pour certaines PFN qui cherchent déjà à survivre en tant que PFN ;
 - des contraintes légales et juridiques qui empêchent parfois, dans certains pays, la mobilisation de fonds pour des actions ou des acteurs externes au pays (ex : au Brésil, en Inde).

Les attentes différenciées des PFN membres du FIP sont à mieux comprendre et prendre en compte

Le FIP est né autour de la proposition de diplomatie non gouvernementale et avec l'objectif de faciliter une structuration des PFN pour porter leurs voix dans les instances internationales. dix ans après les premiers échanges entre PFN, cinq ans après la création du FIP, il est aujourd'hui important de mieux analyser et prendre en compte les attentes des membres, dans leurs diversités, pour renforcer le FIP à partir d'un processus réellement ascendant depuis la base. La compréhension et visualisation de ces attentes plurielles est nécessaire pour mieux réfléchir sur les possibilités de partenariats et donner plus de dynamisme au FIP :

Malgré ces quelques efforts, les résultats sont faibles, et le FIP reste financé essentiellement par des appuis français (AFD, Fondation de France). La Fondation Ford, qui avait soutenu CSUD sur ce projet, s'est désengagée (elle a arrêté de financer de tels programmes et s'est recentrée sur d'autres priorités). Cette situation s'explique par les aspects suivants :

- pour certaines PFN (notamment les fondatrices), le FIP doit être visible en tant que structure globale et être un acteur qui porte des revendications au niveau international ;
- pour d'autres PFN (en Asie, en Afrique), le FIP est avant tout un cadre pour donner une visibilité et une légitimité aux PFN pour les actions qu'elles mènent aux niveaux national et régional sur du plaidoyer thématique ou pour défendre un environnement favorable ;
- pour d'autres (en Europe), le FIP doit permettre en priorité de faciliter des échanges entre PFN et entre membres de ces plateformes (Nord-Sud, Sud-Sud et

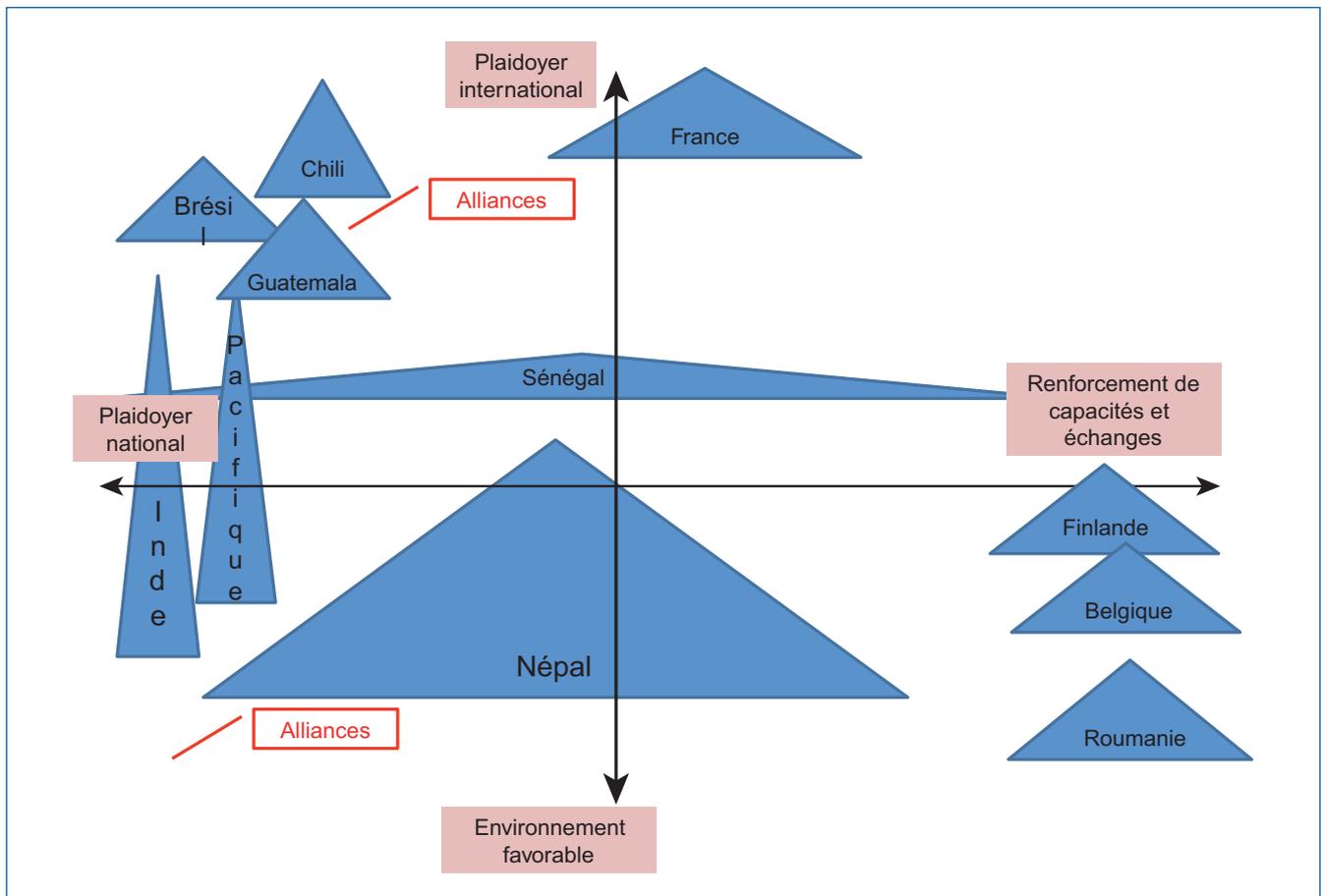
BRICS, Nord-Nord) ;

- pour certaines PFN (en Afrique), le FIP doit faciliter en priorité le renforcement de capacités.

Les analyses développées dans cette évaluation se basent sur les constats valables pour la période 2006-2012 et sur les appréciations recueillies auprès de divers acteurs (internes et externes au FIP). Lors du 3^e conseil du FIP (4-6 juin 2013), diverses orientations stratégiques ont été discutées, pour valider quatre grands projets pour le FIP autour de divers intérêts des membres :

- le renforcement de capacités,

Schéma 4. Positionnements des différentes PFN suivant quatre axes de priorités : plaidoyer international / plaidoyer national / renforcement de capacités et échanges / environnement favorable



Source : auteurs.

- la promotion de l'environnement favorable,
- le plaidoyer national et international autour des enjeux post 2015,
- le plaidoyer dans d'autres négociations internationales (auprès des NU, G20, BRICS, au côté d'autres acteurs

de la société civile : FSM, sommets des peuples, Forums société civile.)

Pour chaque projet des partenaires et financements propres seront recherchés. Ces nouvelles orientations sont en phase avec les constats de cette évaluation.

5.9 Conclusions et recommandations pour l'appui de CSUD à la construction du FIP

Nous l'avons vu : le FIP est né d'un projet porté par CSUD de « diplomatie non gouvernementale » pour permettre à des plateformes nationales d'ONG des pays du Sud et du Nord, de mieux porter la voix collective des ONG des différents pays, pour une plus grande incidence en faveur du développement. Ce projet a été initié par CSUD dans le prolongement de sa mission de plaidoyer internationale, et soutenu par les pouvoirs publics français qui ont, depuis dix ans, cofinancé les dynamiques d'échanges entre PFN et de structuration du FIP. Ces partenaires publics ont vu dans ce programme la possibilité d'accroître l'influence et le rayonnement de la France et de la francophonie.

Cependant, le projet a un ancrage faible en interne, au sein des membres de CSUD, et des autres PFN. Le FIP est une structure de 3^e ou 4^e niveau (ONG ; PFN ; coalitions régionales quand elles existent ; FIP), d'où la difficulté de mobiliser des ONG de base. Ce processus, initié au niveau global, gagnerait cependant en dynamisme et légitimité s'il réussissait un portage à la base. Dans de nombreux pays, les ASI membres ont pu développer au cours des dix dernières années des activités de plaidoyer et des compétences sur ces thématiques, mobiliser des ressources dédiées, nouer des partenariats, s'insérer dans des réseaux et coalitions thématiques. Les membres des PFN attendent donc aussi du FIP qu'il puisse leur faciliter des alliances (au Sud ou au Nord), ou renforcer et relayer leur propre plaidoyer dans des processus « gagnant-gagnant ».

Recommandation : renforcer l'ancrage du FIP au sein de CSUD, avec ses membres, pour rechercher des synergies opérationnelles et stratégiques.

Au niveau de CSUD :

- *mieux communiquer en interne sur le projet FIP pour lever certaines incompréhensions et débattre collectivement des atouts et perspectives du FIP, à la fois pour CSUD et pour ses membres ;*
- *organiser un atelier de restitution des conclusions de l'évaluation sur le FIP, pour les membres de CSUD (notamment les membres impliqués dans les commissions plaidoyer) ;*
- *mener une réflexion sur l'implication de CSUD en tant que PFN en appui au FIP, et sur les synergies possibles avec les membres de CSUD.*

Au cours du dernier triennal, le FIP est passé d'une idée à une réalité : 53 PFN ont formellement adhéré au FIP, un Conseil de 15 membres issus des cinq continents a été élu, une charte, un règlement intérieur, des statuts ont été définis collectivement, un logo, un site Web en quatre langues ont été créés ou renouvelés. On constate donc des avancées notables en termes de structuration. Le FIP a également contribué à renforcer certaines PFN au niveau institutionnel et particulièrement les coalitions régionales (en accompagnant même la création de certaines coalitions). Il semble qu'il y ait une appropriation croissante (bien que variable) du projet par les PFN membres. Un tel processus demande un investissement lourd en temps et animation.

Cependant, le FIP, n'ayant pas encore de structure juridique, est encore porté institutionnellement par CSUD,

ce qui en limite sa visibilité et lisibilité, notamment pour des partenaires financiers.

Le projet même de FIP n'est pas encore très défini, ou plus exactement, se trouve dans une phase de redéfinition. Sa raison d'être a été centrée jusqu'à présent sur le concept de « diplomatie non gouvernementale » mais ses membres ont des attentes plurielles. Les PFN membres ont en effet des réalités différentes et des missions variables (les PFN du Nord sont centrées sur l'action internationale, celles du Sud sur l'action nationale). Il est indispensable de mieux tenir compte de cette diversité pour préciser le projet global du FIP. Les nouvelles orientations discutées en juin 2013, lors du dernier Conseil du FIP, vont dans ce sens.

Au niveau du FIP

Recommandations : poursuivre l'institutionnalisation du FIP pour acquérir une identité juridique qui lui permettra de montrer son indépendance, son existence, et mobiliser des financements. Pour cela :

- *débattre de la localisation du siège du FIP sur des critères avant tout stratégiques et politiques (une localisation dans un pays du Sud ou des BRICS peut être stratégique au niveau financier et peut montrer l'enracinement du FIP au-delà de ses gènes français) ;*
- *lancer au plus tôt les démarches pour préparer cette institutionnalisation.*

Recommandations : reconnaître que les PFN membres ont des attentes plurielles, bâtir un projet FIP sur plusieurs dimensions, en complémentarité de la « diplomatie non gouvernementale ». Pour cela :

- *identifier les 3 ou 4 grandes priorités des membres par des consultations qui peuvent être animées par les coalitions régionales (lorsqu'elles existent), préciser ce que les PFN attendent comme plus-value du FIP ;*

- *valider divers axes de travail autour des grandes priorités et attentes des membres ;*
- *opter pour un fonctionnement par projet autour de ces priorités. Chaque PFN pourra s'impliquer dans le projet qui correspond le mieux à ses attentes, en mobilisant ses membres.*

Au cours de ces 3 dernières années, 7 EDNG ont été menés pour permettre à certaines PFN membres du FIP de construire un positionnement commun sur certaines thématiques. Diverses actions de plaidoyer ont pu être menées au niveau national par les PFN, au niveau régional par les coalitions régionales, ou au niveau global par le FIP représenté par son Conseil ou certaines PFN. Les PFN les plus impliquées ont gagné en visibilité et en légitimité. Cependant, l'action de plaidoyer du FIP est restée encore timide et peu visible.

Le projet de FIP porte une certaine « approche française » avec un choix de structuration sectorielle autour de groupes semblables d'acteurs (réseaux de maires, Associations des peuples de montagnes du monde...). Il diffère en cela des dynamiques de coalitions multi-acteurs très fréquentes dans les pays anglophones, ou des membres très différents s'unissent autour d'une cause particulière. L'approche du FIP, centrée sur le secteur des ONG, semble pertinente (en favorisant la concertation entre acteurs semblables) mais doit bien rechercher des synergies avec d'autres dynamiques. Aujourd'hui, un projet a été défini avec la coalition Beyond 2015, impliquant 11 PFN membres du FIP. Le FIP n'a cependant pas encore établi des partenariats stratégiques, son projet global n'étant pas encore totalement défini. Le FIP ne peut cependant pas rester isolé dans un contexte de raréfaction des ressources, et face aux enjeux d'un plaidoyer efficace.

Au niveau du FIP :

Recommandation : rechercher des alliances avec d'autres acteurs, des synergies, des partenariats. Pour ce faire :

- sur la base du projet pluriel préalablement redéfini, identifier des acteurs stratégiques, positionnés sur les divers objectifs et priorités du FIP ;
- définir ses alliances à divers niveaux : ponctuelles pour certaines activités, stratégiques, de partenariat. Chaque alliance aura ainsi son cadre défini (avec ses limites dans le temps, dans l'espace géographique, dans le degré d'alliance, etc.).

Recommandation : préciser le rôle attendu du FIP en tant que structure de 4^e niveau dans le domaine du plaidoyer.

Pour ce faire :

- discuter des attentes des PFN et de leurs membres, et celles des coalitions régionales ;
- identifier ce qui peut être mené par les coalitions régionales qui semblent être un niveau stratégique et opérationnel pertinent.

Le travail d'animation du FIP a été bien mené de façon volontaire et efficiente, tenant compte du peu de moyens humains et financiers disponibles (comparativement à l'ampleur du travail que supposent la structuration et l'animation d'un réseau international). L'animation a été menée de façon indépendante des propres dynamiques de CSUD. Il est cependant difficile de pérenniser et financer ce travail d'animation et de financer la structure du FIP en tant que telle.

L'animation du secrétariat a été portée par CSUD, avec un début de décentralisation apprécié par les partenaires financiers externes. Il est souhaitable que les autres PFN montrent une plus grande implication. Un secrétariat tournant avait été initialement évoqué mais n'apparaît pas forcément le plus pertinent pour des questions opérationnelles.

Au niveau du FIP :

Recommandation : Considérer que les missions du secrétariat peuvent être partagées entre divers acteurs (secrétariat pluriel). Pour ce faire :

- miser sur les coalitions régionales, qui semblent être de bons niveaux opérationnels et stratégiques (au niveau politique, c'est le niveau adéquat pour des interfaces avec des structures régionales et acteurs régionaux – CEDEAO, UE ; au niveau opérationnel, les coalitions régionales sont des structures légitimes pour fédérer les PFN, leur apporter des informations, si besoin leur proposer des outils de renforcement de capacités ou la mutualisation de services pour la gestion et l'animation de site Web, pour un appui à la recherche de financements, etc.) ;
- définir les responsabilités de certaines PFN et coalitions dans l'animation du secrétariat du FIP.

Recommandation : adopter un fonctionnement par projet pour financer en partie la structure et conserver une structure légère. Pour ce faire :

- pour chaque priorité, préciser des stratégies d'action aux niveaux local / régional / global, les résultats espérés, les moyens à mobiliser et le calendrier. Formuler des projets sur ces bases ;
- inclure des lignes budgétaires qui financent des activités transversales et globales ;
- inclure des lignes budgétaires qui financent en partie le fonctionnement des coalitions régionales et des réunions du Conseil du FIP⁴⁷.

Au niveau du secrétariat

Recommandation : faire preuve part de grande transparence et redevabilité dans la gestion des fonds. Pour ce faire :

⁴⁷ Exemples : si un projet est défini autour de l'objectif d'échanges d'expériences/réseautage entre PFN, il peut porter les activités de communication / site Web / autres outils pour le FIP ; un projet centré sur des objectifs et stratégies de plaidoyer, peut prévoir d'assumer des frais de mobilisation du Conseil, l'organisation de forum de discussion, la production de documents etc. ; un projet sur le renforcement de capacités pourrait inclure d'assumer des activités pour faciliter la recherche de financement, élaborer des plans stratégiques et des rapports d'activités.

- confier l'animation du secrétariat (ou de certaines missions) à des structures avec une capacité installée et des comptes audités ;
- séparer toujours les fonds pour le projet de ceux concernant le financement de la structure propre ;
- communiquer aux membres du Conseil les détails des frais financiers.

Les efforts de communication entrepris ces dernières années ont permis de créer et renforcer divers outils mais leur utilisation par les PFN est variable et la visibilité du FIP demeure encore faible. Le processus de décentralisation de la communication a été apprécié mais la stratégie de communication interne et externe doit être précisée. On constate par ailleurs un certain déficit de communication vers les partenaires financiers.

Au niveau du secrétariat :

Recommandation : améliorer et amplifier la communication interne et externe. Pour ce faire :

- améliorer la communication avec les partenaires (financiers, autres), partager les réussites, bonnes pratiques et difficultés rencontrées ;
- chercher une certaine cohérence et synergie entre les divers niveaux de communication (site Web du FIP, ceux des coalitions régionales, ceux des PFN) ;
- proposer un appui aux coalitions ou PFN qui le souhaitent pour leurs propres communications ;
- promouvoir la communication du FIP auprès des PFN membres et coalitions régionales pour qu'elles affichent sur leurs propres sites Web ou dans leurs bulletins, les principales informations ;
- faciliter la relation et la communication entre membres (Intranet, accès au site Web du FIP pour les coalitions régionales pour poster des informations,

création de forums en ligne, dynamisation des réseaux sociaux, etc.) ;

- mieux référencer le site du FIP sur Internet en en faisant la promotion auprès d'autres réseaux, dans des sites généralistes globaux ou régionaux⁴⁸, dans des portails thématiques (sur le changement climatique, les droits humains, etc.).

Le financement du FIP a été porté depuis le début majoritairement par les pouvoirs publics français qui souhaitent aujourd'hui que d'autres agences se mobilisent. Le secrétariat et divers membres du FIP ont fait des efforts pour obtenir des financements (étude sur la création d'un fonds multi-acteurs, dépôt de projet à l'UE, prises de contacts). Les résultats restent limités pour la structure FIP (même si des financements ont pu être obtenus pour des coalitions régionales), dans un contexte où le financement de réseau est de plus en plus difficile. Le projet FIP et sa plus-value semblent encore peu définis, ce qui rend plus difficile la mobilisation des financements.

Au niveau du FIP :

Recommandation : mobiliser des financements à partir des projets pluriels pour financer une structure légère. Pour ce faire :

- opter pour un secrétariat pluriel basé sur les coalitions régionales ;
- définir divers projets concrets sur la base des priorités.

Recommandation : rechercher des synergies et possibilités de financement à partir des actions/programmes des membres des PFN. Pour ce faire :

- diffuser l'information sur le FIP (acquis et nouvelles orientations) aux membres des PFN et à leurs partenaires ;

⁴⁸ Comme <http://www.africancso.org/web/guest>

- *mettre en avant des objectifs de renforcement de capacités (une thématique prioritaire pour certains financeurs).*

Au niveau des partenaires financiers (AFD, Fondation de France)

Recommandation : poursuivre l'engagement pour aider à mettre en œuvre les nouvelles orientations et projets pluriels, en recherchant avec le FIP à mobiliser d'autres partenaires. Pour ce faire :

- *financer à court terme un appui au FIP en ingénierie de projet pour la définition de projets pluriels et la recherche de financement ;*
- *porter le projet FIP et ses nouvelles orientations auprès des pouvoirs publics homologues de l'Europe. Innover en proposant la création d'un fonds commun entre agences européennes ;*
- *défendre le projet auprès d'autres fondations.*

6. Conclusions et recommandations transversales

6.1 Conclusions transversales

Au cours de la période 2006-2012, et plus particulièrement lors des trois dernières années écoulées, CSUD a su faire évoluer sa gouvernance pour permettre la participation de l'ensemble des collectifs et donner une place aux membres adhérents directs. Elle a achevé d'atténuer les tensions ayant prévalu entre ses membres au moment de sa création, et renforcé l'unité de la coordination dans le respect de la diversité. Elle a su consolider sa position par rapport aux principaux acteurs français et européens de la coopération et de la solidarité internationale, et accompagner ses membres dans un monde en profonde mutation.

Sa structure organisationnelle a intégré progressivement ou renforcé de nouveaux axes de travail, en particulier dans les champs du renforcement institutionnel et organisationnel de ses membres, de la communication interne et externe, et du plaidoyer.

CSUD a su mettre au point un système de veille permettant d'identifier les besoins de ses membres et d'y répondre en leur proposant (ainsi qu'aux ASI non-membres), dans un souci d'intérêt général, une gamme de services variés (formation, renforcement institutionnel et organisationnel, offres d'emplois, information,...) et en ouvrant des espaces de partage d'expériences. Mais des marges de progrès subsistent en termes d'appui et de renforcement des petites structures, de communication et de projection de son action auprès des ASI localisées en région, de valorisation du travail de ses collectifs, ainsi que d'ouverture aux autres acteurs de développement et de solidarité internationale (entreprises, universités, centres de recherche...).

CSUD a également développé une mission de plaidoyer à la fois pour défendre les intérêts et valeurs de ses membres

et créer un environnement favorable pour le secteur des ONG de développement et de solidarité internationale, pour accompagner ses membres dans la production collective d'argumentaires puis porter et diffuser, avec eux, leurs positionnements thématiques et stratégiques. CSUD a également porté auprès des pouvoirs publics français et européens des positions collectives sur les politiques publiques de développement, aux niveaux français, européen et international. Ces actions de plaidoyer lui ont permis de gagner en visibilité et crédibilité auprès de l'opinion publique, des médias et des pouvoirs publics, mais également d'aider ses membres à en faire autant. CSUD a ainsi réussi, et ce malgré l'absence d'un espace de dialogue politique avec les pouvoirs publics français (depuis la dissolution du HCCI et de la CCD), à tisser des liens avec les pouvoirs publics français, devenant leur interlocuteur privilégié dans le domaine du développement, capable de faire valoir le droit d'initiative des ONG, de faire évoluer les mécanismes de financement et les procédures de l'AFD vis-à-vis des ONG, et de faire reconnaître leur expertise.

Cependant, si la défense des intérêts et valeurs du secteur est largement appréciée par les membres, les autres formes de plaidoyer suscitent davantage de débats, voire de tensions. Depuis une dizaine d'années, un certain nombre de membres de CSUD ont en effet développé leurs propres missions de plaidoyer, avec des objectifs d'influence mais aussi de visibilité, alors que le message porté par CSUD prend en compte la diversité du secteur et est par conséquent nécessairement consensuel. Les enjeux d'influence des politiques et de veille sur leur cohérence, tant au niveau français qu'européen, restent encore un enjeu fort qui demande à CSUD de clarifier avec ses membres cette mission de plaidoyer.

Par ailleurs, la participation des ONG à la mise en œuvre de projets et de programmes de développement de l'AFD reste réservée à quelques membres, et le lien avec les postes et les agences de l'AFD sur le terrain reste faible.

CSUD a également animé un travail de structuration des plateformes nationales d'ONG pour mieux porter leur parole *via* leurs collectifs, dans un objectif de « diplomatie non gouvernementale ». Le processus de FIP est devenu une réalité et mobilise aujourd'hui 53 PFN membres issues des cinq continents, avec une participation croissante. Le FIP se doit maintenant de redéfinir et préciser son projet en tenant compte des attentes plurielles de ses membres.

En conclusion, l'action de CSUD menée depuis 2006 a répondu aux objectifs de partenariat entre le MAE puis l'AFD et CSUD. Les objectifs de la convention triennale AFD-CSUD sur la période 2010-2012 ont été globalement atteints, avec toutefois certaines faiblesses dans la consolidation du FIP. Au cours de ces trois dernières années, CSUD a en effet approfondi son appui à la professionnalisation de ses membres et a développé une relation fructueuse avec les pouvoirs publics, en jouant un rôle d'intermédiaire entre ceux-ci et les OSI, ainsi que de porte-parole du secteur auprès de

la puissance publique. CSUD est ainsi intégrée aux politiques publiques en matière de coopération au développement *via* sa convention de financement avec l'AFD :

- elle contribue aux politiques publiques dans leur conception et leur mise en œuvre ;
- elle exerce son droit de regard et d'évaluation sur ces politiques, apportant aux pouvoirs publics le regard critique dont ils ont besoin ; elle préserve le droit d'initiative et la capacité d'innovation des OSI pour tester des solutions de développement au plus près des acteurs du Sud.

Il est donc important de reconnaître que la convergence d'intérêts entre les pouvoirs publics, d'une part, et les OSI et leur coordination, d'autre part, présente une limite qu'il est nécessaire de respecter : celle de l'indépendance des prises de positions des OSI (même si celles-ci dépendent en grande partie des financements publics). Le respect de cette limite est une condition à l'établissement d'accords futurs de partenariat entre les deux parties, dont les champs d'application, les objectifs, les modalités et les contributions financières devront être explicités dans les conventions futures.

6.2 Changements en cours

Certaines évolutions internes sont en cours depuis la fin de la période étudiée :

- une réforme de la gouvernance, avec une modification des statuts, a été actée en février 2013 : elle permet aux ONG membres de CSUD d'élire plus directement leurs représentants (15 sièges pourvus par élection directe par les membres et 6 représentants désignés par les collectifs et ratifiés par l'AG) ;
- une réflexion est en cours sur le statut de « membres associés » pour en définir les objectifs et limites ;
- de nouvelles orientations stratégiques ont été discutées de façon participative lors de diverses réunions avec les instances et les membres de CSUD (en mars-avril 2013). Ces nouvelles orientations cherchent à préciser les orientations 2014-2016 en tenant compte des mutations actuelles.
- CSUD évolue dans un contexte national et européen marqué par les évolutions récentes suivantes :
- crise économique qui affecte le modèle économique des ONG ;

- baisse du budget européen et des financements (pour la première fois dans l'histoire des institutions européennes) ;
- création du CNDSI ;
- préparation de la loi d'orientation et de programmation ;
- préparation par l'AFD de la définition de son cadre de travail avec les ONG ;
- niveau croissant d'exigence des bailleurs et des sociétés en matière de transparence, de qualité, d'efficacité et de redevabilité ;
- préparation de l'agenda post OMD au niveau mondial ;
- développement du rôle des entreprises dans le développement : promotion de partenariat publics-privés, agriculture sous contrat, marché du carbone volontaire, privatisation des services de santé et éducation dans de nombreux pays ;
- émergence de nouveaux acteurs issus des pays BRICS, qui mènent des actions de développement, avec de nouvelles modalités et financement ;
- évolution de la frontière entre urgence, réhabilitation et développement en fonction de crises répétées, amenant les ONG de développement à intervenir plus fréquemment dans des situations de crise (ex : Haïti, Mali, Darfour).

6.3 Défis pour CSUD

Face à ces évolutions, les défis suivants apparaissent pour CSUD :

- faire entendre sa voix et exercer son influence au sein du CNDSI sur les orientations et la cohérence des politiques publiques, en valorisant notamment la connaissance du terrain de ses membres, et en s'appuyant sur des alliances et des partenariats ciblés et raisonnés ;
- renforcer la relation avec l'AFD pour défendre le droit d'initiative des ONG, favoriser leur participation à la définition des orientations de l'Agence, favoriser la participation de ses membres à des projets de l'AFD en tant qu'opérateurs et contribuer à une meilleure prise en compte transversale des ONG dans l'ensemble des activités de l'AFD ;
- mieux prendre en compte l'action des nouveaux acteurs du développement et de la solidarité internationale (collectivités territoriales, entreprises) à la fois pour imaginer des partenariats constructifs mais aussi pour exiger des niveaux de redevabilité, afin d'assurer la qualité des actions menées au service des populations locales, dans le respect des valeurs qui sont celles des ASI membres de CSUD ;
- informer ses membres sur les conséquences (opportunités et menaces) des nouveaux opérateurs du développement et mécanismes de financements issus des BRICS ;
- amener ses membres et partenaires à développer et consolider la réflexion sur le lien urgence-réhabilitation-développement, pour contribuer à la formulation de politiques publiques intégrant mieux cette séquence ;
- favoriser un engagement plus important de ses membres au sein de la commission Europe, pour porter la voix des ONG françaises avec plus de poids au niveau européen, avec CONCORD, sur les orientations thématiques (en lien avec les diverses commissions de travail de CSUD) et stratégiques (politiques de développement) auprès de l'ensemble des instances européennes (Commission européenne ; Parlement européen ; Conseil européen).

Défis internes :

- être plus « *fort et uni* », pour avoir plus d'influence ;
- mieux prendre en compte les dimensions des droits humains et de l'environnement pour une approche plus globale du développement ;
- être plus efficace et efficient à travers des partenariats discutés, animés et suivis, avec des acteurs non associatifs (recherche, entreprises, collectivités territoriales) ;
- renforcer la cohérence de l'organisation interne par rapport aux missions et aux priorités stratégiques, pour un fonctionnement plus efficace et efficient.

6.4 Recommandations transversales à court terme

Pour CSUD :

Améliorer la structure opérationnelle et de gestion des activités :

- utiliser un cadre logique comme instrument de pilotage de la stratégie (communication, articulation entre structuration par pôle et par activité, dialogue avec l'AFD) et servant de base pour un système de suivi et d'évaluation global ;
- opter pour une organisation du secrétariat davantage calquée sur les missions ;
- réformer l'organigramme.

Renforcer la cohérence interne :

- renforcer l'animation de la vie associative et la communication ;
- définir et formaliser des mandats clairs avec les collectifs et les ONG membres.

Pour les pouvoirs publics :

Améliorer le cadre de partenariat :

- définir un cadre de collaboration plus précis, avec une convention de partenariat allant au-delà du financement d'un programme pluriannuel ;

- appuyer CSUD et les ASI dans leur recherche de mécanismes innovants pour stabiliser leurs modèles économiques dans un contexte de crise (services financiers, flexibilisation des règles de cofinancement et de valorisation,...) ;
- accompagner et rendre possibles les évolutions proposées *via* (lorsque nécessaire) le financement d'études de faisabilité et/ou l'accompagnement du changement, et d'autres ressources humaines/de nouvelles activités.

Ouvrir et renforcer les espaces de concertation pour plus de participation des ONG :

- dans la convention de partenariat, préciser les espaces dans lesquels les ONG et CSUD pourront intervenir ainsi que les modalités de ces interventions ;
- promouvoir en interne, notamment au sein des agences AFD sur le terrain et les postes du MAE, la collaboration avec les ONG. Etablir des mécanismes pour faciliter cette collaboration.

6.5 Recommandations stratégiques à moyen terme

Pour CSUD

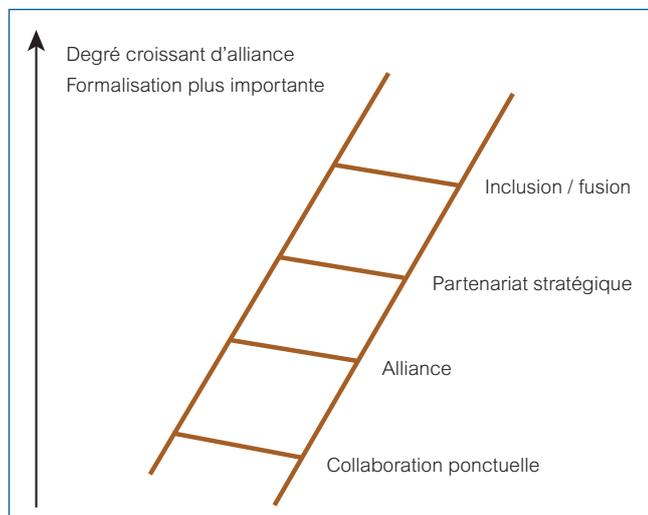
Ouvrir la possibilité d'être membre (*faire évoluer les limites de la « membrane interne »*) tout en gardant une cohérence interne pour être « *plus fort et uni* » :

- chercher une ouverture vers les ASI « environnement » et « droits humains », deux thématiques qu'il est indispensable de prendre en compte dans tous processus de développement et qui apparaissent à divers degrés dans les actions de terrain ou de plaidoyer des ONG membres de CSUD. La participation des acteurs « environnement » et « droits humains » comme membres de CSUD semble stratégique. Celle-ci reste cohérente, même s'ils ne sont pas centrés sur l'action internationale (c'est déjà le cas pour les membres actuels de CSUD, dont l'activité à l'international n'est pas centrale) ; ils contribuent à la réflexion générale à partir de leurs propres expériences ;
- donner la possibilité aux réseaux d'ONG en région (CADR, RADSI, CASI, etc.) de devenir membres ou membres associés de CSUD. Ceci permettra de renforcer l'ancrage en région et de mieux y définir les dynamiques, collaborations et processus (menés par CSUD ou ses membres suivant un mandat précis). L'inclusion des plateformes régionales contribuera au débat sur l'EAD et au renforcement du lien avec les collectivités territoriales ;
- maintenir une identité « plateforme des acteurs associatifs individuels ou collectifs », mais développer et préciser des partenariats avec d'autres structures, et ouvrir aux structures non associatives la possibilité d'être « membres associés », dès lors que leur vision et leur action sont pertinentes au regard du développement et de la solidarité internationale.

Renforcer la stratégie d'alliances et de partenariats, et chercher à jouer un rôle « d'assembleur » :

- définir une politique d'alliances avec divers acteurs et réseaux, en prévoyant divers degrés d'alliances (suivant la nature des membres et les résultats attendus) ;
- préciser les degrés d'alliances avec les acteurs de la recherche, les structures d'appui aux projets et ASI, les autres réseaux d'ASI, les collectivités territoriales, autour des objectifs suivants :
 - avec le F3E : mieux valoriser, dans les groupes de travail et commissions de CSUD, les conclusions des évaluations, études transversales et capitalisations menées et financées dans le cadre du F3E ;
 - avec les universités : permettre des participations plus systématiques aux commissions thématiques ou stratégiques (participation à des journées d'échanges, discussion des recommandations...) ;
 - avec les collectivités et leurs réseaux : débattre de propositions stratégiques et de réflexions sur la cohérence des politiques, et en enrichir l'analyse ;
 - avec les plateformes associatives et multi-acteurs en régions : faciliter l'ancrage en région, enrichir l'analyse et mieux développer un travail sur l'EAD ;
 - prévoir (et rechercher) des moyens additionnels au niveau du secrétariat pour développer ces stratégies d'alliances, définir et suivre les partenariats (création éventuellement d'un nouveau pôle « Partenariat », ressources budgétaires pour des ressources humaines et des activités d'animation, etc.).

Schéma 5. Echelle de partenariat



Source : auteurs.

Proposer de nouveaux chantiers de réflexion :

- lancer une réflexion de façon plus volontaire sur le lien urgence-réhabilitation-développement ;
- mener une réflexion interne sur l'EAD-SI et des collaborations avec les acteurs de l'EAD et leurs réseaux. Envisager ainsi la définition d'une stratégie d'EAD-SI avec les pouvoirs publics, le monde associatif et les autres acteurs de développement et de solidarité internationale.

Listes des sigles et abréviations

ADA	<i>Asian Development Alliance</i>
ADF	Association des départements de France
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée générale
AGE	Assemblée générale extraordinaire
ALOP	<i>Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción</i>
AMCP	Alliance mondiale pour la participation citoyenne
APD	Aide publique au développement
ARF	Association des régions de France
ASI	Association de solidarité internationale
BAFR	Bulletin hebdomadaire <i>Actualité des financements et ressources (CSUD)</i>
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
C2A	Commission agriculture et alimentation
CA	Conseil d'administration
CCD	Commission coopération développement
CCFD-TS	Comité catholique contre la faim et pour le développement - Terre solidaire
CFSI	Comité français pour la solidarité internationale
CHD	Coordination humanitaire et développement
CLONG	Comité de liaison des ONG
CNAJEP	Comité pour les relations nationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire
CNSI	Conseil national du développement et de la solidarité internationale
COFRI	Commissions pour le renforcement Institutionnel et organisationnel
CONCORD	Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement
CONGAD	Conseil des ONG d'appui au développement
CONGCOOP	<i>Coordinación de ONG y Cooperativas de Guatemala</i>
CPCA	Conférence permanente des coordinations associatives

CPDE	<i>CSO Partnership for Development Effectiveness</i>
CRID	Centre de recherche et d'information pour le développement
CSUD	Coordination SUD
CUF	Cités Unies France
DARE	<i>Development Awareness Raising and Education</i>
DCG	Document-cadre global
DESC	Droits économiques, sociaux et culturels
DFID	<i>Department for International Development</i>
DGM	Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats
DPO	Division des partenariats avec les ONG (AFD)
EAD	Education au développement
EDGN	Exercice de diplomatie non gouvernementale
ETP	Equivalent temps plein
F3E	Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations
FIP	Forum international des plateformes nationales d'ONG
FISONG	Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG
FNUD	Fonds des Nations unies pour la démocratie
FORIM	Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations
FpH	Fondation pour le progrès de l'Homme
FRIO	Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel
FSM	Forum social mondial
GISA	Groupe interministériel français sur la sécurité alimentaire
GRET	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
HCCI	Haut conseil à la coopération internationale
LAB/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
MAAIONG	Mission d'appui à l'action internationale des ONG (MAE/DGCID)
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
NPCOA	<i>National Platforms Coalition of Asia</i>
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement

ONG	Organisation non gouvernementale
ONGD	Organisation non gouvernementale de développement
OSC	Organisation de la société civile
OSI	Organisation de solidarité internationale
PADOR	<i>Potential Applicant Data Online Registration</i>
PCPA	Programme concerté pluri-acteurs
PED	Pays en développement
PFCE	Plateforme française du commerce équitable
PFN	Plateforme nationale d'ONG
PIANGO	Association des ONG des Îles du Pacifique
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RAC	Réseau action climat
REPAOC	Réseau des plateformes d'ONG d'Afrique de l'Ouest et du centre
REPONGAC	Réseau des plateformes des organisations non-gouvernementales des pays d'Afrique centrale
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SADC-CNGO	<i>Southern Africa Development Community Council of Non Governmental Organizations</i>
UE	Union européenne
UMFREO	Union nationale des maisons familiales rurales
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
VAC	Vie associative et communication (Pôle, CSUD)
VANI	<i>Voluntary Action Network India</i>
VOICE	<i>Voluntary Organisations Incorporation in Emergencies</i>



Annexe 3. Reconstruction de la logique d'intervention de CSUD sur la période 2006-2012

L'analyse croisée des perspectives stratégiques 2006-2009 et 2010-2012 de CSUD montre une certaine continuité autour des grands objectifs suivants :

- renforcer la professionnalisation des ONG, par l'intermédiaire d'un pôle d'appui (information, formation, mise à disposition d'expertise aux ONG membres) ;
- développer des partenariats avec les pouvoirs publics d'une part, avec les grandes familles d'acteurs sociaux, économiques, territoriaux, universitaires et scientifiques d'autre part ;
- renforcer l'influence des ONG françaises en France, en Europe et à l'international, par l'animation du plaidoyer ;

- de même, la mission de secrétariat du FIP, mise en avant dans le triennal 2010-2012, constitue le prolongement et la formalisation des travaux antérieurs.

Si les objectifs s'inscrivent dans la continuité sur la période, leur présentation dans un cadre logique suit deux logiques différentes :

- en 2006-2009 la décomposition des activités correspond très directement à la distribution des tâches entre pôles. Le cadre logique suit donc une logique organisationnelle ;
- en 2010-2012, le cadre logique est structuré selon les grandes missions de CSUD, dans une logique de résultat. Néanmoins, les responsables de pôles nous ont confirmé que le cadre logique du triennal

Évolution des Perspectives stratégiques de CSUD de 2006 à 2012

Perspectives stratégiques 2006-2008¹ « Coordination SUD s'est fixé pour cette période quelques grands objectifs :	Cadre logique issu du programme triennal 2010-2012
renforcement du professionnalisme des ONG françaises ;	OS* 1 : renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action
développement des partenariats avec les grandes familles d'acteurs sociaux, économiques, territoriaux, universitaires et scientifiques ;	OS 2 : positionner les ONG comme des acteurs incontournables des politiques de coopération
rénovation du partenariat avec les pouvoirs publics ;	
appui à l'optimisation de l'organisation collective de la famille des ONG françaises ;	
renforcement de la présence et influence internationales des ONG françaises ».	OS 3 : développer l'influence des ONG de solidarité internationale
	OS 4 : FIP : promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles.

*OS : objectif spécifique

Source : auteurs.

2010-2012 ne structurait pas nécessairement leur travail : la description détaillée des activités dans les plans annuels et narratifs reprend la logique organisationnelle et non la logique par mission (y sont présentés les programmes/activités de chaque pôle).

Le cadre logique 2010-2012 présente en outre plusieurs faiblesses :

- il existe des 'vides' dans l'identification du lien de cause à effet entre activités, réalisations et résultats triennaux. Ainsi, entre l'animation des commissions de CSUD et l'influence de leurs positions sur les ASI, les étapes intermédiaires ne sont pas explicitées. De même, ce qui fait que les activités conduisent à une plus grande « reconnaissance du rôle, de l'utilité sociale, de la spécificité des ONG qui a progressé auprès de tous les acteurs de la solidarité internationale » n'est pas spécifié ;
- certaines formulations sont parfois imprécises, donc sujettes à interprétations (ex : l'OS 2 cherche à positionner les ONG comme « des acteurs incontournables » des politiques de coopération ; la contribution de CSUD au caractère « incontournable » des ONG pourra donc être interprétée – et jugée – différemment) ;
- certains « résultats triennaux » correspondent à des réalisations (ex : « des services adaptés aux membres sont mis en œuvre » ou « des échanges de pratiques sont organisés ») tandis que d'autres correspondent à des objectifs stratégiques (ex : « l'influence des ONG a progressé »).

A la lecture de ce cadre logique 2010-2012, il est possible d'identifier les réalisations attendues (l'effectivité apprécie leur concrétisation), le changement de comportement attendu des publics ciblés (impact), mais pas les résultats de son intervention (ce sur quoi CSUD va directement agir auprès des publics ciblés, élément à partir duquel juger de son efficacité).

Pour combler ces lacunes, les évaluateurs ont successivement :

- repositionné les objectifs stratégiques, résultats et activités énoncés dans le cadre logique 2010-2012 à partir de la définition communément admise de ces termes ;
- précisé certains termes en s'appuyant sur les perspectives stratégiques 2010-2012, sur les plans d'action 2006 à 2009, puis sur une sollicitation des responsables de pôles pour identifier leur compréhension de ces termes. CSUD a lui-même défini son cadre logique en 2010 et déduit les priorités annuelles ; il était donc légitime de lui soumettre pour avis l'interprétation qu'il donne à certaines formulations. Cette approche a été validée avec le service d'évaluation de l'AFD (RCH/EVA).

Le résultat de cette analyse critique est présenté ci-après. La logique d'intervention de CSUD sur la période 2006-2012 est schématisée en section 1.3 du rapport principal.

Compréhension du cadre logique 2010-2012 de CSUD

Terminologie :

- activité : ce que CSUD fait (formulé à l'infinitif : diffuser, initier, mettre en œuvre...);
- réalisation : ce que CSUD produit (ex : X personnes formées, X tenues de commissions, mise en place du site Web...). Les réalisations ne sont pas reprises ici, dans la mesure où elles sont détaillées dans les plans annuels et rapports d'activités ;
- résultat : ce que l'activité de CSUD modifie chez le public cible (renforcement de capacités, sensibilisation...);
- objectif spécifique : ce que le public cible va faire évoluer dans ses pratiques (ex : utilisation des compétences acquises, prise en compte des positions promues...).

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 1 : renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action	Résultat triennal 1 : des services adaptés aux membres sont mis en œuvre	Catégories d'activités listées dans le cadre logique <ul style="list-style-type: none"> Financement : Diffuser une information utile et régulière aux membres de CSUD sur des thèmes prioritaires Financement : Développer une offre de formations sur des thèmes prioritaires Financement : Initier et piloter des études d'intérêt général sur des sujets à explorer et les valoriser auprès des membres Renforcement organisationnel : Diffuser une information utile et régulière aux membres de CSUD sur des thèmes prioritaires Renforcement organisationnel : Développer une offre de formations sur des thèmes prioritaires Renforcement organisationnel : Animer des sessions d'infos RH/fiscalité/obligations légale.... Renforcement organisationnel : Fournir une information et des conseils aux ONG sur les questions RH Renforcement organisationnel : Mettre à disposition une base documentaire Renforcement organisationnel : Développer une offre de formations sur des thèmes prioritaires Renforcement organisationnel : Faciliter le développement des partenariats des ONG avec les entreprises FRIO : Favoriser le recours des ONG à l'expertise externe FRIO : Initier et piloter des études d'intérêt général sur des sujets à explorer et les valoriser auprès des membres
NOTRE COMPREHENSION	Objectif spécifique triennal 1 : Renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action	[Des compétences sont acquises et elles répondent aux besoins organisationnels et institutionnels des ONG membres]	Résultat triennal 1 : Des services adaptés aux membres sont mis en œuvre. Correspond aux catégories d'activités listées dans le cadre logique

Commentaires / OS1-résultat triennal 1 :

- la mise en œuvre de services est une activité ;
- l'acquisition de compétences répondant aux besoins n'est pas formulée explicitement dans le cadre logique actuel ;
- le fait que des services d'appui aboutissent à une « *meilleure qualité de l'action* » des ONG nécessite la concrétisation de conditions intermédiaires. Il faut les identifier, avant de s'assurer de leur prise

en compte dans le choix des thèmes d'appui, des bénéficiaires, des formateurs, des modalités de formation... Le lien logique à tester est le suivant : les services doivent correspondre aux besoins -> ils doivent être correctement exécutés pour permettre un renforcement des compétences des bénéficiaires -> les compétences acquises doivent pouvoir être utilisées dans le travail des personnes formées -> la réussite de l'action 'de terrain' dépend du professionnalisme des ONG, parmi d'autres facteurs.

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 1 : renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action	Résultat triennal 2 : des échanges de pratiques sont organisés	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> Financement : Formaliser, diffuser et valoriser le produit des échanges et de la capitalisation Renforcement organisationnel : Animer des clubs métier FRIO : Animer des capitalisations transversales en fonction des appuis financés par le FRIO
NOTRE COMPREHENSION	Objectif spécifique triennal 1 : renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action	[Des compétences sont acquises et elles répondent aux besoins organisationnels et institutionnels des ONG membres]	Résultat triennal 2 : des échanges de pratiques sont organisés. Correspond aux catégories d'activités listées ci-dessus.

Commentaires / OS1-résultat triennal 2 :

- organiser des échanges de pratiques est une activité ;
- ces échanges de pratiques doivent permettre de renforcer des compétences, ce qui constitue un

résultat (non formulé explicitement dans le cadre logique). Ce résultat sera attendu par la combinaison des différents services proposés par le pôle d'appui à la professionnalisation.

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 1 : renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action	Résultat triennal 3 : un appui est assuré aux ONG dans leur capacité individuelle et collective à rendre compte et à faire valoir leur niveau d'exigence et de qualité	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement organisationnel : Accompagner les membres sur les enjeux de transparence Renforcement organisationnel : Accompagner les membres sur les enjeux de l'éthique Qualité : Accompagner les membres sur les enjeux de la qualité
NOTRE COMPREHENSION	Objectif spécifique triennal 1 : renforcer la professionnalisation des ONG pour une meilleure qualité de l'action	Résultat triennal 3 : les ONG ont acquis la capacité individuelle et collective à rendre compte et à s'engager dans des démarches d'amélioration de leurs actions et de leur organisation	Catégories d'activités listées ci-dessus

Commentaires / OS1-résultat triennal 3 :

- le fait qu'un appui soit assuré relève de l'activité ;
- au niveau du résultat triennal, l'expression « *faire valoir leur niveau d'exigence et de qualité* » est peu précise.

Nous proposons la reformulation suggérée par le pôle d'appui à la professionnalisation : « *s'engager dans des démarches d'amélioration de leurs actions et de leur organisation* ».

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 2 : positionner les ONG comme des acteurs incontournables des politiques de coopération	Résultat triennal : la reconnaissance du rôle, de l'utilité sociale, de la spécificité des ONG a progressé auprès de tous les acteurs de la solidarité internationale : parlementaires, pouvoirs publics et institutions français et européens, collectivités territoriales, entreprises, fondations, autres acteurs non gouvernementaux, médias.	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau français : Renforcer les argumentaires et travaux de CSUD sur le plan conceptuel ; valoriser le rôle, les actions et les pratiques des ONG auprès de toutes leurs parties prenantes. • Niveau européen : Renforcer les argumentaires et travaux de CSUD sur le plan conceptuel ; valoriser le rôle, les actions et les pratiques des ONG auprès de toutes leurs parties prenantes. • Partenariat Etat-ONG : Négociation d'une charte et des cadres de dialogue ; négociation du dispositif d'appui ; négociation sur des outils spécifiques ; négociation du dispositif d'appui pour les projets d'urgence ; négociation des crédits ; suivi des crédits APD <i>via</i> ONG ; participation aux travaux collectifs de la CPCA ; négociations du cadre de dialogue et du dispositif d'appui aux acteurs non étatiques au niveau européen ; information des ONG membres des commissions et groupes de travail.
NOTRE COMPREHENSION	Objectif spécifique triennal 2 : Institutionnalisation de la consultation, prise en compte des spécificités, moyens renforcés aux ONG dans les politiques de coopération française, européenne et internationale	Résultat triennal : la reconnaissance du rôle, de l'utilité sociale, de la spécificité des ONG a progressé auprès de tous les acteurs de la solidarité internationale : parlementaires, pouvoirs publics et institutions français et européens, collectivités territoriales, entreprises, fondations, autres acteurs non gouvernementaux, médias.	<p>Catégories d'activités listées ci-dessus</p>

Commentaires / OS2-résultat triennal :

- l'expression « *Positionner les ONG comme des acteurs incontournables des politiques de coopération* » est imprécise et doit être reformulée. Les perspectives stratégiques pour 2010-2012 et le cadre logique du triennal montrent qu'une meilleure reconnaissance

du rôle des ONG peut contribuer à trois objectifs complémentaires : institutionnaliser le dialogue + accroître les crédits affectés aux ONG + faciliter les conditions de leur intervention. Ces trois objectifs contribuent ensemble à renforcer l'influence des positions des ONG (en lien avec l'OS 3).

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 3 : développer l'influence des ONG de solidarité internationale	Résultat triennal : l'influence des ONG a progressé vis-à-vis des pouvoirs publics, des parlementaires, des partis politiques français et européens, des institutions internationales et des autres ASI	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat technique de commissions (Analyse de l'aide et de la politique de coopération au développement au niveau national, Institutions, forums et cadres internationaux de développement) • Promouvoir les positions des membres de CSUD (Analyse de l'aide et de la politique de coopération au développement au niveau national ; Efficacité de l'aide; Analyse de l'aide et de la politique de développement de l'UE; Institutions, forums et cadres internationaux de développement) • Animation de la contribution de CSUD dans CONCORD (Efficacité de l'aide; Analyse de l'aide et de la politique de développement de l'UE ; Institutions, forums et cadres internationaux de développement) • Animation de la participation et de la contribution de CSUD dans le FIP • Animation de la commission internationale
NOTRE COMPREHENSION	Résultat triennal : l'influence des ONG a progressé vis-à-vis des pouvoirs publics, des parlementaires, des partis politiques français et européens, des institutions internationales et des autres ASI	[les positions collectives sont promues et diffusées à toutes les échelles]	Catégories d'activités listées ci-dessus sauf les activités formulées comme «Promouvoir les positions des membres de CSUD» qui mériteraient d'être décomposées entre activités concrètes d'une part (ex : produire des documents de plaidoyer dans le cadre des élections présidentielles 2012) et les résultats qui devraient en découler (ex : «promouvoir ces papiers dans le cadre des débats électoraux»)

Commentaires / OS3 :

- ce qui manque dans le cadre logique actuel, c'est la formulation d'un niveau intermédiaire entre activités et objectif d'influence. Nous proposons de reprendre un terme formulé dans les perspectives stratégiques 2010-2012 : « *Promouvoir et diffuser les positions collectives à toutes les échelles* » ;

- tels que formulés, l'OS 3 et le résultat triennal associé sont synonymes (il n'existe pas de relation de cause à effet de l'un vers l'autre). On peut donc les fusionner ;
- on peut également considérer que ces objectifs, associés à l'OS 2, contribuent ensemble à développer l'influence des ONG vis-à-vis des ASI.

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 4 : promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles	Résultat triennal 1 : les coalitions régionales d'Afrique de l'Ouest, du Centre, d'Amérique latine et d'Asie et les PFN membres se renforcent aux niveaux organisationnel et institutionnel. Elles mènent des actions de plaidoyer vis-à-vis des autorités nationales et régionales. Elles gagnent en visibilité et en reconnaissance auprès des gouvernements et des organisations internationales gouvernementales (OIG) de la région	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui institutionnel et organisationnel des plateformes d'Afrique de l'Ouest • Rencontres régionales des plateformes • Construction de plaidoyers régionaux • Appuis aux sites Internet
NOTRE COMPREHENSION	Objectif spécifique triennal 4 : promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles	<p>Résultat triennal 1 : les coalitions régionales d'Afrique de l'Ouest, du Centre, d'Amérique latine et d'Asie et les PFN membres se renforcent au niveau organisationnel et institutionnel.</p> <p>Résultat triennal 1bis : elles mènent des actions de plaidoyer vis-à-vis des autorités nationales et régionales.</p> <p>Résultat triennal 1ter : elles gagnent en visibilité et en reconnaissance auprès des gouvernements et des organisations internationales gouvernementales (OIG) de la région.</p>	<p><i>Catégories d'activités listées ci-dessus</i></p>

Commentaires / OS4-résultat 1 :

- le résultat triennal présente 3 éléments complémentaires, mais qui seront atteints au moyen d'activités différentes. Il faut donc les décomposer en trois groupes.

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 4 : promouvoir les positions communes des plates-formes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles	Résultat triennal 2 : la participation des 82 plateformes membres du FIP aux négociations internationales sur les grands enjeux de la mondialisation est facilitée. Des documents de position et de plaidoyer communs aux plateformes sont élaborés et diffusés à l'échelle internationale, notamment à partir des six EDNG.	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> EDNG

Commentaires / OS4-résultat 2 :

- aucun

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 4 : promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles	Résultat triennal 3 : les échanges d'information et de positions entre les plateformes d'ONG se réalisent via un site quadrilingue (www.ong-ngo.org), le Centre de ressources international (CRI). Ce site constitue l'outil de communication, d'information et de coopération des plateformes nationales d'ONG et de la diplomatie non gouvernementale. La visibilité et la reconnaissance des PFN auprès des autres acteurs internationaux sont accrues.	<p>Catégories d'activités listées dans le cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> L'animation et la coordination du site Web du FIP
NOTRE COMPREHENSION	Objectif spécifique triennal 4 : Promouvoir les positions communes des plates-formes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles	Résultat triennal 3 : communication, information et coopération des plateformes nationales d'ONG et de la diplomatie non gouvernementale. Résultat triennal 3 bis: la visibilité et la reconnaissance des PFN auprès des autres acteurs internationaux sont accrues.	<i>Catégories d'activités listées ci-dessus</i>

Commentaires / OS4-résultat 3 :

Le résultat annoncé relève en partie de la réalisation d'activités (site Web). Nous proposons de focaliser le résultat

sur les apports de ce site aux membres, qui sont doubles :

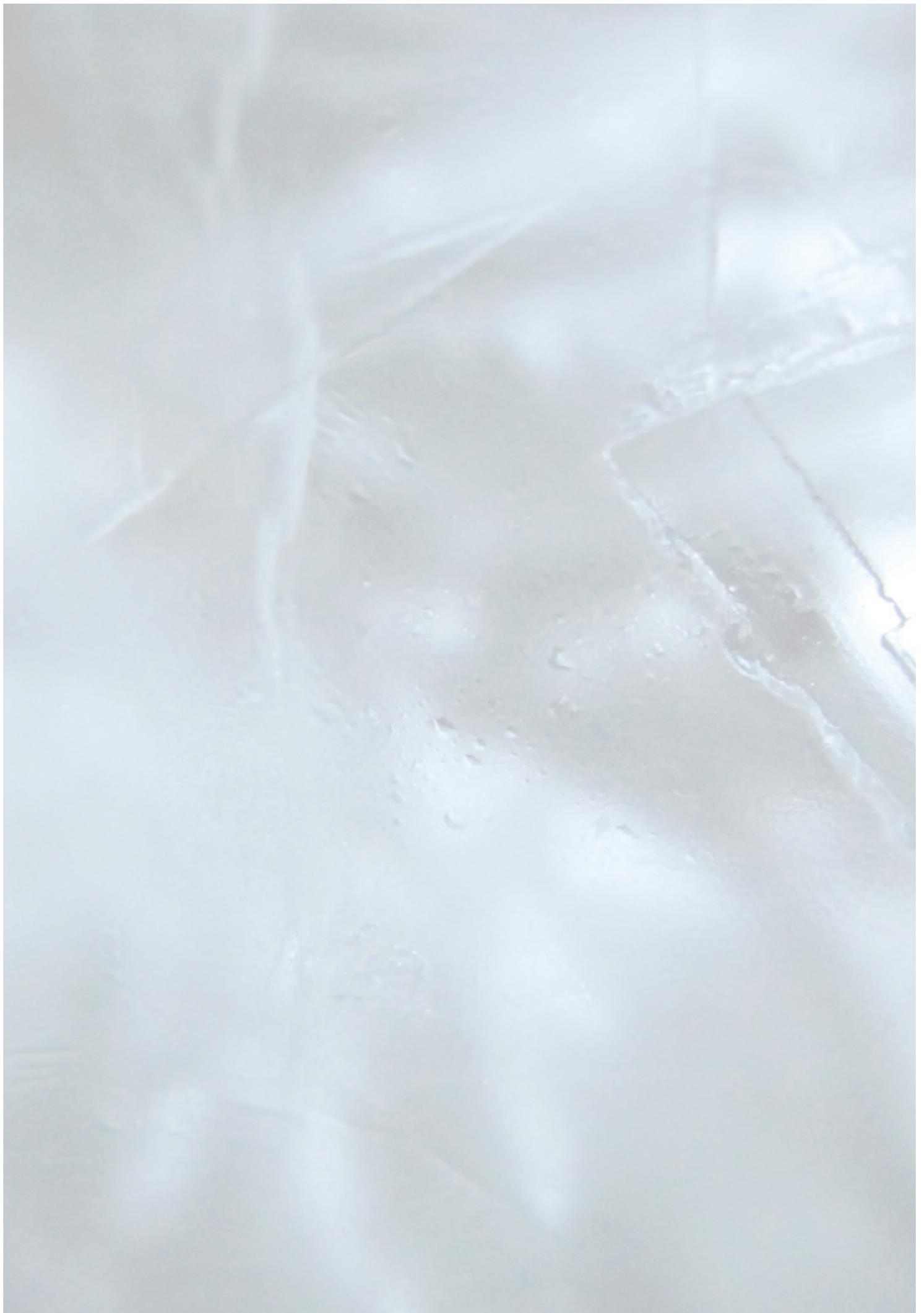
- (i) échange d'informations et de positions entre membres et
- (ii) visibilité vers l'extérieur (déjà évoquée sous le résultat 1).

	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités
Cadre logique ORIGINAL	Objectif spécifique triennal 4 : promouvoir les positions communes des plateformes nationales d'ONG sur les grands enjeux de la mondialisation, soutenir leur participation aux débats internationaux, régionaux et nationaux et favoriser la structuration de leur mouvement à ces différentes échelles	Résultat triennal 4 : le FIP décide des modalités de son institutionnalisation et de sa consolidation.	Catégories d'activités listées dans le cadre logique
			<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation de la gouvernance du FIP • Conseil

Commentaires / OS4-résultat 4 :

- aucun

Les activités transversales liées à la vie associative et à la communication ont été distribuées entre OS, en interaction avec le pôle communication.



Dernières publications de la série

Les numéros antérieurs sont consultables sur le site : <http://recherche.afd.fr>

Previous publications can be consulted online at: <http://recherche.afd.fr>

- N° 55 Etude d'évaluation et d'impact du Programme d'appui à la résorption de l'habitat insalubre et des bidonvilles (PARHIB)
- N° 54 Refining AFD's Interventions in the Palestinian Territories: Increasing Resilience in Area C
- N° 53 Evaluation des lignes de crédit de l'Agence Française de Développement octroyées à la Banque ouest-africaine de développement (2000-2010)
- N° 52 Evaluation stratégique de projets ONG dans le domaine de la santé (Mali, Burkina Faso et Cambodge)
- N° 51 Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad - Evaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD
- N° 50 Réhabilitation des marchés centraux – Les leçons tirées des projets de Ouagadougou, Mahajanga et Phnom Penh
- N° 49 Bilan des évaluations décentralisées réalisées par l'AFD en 2010 et 2011
- N° 48 Étude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG)
- N° 47 Cartographie des prêts budgétaires climat de l'AFD
- N° 46 Méta-évaluation des projets « lignes de crédit »
- N° 45 Bilan des évaluations de projets réalisées par l'AFD entre 2007 et 2009
- N° 44 Impacts des projets menés dans le secteur de la pêche artisanale au Sénégal
- N° 43 L'assistance technique résidente – Enseignements tirés d'un appui au secteur de l'éducation en Mauritanie
- N° 42 Évaluation partenariale des projets d'appui à la gestion des parcs nationaux au Maroc
- N° 41 AFD Municipal Development Project in the Palestinian Territories
- N° 40 Évaluation ex post de 15 projets ONG à Madagascar
- N° 39 Analyse croisée de vingt-huit évaluations décentralisées sur le thème transversal du renforcement des capacités
- N° 38 Étude des interventions post-catastrophe de l'AFD
- N° 37 La coopération française dans le secteur forestier du Bassin du Congo sur la période 1990-2010
- N° 36 Suivi de la réalisation des objectifs des projets de l'AFD : état des lieux
- N° 35 Cartographie des engagements de l'AFD dans les fonds fiduciaires sur la période 2004-2010
- N° 34 Addressing Development Challenges in Emerging Asia: A Strategic Review of the AFD-ADB Partnership Final Report, Period covered: 1997-2009
- N° 33 Capitalisation des démarches pour la mise en oeuvre des projets de formation professionnelle : cas de la Tunisie et du Maroc
- N° 32 Bilan de l'assistance technique à la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) en Guinée : 15 ans d'accompagnement
- N° 31 Adapter les pratiques opérationnelles des bailleurs dans les États fragiles
- N° 30 Cartographie de portefeuille des projets biodiversité Analyse sur la période 1996-2008 Cartography of the AFD Biodiversity Project Portfolio: Analysis of the Period 1996-2008
- N° 29 Microfinance dans les États fragiles : quelques enseignements de l'expérience de l'AFD
- N° 28 Un exemple d'amélioration de la gouvernance locale à travers le partenariat AFD / coopération décentralisée : capitalisation du projet de réhabilitation des marchés de Mahajanga
- N° 27 Pratique de l'aide sectorielle : enseignements et perspectives pour l'AFD Sector Program Support in Practice: Lessons and Perspectives for AFD
- N° 26 L'appui à l'hévéaculture familiale : capitalisation sur l'expérience AFD Developing Smallholder Rubber Production : Lessons from AFD's Experience
- N° 25 Évaluation rétrospective du projet FFEM d'efficacité énergétique dans la construction en Afghanistan Ex-post Évaluation of the FGEF Energy Efficiency Project in the Construction Sector in Afghanistan
- N° 24 Évaluation des "Cadres d'Intervention Pays" (CIP)
- N° 23 Études d'évaluation de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie
- N° 22 Les collaborations opérationnelles entre l'AFD et les ONG 2010 2010 Évaluation prospective • Projet Urban IV •
- N° 21 Cartographie des projets d'efficacité énergétiques et d'énergies renouvelables AFD et FFEM
- N° 20 Évaluation de l'usage de la concessionnalité dans les interventions de l'AFD en Afrique du Sud (1995/2005)