

# **F3E**

**Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations**

## **Compte-rendu Assemblée Générale Ordinaire**

**20 juin 2006**

**32, rue Le Peletier  
75009 Paris  
T. 33 (0)1 44 83 03 55  
F. 33 (0)1 44 83 03 25  
f3e@f3e.asso.fr  
www.f3e.asso.fr**

20 juin 2006

Assemblée Générale Ordinaire 2006 – F3E

---

## Compte-rendu

### Présents

AFDI	Anne SOUHARSE
AOI	Antoine BRICOUT
CIDR	Catherine DELHAYE
CCFD	Philippe MAYOL
CCL	Christophe JACQMIN
CDANE	Emmanuel CUFFINI
Comité PECO	Astrid HENNEKINNE
Coordination Sud	Renaud COLOMBIER
Coordination Sud	Clémence PAJOT
Enfants Réfugiés du Monde	Nicole DAGNINO
Electriciens Sans Frontière	Virginie ESCUDIE
Fondation Abbé Pierre	Dominique-Cécile VARNAT
Fondation Abbé Pierre	Malika CHAFI
GRDR	Marité TROLLIET
GRET	Serge ALLOU
Handicap International	Eric DELORME
Ingénieurs SF	Maxime CHODORGE
Inter Aide	Anne CARPENTIER
IRAM	Jérôme COSTE
RAFOD	Olivier THOME
Secours Catholique	Olivier JANOTTO
Solidarité Laïque	Philippe JAHSHAN
Touiza Solidarité	Maïten BEL
Ville de Romans	Christian WATREMEZ
Comité d'Examen du F3E	Lucien COUSIN
Cabinet DBA	Christophe BETH (Commissaire aux comptes)
F3E	Laurent DENIS (Directeur)
F3E	Géraldine PIERROT (Chargée d'étude)
F3E	Lilian PIOCH (Chargé d'étude)
F3E	Mathilde CHASSOT (Chargée de mission)
F3E	Christine DUVAL (Chargée d'administration)
<b>Pouvoirs de :</b>	<b>à</b>
ADOS	Olivier THOME, RAFOD
Agir pour le Cambodge	Eric DELORME, Handicap International
ACOOPI	Emmanuel CUFFINI, CDANE
AVSF	Jérôme COSTE, IRAM
CG Seine Maritime	Christian WATREMEZ, Ville de Romans
CRID	Philippe MAYOL, CCFD
ESSOR NORD	Anne CARPENTIER, Inter Aide
GUINEE 44	Olivier THOME, RAFOD
Initiative Développement	Anne CARPENTIER, Inter Aide
IRCOD	Eric DELORME, Handicap International
Maisons Familiales Rurales	Maïten BEL, TOUIZA Solidarité
Nantes Guinée	Catherine DELHAYE, CIDR
Le Partenariat	Serge ALLOU, GRET
Pays de Savoie Solidaires	Emmanuel CUFFINI, CDANE
Ville de Chambéry	Christian WATREMEZ, Ville de Romans
Région Picardie	Catherine DELHAYE, CIDR

## **I - QUESTIONS STATUTAIRES**

### **I.1 - Rapport moral**

Le rapport moral est présenté par Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E.

L'année 2005 a été une année charnière pour le F3E, marquée par une intense activité autour de la réflexion stratégique et de la diversification des outils proposés aux structures membres en cofinancement et/ou accompagnement. Cette réflexion a confirmé la position originale du F3E comme lieu d'appui à ses membres autour des questions d'évaluation et de qualité de l'action. Le temps fort a été l'AGE de décembre 2005, qui a confirmé ces orientations. Les nouveaux outils proposés aux structures membres sont mis en œuvre depuis début 2006. Cette réflexion est à poursuivre en 2006 et 2007 autour d'autres outils nouveaux.

L'année 2005 a également été marquée par une modification des statuts et du règlement intérieur. A la demande du MAE, en lien avec les nouvelles exigences de la LOLF, les modalités de contractualisation sur les cofinancements du F3E ont également évolué : la contractualisation est désormais tripartite, entre le F3E et la structure membre porteuse de l'étude ou de l'évaluation d'une part, et l'expertise externe d'autre part. Ce type de contractualisation est en cours d'expérimentation, depuis début 2006.

Le nombre de membres a continué d'augmenter en 2005, avec 8 nouvelles structures. L'adhésion d'acteurs engagés dans la coopération décentralisée s'est confirmée en 2005, avec l'arrivée notamment de collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Général, Villes). L'année 2006 permet d'attester cette tendance puisque l'on peut compter sur l'adhésion d'une dizaine de villes et d'acteurs de la coopération décentralisée. Avec ces dernières en particulier, le rôle du F3E en accompagnement méthodologique des processus d'étude ou d'évaluation, sans cofinancement systématique de sa part, se confirme.

Je tiens à remercier le Bureau du F3E, devenu Conseil d'Administration depuis l'AGE de 2005, et le Secrétariat Technique, pour leur investissement constant au cours de cette année chargée.

L'année 2006 devrait constituer un nouveau départ pour le F3E, avec la mise en œuvre de ces nouvelles orientations stratégiques, l'expérimentation de ces nouveaux outils et l'évolution de l'équipe permanente, qui se renforce pour s'adapter à l'augmentation du nombre de structures membres et du volume d'activités : Christine Duval, chargée d'administration et de communication, nous a rejoint depuis début 2006, bienvenue à elle. Un 3<sup>ème</sup> autre chargé d'études devrait intégrer l'équipe permanente au mois de septembre 2006.

### **I. 2 - Rapport d'activités janvier 2005 - décembre 2005**

*Document disponible :*  
*\* Rapport d'activités F3E 2005*

Le rapport d'activités est exposé par Laurent DENIS, Directeur du F3E.

Pour garder une cohérence avec le rapport financier portant sur l'année civile, le rapport d'activités couvre la période de janvier à décembre 2005, avec également un aperçu succinct des activités du début 2006.

L'activité du F3E a été riche durant cette année 2005. Plusieurs points sont présentés afin d'illustrer la densité du travail :

- les adhérents : 67 membres (le chiffre a doublé en 5 ans) dont 8 arrivées et 3 sorties.
- les études cofinancées : 19 demandes ont été déposées auprès du Secrétariat Technique, 17 évaluations ont reçu l'aval du Comité d'Examen pour un cofinancement moyen de 19 100 €. 2/3 des membres ont bénéficié d'au moins un cofinancement depuis 1997 contre 11 qui n'ont pas encore utilisé le fonds.
- 6 évaluations de conventions programmes ont été accompagnées.
- une étude portant sur l'action des ONG et des collectivités territoriales françaises et leur place dans la coopération avec le Sénégal a été menée.
- un travail de communication autour du site Internet a été entrepris.
- les actes du Séminaire de Paris ont été finalisés, et le F3E a participé à des Séminaires en Suède ou en Hollande sur le suivi/évaluation, le renforcement des plates-formes, le renforcement des capacités et l'apprentissage organisationnel.
- les travaux de capitalisation, les journées d'échanges et de restitution élargie se sont poursuivis et développés, notamment en partenariat avec Cités Unies France et Coordination Sud.
- les formations au niveau régional comme national ont beaucoup évolué et un nombre grandissant de personnes (membres ou non du F3E) se sont inscrites aux modules proposés.
- l'année 2005 a été fortement marquée par l'élaboration d'orientations stratégiques à moyen terme (2006/2010). Elles se sont traduites dès janvier 2006 par une première diversification des outils du F3E et une modification des modalités et procédures pour accéder aux outils ainsi qu'aux services.

### **I.3 - Rapport financier 2005**

*Document disponible :*

*\* Rapport financier F3E 2005*

Philippe MAYOL, CCFD, Trésorier du F3E, présente les comptes 2005, ainsi que les prévisionnels 2006 et 2007.

#### Comptes 2005

On constate un budget réalisé supérieur de 7% au prévisionnel et un déficit de 3% soit un résultat de -22 900 Euros. Celui-ci s'explique essentiellement par un surcroît d'activités en 2005, ayant donné lieu à des dépenses non prévues et financées sur fonds propres :

- prestation externe d'un consultant pour l'élaboration d'orientations stratégiques à moyen terme (12 000 euros)
- recrutement en CDD d'une chargée de mission à temps partiel pour répondre aux nombreuses sollicitations des membres relatives au cofinancement d'études
- nombre important des réunions du CA et prise en charge des déplacements des membres basés en Province.

Le compte de résultat indique par ailleurs que les produits financiers ont été moins importants que prévus mais cette baisse est compensée par des produits exceptionnels (apurement de dettes antérieures).

Notons également que les recettes liées aux formations sont en augmentation et ont représenté 9% du total des produits 2005.

Le bilan indique un actif immobilisé renforcé (par informatique, bureaux rénovés, site web retravaillé), une trésorerie au 31/12 en baisse de 100 000 Euros par rapport à l'année précédente (réception tardive, en décembre, de la subvention du MAE), une baisse des ressources permanentes (résultat négatif), un déstockage des engagements pour les études antérieures à 2002.

#### Comptes 2006 et 2007

Le budget 2006 se base sur une augmentation de 9% par rapport au réalisé 2005. Il intègre notamment la création de 2 postes en cours d'année (janvier et septembre) et le cofinancement d'un nombre croissant d'études et d'appuis diversifiés. La part du MAE dans le budget global est cependant en baisse dans la mesure où la contribution des membres augmente, notamment par l'introduction de frais de dossier payés par les membres utilisateurs, en complément des cotisations annuelles. Les recettes de formation continuent d'augmenter.

Le budget 2007 reste indicatif et s'appuie d'une part sur une équipe stabilisée à 5 personnes après les 2 recrutements en cours d'année 2006, d'autre part sur un fonds de cofinancement en augmentation pour anticiper les demandes supplémentaires consécutives au rythme soutenu des nouvelles adhésions et à la diversification des outils opérée en 2006.

#### **I.4 - Rapport 2005 du Commissaire aux Comptes**

*Document disponible :*

*\* Rapport du Commissaire aux Comptes, exercice clôt le 31.12.2005*

Christophe BETH, Commissaire aux Comptes, présente son rapport 2005.

Le CAC rappelle les principes de cofinancement et de redistribution du F3E. Au-delà d'une certaine complexité des mécanismes et des flux, la gestion qu'en fait le F3E est saine et transparente. En 2005 les charges de fonctionnement ont augmenté mais elles restent réduites. Le fonds de roulement a baissé de 40% ; il est nécessaire de faire attention à ne pas renouveler d'une année sur l'autre cette baisse. Les ressources propres ont baissé mais restent importantes et de niveau acceptable. Le déstockage des subventions du MAE est un élément positif.

#### **I. 5 - Débats**

Dominique-Cécile VARNAT, Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés

Le MAE n'est-il pas représenté à cette AG ? Par ailleurs, quelles explications le MAE a-t-il apporté au retard du versement de la subvention 2005 ? Enfin, les objectifs du F3E sont ambitieux : quelle est la place du MAE dans le budget du F3E, et quel est le degré d'indépendance du F3E par rapport au MAE ?

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Les représentants du MAE ont été invités à cette AG mais n'étaient pas disponibles. Ils étaient cependant présents au dernier Comité d'Examen qui s'est déroulé le 19 juin 2006.

La subvention 2005 a effectivement été versée début décembre. En 2006, la subvention devrait être reçue en septembre et la MAAIONG (ex MCNG) nous a informé qu'il n'y aurait pas de gels de crédit pour les ONG en 2006.

Concernant l'indépendance financière du F3E, des contacts ont été pris pour une diversification des sources de financement. Cependant la relation entre le MAE et le F3E, et l'indépendance de celui-ci, ne se limitent pas à la

dimension financière : la gestion du fonds d'étude est paritaire entre le CA du F3E et les pouvoirs publics (MAAIONG et Bureau de l'évaluation du MAE, AFD), le F3E est un espace de dialogue entre ANG et pouvoirs publics sur les processus d'étude et d'évaluation. Sur la diversification des sources de financement, l'AGE de décembre 2005 a bien rappelé que le F3E n'est pas un bureau d'étude, il est dans une logique d'appui à ses membres et non pas de vente de services.

Philippe JAHSHAN, Solidarité Laïque

Qu'en est-il du rôle des collectivités territoriales, des Régions, dans le financement du F3E ?

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Des partenariats existent, des formations en région Nord-Pas de Calais étaient en partie cofinancées par le Conseil Régional en 2004 et 2005 par exemple. Ces formes de partenariats sont à approfondir, c'est un chantier de réflexion à venir : sous quelles formes des collectivités territoriales pourraient-elles participer au financement du F3E, à travers des niveaux de cotisation spécifiques, un abondement au fonds... ?

Philippe MAYOL, CCFD, Trésorier du F3E

Certaines institutions, comme l'OIF (Organisation Intergouvernementale de la Francophonie), sont intéressées par l'activité du F3E, et pourraient à terme contribuer à son financement.

Dans la perspective de donner de plus en plus de place aux collectivités territoriales, il reste un point à étudier : comment gérer la part de la subvention du MAE destinée aux ONG et celle attribuée aux collectivités ? Aujourd'hui, le fonds est fongible mais il sera nécessaire de se questionner sur l'articulation des volontés du MAE et du F3E. La création d'un nouveau poste de Chargé d'études en 2006 devrait par ailleurs permettre de dégager du temps pour travailler sur la diversification des sources de financement.

Serge ALLOU, GRET

La complexité de la gestion du F3E n'est pas forcément compréhensible de l'extérieur, au-delà de nous-mêmes. Que répondre aux reproches qui sont faits au F3E concernant le caractère « incestueux » des évaluations ? Comment avance-t-on sur la façon de se donner à voir de façon plus transparente, entre nous ANG et vis à vis de l'extérieur ?

Cela est lié aux efforts qui restent à faire en termes de communication et la mise en ligne des rapports d'études et d'évaluation est à renforcer. Par ailleurs, qu'en est-il des taux de téléchargement des rapports d'études et d'évaluations ?

Il serait également intéressant d'avoir des indicateurs qui qualifient le cœur de métier du F3E, en complément de cette présentation financière plutôt « macro » : combien coûte une évaluation avec le F3E ? combien coûte réellement l'accompagnement du F3E sur une évaluation ? peut-on mettre en place des indicateurs qui qualifient le métier ? Quels moyens utilise le F3E pour mettre en œuvre ses activités ?

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Sur le caractère « incestueux » des évaluations, les appels à manifestation d'intérêt font l'objet d'une publicité systématique sur le site web du F3E. Sur ce plan, la diversification de l'expertise mobilisée par le F3E est initiée, elle est à poursuivre et à renforcer.

Sur la communication, le site web a été actualisé en 2004-2005. Une plaquette de présentation du F3E sur support papier est en cours d'élaboration.

Sur les indicateurs, le rapport d'activité contient de nombreuses informations, qui seraient sans doute à approfondir encore.

En termes de capitalisation et de communication, le F3E comme l'ensemble du milieu des ANG a encore des efforts à faire, en direction par exemple des politiques (parlementaires en particulier) et du milieu de la recherche.

Christophe BETH, Commissaire aux Comptes

Le statut de fonds du F3E impose en effet une transparence accrue : un gros effort est déjà fait sur la traçabilité des fonds, on peut toujours dire d'où ils viennent et où ils vont.

La suggestion de trouver des indicateurs opérationnels permettant de donner la consistance de l'activité est intéressante.

Dominique-Cécile VARNAT, Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés

Le coût moyen annoncé pour une évaluation avec le F3E est de 19 000 € cela me semble peu. Comment faites-vous ?

Avec-vous un retour sur les raisons qui poussent certaines structures à quitter le F3E ?

Laurent DENIS, Directeur du F3E

Le plafond des honoraires Homme / jour est de 510 € TTC pour l'expertise. Une évaluation dure environ 30 jours travaillés pour l'expertise, pour un ou deux experts, du Nord et/ou du Sud le plus souvent.

Certaines structures qui quittent le F3E invoquent des difficultés financières, d'autres quittent sans avoir jamais vraiment participé à la vie du F3E.

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Certaines structures adhèrent au F3E pour avoir accès aux cofinancements et ne jouent pas le jeu du bénéfice collectif, malgré les efforts que nous faisons pour le promouvoir. C'est regrettable.

Philippe JAHSHAN, Solidarité Laïque

Qu'en est-il de l'accès au F3E pour les petites structures ? Le F3E reste parfois perçu comme un outil obscur, assez technique et fermé entre structures qui se connaissent alors que le monde associatif, plus largement, pourrait en avoir besoin. Au-delà des cofinancements, les guides méthodologiques, les formations sont utiles dans ce sens. Mais il y a un vrai besoin de vulgarisation et d'accessibilité technique et financière, pour aider à la professionnalisation du tissu associatif français. Il faut un mode de fonctionnement tourné vers ces petites structures.

Catherine DELHAYE, CIDR, CA du F3E

C'est vrai, mais encore faut-il que ces structures aient un potentiel de professionnalisation. Comment peut-on le mesurer ? Quand le coût d'une évaluation est égal au coût d'un projet, ou au budget annuel d'une structure le F3E ne peut répondre à la demande. Pour ce type de structures, les formations (nationales ou en régions), les guides méthodologiques, les journées d'échanges peuvent répondre à leurs besoins.

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Le F3E ne peut pas couvrir tous les champs et devenir une superstructure. Il est adapté principalement aux structures de taille moyenne, pour les plus petites, les Régions peuvent constituer un appui.

Olivier JANOTTO, Secours Catholique

Sur la diversification des membres du F3E, qu'en est-il des structures qui travaillent sur du développement local ? Dans ce domaine, il y a un besoin de professionnalisation en France.

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Si c'est leur unique objet social, elles ne peuvent pas adhérer au F3E, qui travaille sur les questions de solidarité internationale. D'autres lieux viennent en appui aux structures de développement local en France, comme l'UNADEL, que nous avons déjà rencontré. Nous pouvons contribuer à construire dans ce milieu là les outils ad hoc nécessaires.

Serge ALLOU, GRET

Le F3E a un objet social précis, et il ne travaille pas seul en appui aux acteurs non gouvernementaux de la coopération et de la solidarité internationale (citons par exemple Cités Unies France ou le Centre de ressources de Coordination Sud). Sur le développement local en France, le F3E peut contribuer à construire des outils, avec d'autres acteurs, mais il ne peut pas les gérer. Le F3E a vocation à partager, à faire avec d'autres acteurs.

Eric DELORME, Handicap International, CA du F3E

Cela d'autant plus que les ressources humaines du F3E sont limitées, mais elles augmentent un peu et progressivement. Et même si la diversification des outils peut répondre à des membres de petites tailles, le F3E n'est pas un bureau d'études.

Laurent DENIS, Directeur du F3E

Pour les petites associations, le F3E travaille effectivement déjà avec des réseaux régionaux de solidarité internationale, sur des formations notamment. Nous réfléchissons sur cette base à la manière d'aller plus loin, pour imaginer des dispositifs d'appui plus concrets en régions, avec les réseaux régionaux et les collectivités territoriales.

Jérôme COSTE, IRAM

Pour revenir sur le reproche de « consanguinité » qui est parfois fait aux évaluations soutenues par le F3E (cf le rapport de la Cour des Comptes), peut-on trouver une réponse dans la diversité des experts et dans le processus de choix de l'expertise ?

Philippe MAYOL, CCFD, Trésorier du F3E

Dans les appels d'offre pour les évaluations, l'évolution en cours va dans le sens d'une simplification des termes de référence qui sont diffusés aux experts (tout en conservant la version complète des termes de référence au niveau de la structure membre porteuse de l'évaluation et du F3E). Ceci devrait leur permettre d'avoir une plus grande marge de manœuvre dans leurs réponses et, du côté du F3E et de la structure membre porteuse de l'évaluation, permettre de comparer les offres avec la version complète des termes de référence. Cela nous amener à identifier la plus-value de telle ou telle offre par rapport aux autres. A deux offres de qualité égale, entre une expertise connue et une expertise nouvelle, nous faisons le pari de la nouveauté.

Lucien COUSIN, Président du Comité d'Examen du F3E

La qualité des évaluations n'est par ailleurs pas toujours corrélée au coût de l'expertise, les évaluations les plus chères ne sont pas toujours les plus efficaces en termes d'évolution des pratiques.

Olivier JANOTTO, Secours Catholique

A propos du diagnostic organisationnel de structures partenaires au Sud, il est important d'avoir une vision globale de l'organisation, dans son environnement. Ce type d'exercice doit se concevoir en accompagnement plus qu'en diagnostic « top down », sinon il risque d'être violent.

Catherine DELHAYE, CIDR, CA du F3E

On peut effectivement poser la question de la légitimité du F3E à appuyer le diagnostic organisationnel de structures au Sud partenaires de ses membres.

Serge ALLOU, GRET

Si le F3E doit « exporter » quelque chose au Sud, c'est son ingénierie, ce n'est pas dans la substitution à ses membres en appuyant par exemple des diagnostics organisationnels de structures au Sud, fussent-ils demandés par les membres du F3E pour leurs partenaires et conçus comme des accompagnements.

Le MAE a réduit la part du fonds dédiée aux études préalables, peut-on avoir des informations sur ce point ?

Laurent DENIS, Directeur du F3E

Si le MAE est globalement plus intéressé par l'évaluation externe comme outil de redevabilité, il a accepté la diversification des outils qualité. Cette diversification laissait moins de marge de manœuvre sur le financement des études préalables (qui restent quand même un outil proposé et cofinancé par le F3E).

Sur les études préalables dans le cadre de la subvention 2006, le MAE n'a pas souhaité continuer à financer l'innovation des ANG au même niveau qu'auparavant, compte-tenu également de la diversification des outils qualité en 2006.

Serge ALLOU, GRET

D'accord, mais faut-il se satisfaire de ces réponses ? Ce dialogue avec le MAE devrait être poursuivi.

Laurent DENIS, Directeur du F3E

Oui, le F3E a une dimension paritaire qui facilite ce dialogue, même si le paritarisme est parfois mis à mal. Ce dialogue sur le financement de l'innovation des ONG françaises et sur leur renforcement institutionnel existe également au niveau de la COFRI, de la CCD, auxquelles le F3E participe.

Serge ALLOU, GRET

Sur les nouveaux outils, il faut faire attention à ne pas reproduire des modalités liées aux outils classiques, il ne faut pas être dogmatique (par exemple sur l'expertise mobilisée dans le cadre d'une évaluation externe ou dans le cadre d'une auto-évaluation accompagnée).

Emmanuel CUFFINI, CDANE, Président du F3E

Oui, nous nous posons ces questions et les nouveaux outils sont en expérimentation et donc susceptibles d'évolution. Ceci dit, sur les nouveaux outils comme sur les autres, il faut rester vigilants par rapport aux reproches de « consanguinité » de l'expertise et son extériorité, particulièrement sur l'auto-évaluation accompagnée.

Philippe JAHSHAN, Solidarité Laïque

Qu'en est-il de la stratégie du F3E au Sud ou à l'Est ?

Laurent DENIS, Directeur du F3E

Nous sommes en contact en particulier avec l'African Evaluation Association (AFREA) et l'OIF (Organisation Intergouvernementale de la Francophonie) sur cette question. Le F3E participera à un séminaire sur le renforcement des capacités en évaluation dans l'espace francophone, les 22 et 23 juin 2006, organisé par l'OIF, et à la conférence de l'AFREA à Niamey en janvier 2007. Nous tentons de promouvoir dans ces espaces l'approche « F3E » de l'évaluation et du renforcement des capacités en

évaluation, en proposant de travailler sur la commande et sur l'offre (comme déterminants de la qualité d'une évaluation). L'entrée formation est privilégiée pour l'instant, en direction d'experts et de structures du Sud partenaires des membres du F3E. Le F3E pourrait intervenir à ce niveau comme incitateur, comme ensemblier sur des initiatives de formation. Cette réflexion est à approfondir, en dialogue avec les membres du F3E et leurs partenaires au Sud ou à l'Est.

## **I. 6 - Vote des résolutions**

Laurent DENIS, Directeur du F3E, présente les résolutions :

*Résolution n°1 :*

L'Assemblée Générale Ordinaire des membres de l'Association F3E, après en avoir pris connaissance et débattu, approuve le rapport moral présenté par le Président.

*Résolution n°2 :*

L'Assemblée Générale Ordinaire des membres de l'Association F3E, après avoir pris connaissance et débattu, approuve le rapport financier présenté par le trésorier, (ainsi que le budget prévisionnel 2006 et les orientations proposées pour 2007).

*Résolution n°3 :*

L'Assemblée Générale Ordinaire des membres de l'Association F3E, après avoir pris connaissance et débattu, approuve les comptes présentés par le Commissaire aux Comptes pour la période janvier-décembre 2005.

*Résolution n°4 :*

L'Assemblée Générale Ordinaire des membres de l'Association F3E approuve le renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes pour 6 années.

**33 votants ont été comptabilisés (18 membres présents lors du vote et 15 procurations à des membres présents).  
L'ensemble des résolutions a été voté à main levée.  
Les résolutions n°1, 2, 3 sont adoptées à l'unanimité. La résolution n°4 est adoptée à l'unanimité moins une voix (abstention).**

## II - MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS 2006 / 2010

### II. 1 - Avancement des « outils et modalités 2006 », Poursuite de la planification stratégique et de l'évolution des activités

Présentation par Laurent Denis, Directeur du F3E.

*Documents disponibles :*

*\* PowerPoint en annexe n°1*

#### Echanges des participants

- *concernant l'outil « diagnostic institutionnel et partenarial »*

#### Olivier JANOTTO, Secours Catholique

Nous avons souhaité effectuer le diagnostic institutionnel du Département Afrique du Secours Catholique ; celui-ci a été confié à des experts externes. Il est parfois difficile de s'approprier les conclusions de ces évaluateurs. C'est pourquoi, en complément du travail effectué en externe, nous réfléchissons aux différents outils et accompagnements, éventuellement externes, à mettre en place afin de permettre à l'équipe d'élaborer son propre diagnostic, d'être acteur du processus de diagnostic et de changement.

Cette expérience nous montre l'importance de la résistance au changement, et la nécessité d'accompagner les processus de changements suscités par les études ou appuis, afin que les personnes impliquées en soient les acteurs.

Toutefois, faire la promotion d'un outil diagnostic institutionnel présente le risque d'accentuer la relation de pouvoir déséquilibrée entre les partenaires du Nord et du Sud.

#### Catherine Delhay, CIDR, CA F3E

Il me semble que ce n'est pas au F3E d'effectuer le diagnostic institutionnel des organisations du Sud. Le travail d'appui aux partenaires du Sud fait en effet partie intégrante du métier des ONG : celles-ci mènent à la fois des activités avec leurs partenaires en direction des bénéficiaires et des activités de renforcement de leurs partenaires du Sud. Il n'y a donc pas un besoin d'outils spécifiques sur ce point : à chaque organisation de comprendre et utiliser ce type de démarches et d'accompagnement. Cela doit pouvoir se faire par de la formation au diagnostic organisationnel et au renforcement institutionnel plutôt que par des outils d'expertise externe.

#### Olivier JANOTTO, Secours Catholique

Néanmoins, même si les ONG renforcent déjà leurs partenaires du Sud, cet appui doit être lui-même renforcé pour être professionnel et de qualité. Ainsi, au Secours Catholique, nous avons pris conscience que cet appui nécessite des compétences spécifiques et un positionnement particulier, afin d'éviter les erreurs et le « bricolage ». Il y a de vraies difficultés en gestion des ressources humaines des organisations au Sud mais toutes les dimensions doivent pouvoir être traitées en même temps, dans une approche organisationnelle et institutionnelle globale.

Nous avons notamment eu une expérience au sein de laquelle notre programme a été mis en péril car nous ne travaillions qu'avec une branche de l'ONG, sans approche globale, alors que l'institution partenaire au Sud rencontrait des difficultés. C'est pourquoi il me semble que les ONG ont des besoins en matière de renforcement institutionnel, afin de comprendre

comment leurs partenaires évoluent et se positionnent dans leur environnement.

Serge Allou, GRET

Si le F3E intervient sur le diagnostic institutionnel, il ne devra pas se substituer à ses membres : il s'agira au contraire de leur permettre, à travers des outils, d'intervenir en appui à leurs partenaires du Sud. Le F3E peut aussi « exporter » son ingénierie.

• *Concernant les études préalables*

Serge Allou, GRET

Quels arguments ont été mis en avant par l'administration pour limiter le nombre d'études préalables cofinancées par le F3E?

Laurent Denis, directeur du F3E

Nos interlocuteurs au MAE considéraient qu'ils n'avaient pas à soutenir de telles démarches, fondées notamment sur l'innovation des OSI. Cette question doit être abordée à la CCD (Commission Coopération Développement). Le MAE a néanmoins accepté de soutenir la déclinaison de l'outil évaluation en divers outils, mais l'étude préalable est l'outil qui intéresse le moins le Ministère. Celui-ci reste particulièrement intéressé par l'évaluation ex-post.

Ceci renforce l'enjeu pour le F3E de trouver d'autres bailleurs susceptibles de cofinancer des outils plus éloignés de l'enjeu de redevabilité.

Emmanuel Cuffini, CDANE, Président du F3E

En effet, le F3E est contraint de s'éloigner aujourd'hui du paritarisme qui prévalait lors de sa création.

Philippe Mayol, CCFD, CA F3E

Le F3E est traversé, comme d'autres collectifs, par les évolutions du paritarisme. D'où également notre engagement dans la Commission pour le Financement et le Renforcement Institutionnel (COFRI), mise en place par Coordination Sud.

Serge Allou, GRET

Néanmoins, loin de prendre acte de la décision du MAE, il me semble important « d'enfoncer des clous » concernant la capitalisation et les études préalables, qui sont des « outils qualité » importants pour les OSI.

• *Concernant les modalités de mise en œuvre des outils*

Serge Allou, GRET

Concernant les autres outils proposés par le F3E, des modalités innovantes de mise en œuvre devraient être imaginées, plutôt que de reproduire les modalités fixées pour les évaluations externes. En ce sens, il me paraît important de réfléchir sur les critères de l'accompagnement apporté par le F3E, plutôt que de focaliser sur l'expertise externe et interne.

Emmanuel Cuffini, Président du F3E

Toutefois, concernant les expertises mobilisées, le F3E doit veiller à éviter « l'endogamie », et tâcher d'élargir la base d'experts.

## **II. 2 - Programmation 2006 / 2007 et orientations 2008 / 2010, Budgets 2006 / 2007**

Présentation par Laurent Denis, Directeur du F3E :

*Documents disponibles :*

*\* Rapport d'activités 2005*

*\* Power Point en annexe n°2*

Echanges des participants :

- *Concernant l'évolution de la part de financement du MAE*

Dominique Cécile Varnat, Fondation Abbé Pierre

Comment comptez-vous obtenir les « financements à trouver » (10 000 € sur le budget prévisionnel) ?

Philippe Mayol, CCFD, CA du F3E

Il s'agirait de l'OIF, de l'AFD, de la capitalisation sur le Programme Pluri-Acteurs (PCPA)... Nous n'avons pas d'engagement ferme sur ces financements mais compte tenu des pistes évoquées nous espérons atteindre le montant recherché.

Dominique Cécile Varnat, Fondation Abbé Pierre

Alors que l'objectif est de renforcer l'autonomie du F3E vis à vis du MAE, il est surprenant de constater que la subvention du MAE augmente légèrement en pourcentage.

Laurent Denis, Directeur du F3E

Néanmoins, à moyen terme, la tendance est celle d'une baisse des financements du MAE.

Emmanuel Cuffini, CDANE, Président F3E

La logique du F3E est en effet celle d'un fonds dédié abondé par le MAE et les membres. En ce sens, il faut veiller à ce que la part du MAE ne baisse pas excessivement, si l'on considère que son rôle à travers le F3E est de cofinancer la qualité des actions des ONG à travers le fonds. De plus, le F3E ne cherche pas le désengagement du MAE et par ailleurs, l'autonomie n'est pas uniquement liée au financement.

Christophe Jacqmin, CCL

Il me semble que les financements du Ministère sont imputés sur des lignes différentes, ce qui conduit à sous-estimer le calcul de la part du financement du MAE. De plus, le budget 2007 me paraît ambitieux.

Emmanuel Cuffini, CDANE, Président F3E

La distinction entre les lignes est notamment liée au fait que le F3E reçoit actuellement une subvention du MAE en provenance de deux bureaux, la MAAIONG et l'AECL. Les deux lignes de financement ne peuvent se fusionner. Le F3E doit gérer distinctement les fonds réservés aux études et appuis portés par les ONG et ceux portés par les collectivités territoriales.

• *Concernant le budget 2007*

Serge Allou, GRET

L'ampleur de la croissance budgétaire, qui augmente de 50% entre 2005 et 2007, est étonnante : quel est le réalisme de ces prévisions ?

Philippe Mayol, CCFD, CA du F3E

Cette augmentation, relativement forte, est liée, d'une part, au financement de la recherche de fonds complémentaires à ceux du MAE et d'autre part, au « pari » qui est fait concernant l'augmentation des adhésions au cours des années à venir.

Serge Allou, GRET

La question est alors de savoir comment cette augmentation budgétaire est maîtrisée, dans une période où le F3E s'engage dans une démarche qualitative, de différenciation des outils qu'il propose? Si on multiplie les outils, multiplie-t-on les financements ? Cette augmentation me paraît importante.

Emmanuel Cuffini, CDANE, Président du F3E

Le budget 2006 est aujourd'hui acquis. Concernant le financement, le budget 2007 est paradoxalement réaliste. En effet, la mise en œuvre de la réflexion stratégique du F3E en 2005 a été un processus long, qui a conduit à mobiliser l'équipe salariée. Sa fin va permettre de libérer du temps pour que le directeur se centre davantage sur l'institutionnel et la recherche de fonds. Parallèlement à l'importance du budget prévisionnel 2007, le F3E va également augmenter l'équipe du Secrétariat Technique de 40%. On peut donc espérer plus de rendu et la possibilité de dégager du temps afin de se consacrer sur la recherche de financements complémentaires. Les années 2006/2007 sont charnières et les budgets retracent ce potentiel sous jacent.

### **II.3 - Vote des résolutions**

Laurent DENIS, Directeur du F3E, présente la résolution :

*Résolution n°5 :*

L'Assemblée Générale Ordinaire des membres de l'Association F3E, après en avoir pris connaissance et débattu, approuve le budget prévisionnel 2006 présenté par le Trésorier.

**33 votants ont été comptabilisés (18 membres présents lors du vote et 15 procurations à des membres présents).  
L'ensemble des résolutions a été voté à main levée.  
La résolutions n°5 est adoptée à l'unanimité.**

### III - RENOUELEMENT DU CA

Présentation par Laurent Denis, Directeur du F3E.

*Document disponible :*

*\* PowerPoint en annexe n°3*

#### **4 postes ne sont pas soumis à élection (mandat en cours):**

Emmanuel CUFFINI	CDANE (2 <sup>ème</sup> mandat)
Eric DELORME	Handicap International (1 <sup>er</sup> mandat)
Olivier THOME	RAFOD (2 <sup>ème</sup> mandat)
Michel ROUX	Ville de Chambéry (1 <sup>er</sup> mandat)

#### **4 postes sont soumis à (ré)élection :**

Pierre-Marie CELLIER	Peuples Solidaires (en cours 1 <sup>er</sup> mandat, souhaite se retirer)
Catherine DELHAYE	CIDR (fin 1 <sup>er</sup> mandat)
Philippe MAYOL	CCFD (fin 1 <sup>er</sup> mandat)
Nathalie MOUZAY	Partage (fin 1 <sup>er</sup> mandat)

**2 postes supplémentaires** peuvent être soumis aux votes suite aux résolutions de l'AGO de décembre 2005 faisant passer le nombre maximal de membres du CA de 8 à 10 membres.

#### **6 candidatures pour 6 postes à pourvoir :**

Maïten BEL	Touiza Solidarité
Catherine DELHAYE	CIDR
Christophe JACQMIN	Comité de Coopération avec le Laos
Philippe JAHSHAN	Solidarité Laïque
Philippe MAYOL	CCFD
Christian WATREMEZ	Ville de Romans

#### **Présentation des nouveaux candidats :**

##### Philippe MAYOL, CCFD

Il n'est pas toujours facile d'aborder les termes techniques et les outils du F3E. Nous avons cependant fourni un important travail de réflexion en 2005 et je souhaite suivre et poursuivre cet engagement.

##### Catherine DELHAYE, CIDR

Je suis également motivée par la poursuite de la réflexion autour des outils, c'est un travail à la fois prenant et très intéressant. De plus, cette stratégie n'est pas complètement aboutie. Il nous faut encore la poursuivre et finir notre tâche.

##### Philippe JAHSHAN, Solidarité Laïque

C'est la deuxième fois que je me présente au CA du F3E. L'an passé, je n'avais pu me déplacer et ma candidature n'avait logiquement pas été retenue.

Aujourd'hui, deux points motivent ma candidature :

- amener les membres de Solidarité Laïque à mieux connaître le F3E et les pratiques d'évaluations ;
- proposer au F3E l'expertise de Solidarité Laïque en matière de PCPA, programmes transversaux de développement.

Christophe JACQMIN, CCL

Nous connaissons déjà le F3E pour avoir suivi ses formations et participé à une étude transversale. Par ailleurs, en interne, nous dépensons de l'énergie autour du travail de capitalisation. Le F3E pourrait bénéficier de nos travaux de recherche.

Il y a beaucoup de nouveaux outils qui sont développés par le F3E, je souhaite m'investir afin de creuser les pistes déjà proposées.

Maïten Bel, Touiza Solidarité

Touiza Solidarité existe depuis 10 ans et s'appuie au quotidien sur une autre association « Touiza » née après la guerre d'indépendance. Depuis quelques jours et après avoir occupé le poste de Présidente, je suis vice-Présidente de Touiza Solidarité.

Le travail de Touiza Solidarité s'articule autour de la société civile au Maroc et en Algérie.

Nous avons déjà engagé 2 évaluations avec le F3E extrêmement fructueuses.

Christian WATREMEZ, Ville de Romans

La Ville de Romans compte 33 mille habitants, elle est située entre Valence et Grenoble. La ville est caractérisée par une ouverture vers l'étranger qui se concrétise par 5 jumelages et 4 coopérations décentralisées (Maroc, Tunisie, Arménie, Israël).

Malgré un taux de chômage assez important, la ville bénéficie d'une politique assez forte avec une équipe stable et un niveau financier confortable. Nous tenons également à assurer un travail méthodologique sur ce qui est fait et produit par la ville. Nous souhaitons apporter au F3E cette double expérience : démarche au niveau de la méthode et connaissance des collectivités territoriales.

**Résultats du vote à bulletin secret :**

Le total des votes s'élève à 33 dont 18 votants présents et 15 pouvoirs.

**Sont donc élus :**

<b>Maïten BEL</b>	(1 <sup>er</sup> mandat)
<b>Catherine DELHAYE</b>	(2 <sup>ème</sup> mandat)
<b>Christophe JACQMIN</b>	(1 <sup>er</sup> mandat)
<b>Philippe JAHSHAN</b>	(1 <sup>er</sup> mandat)
<b>Philippe MAYOL</b>	(2 <sup>ème</sup> mandat)
<b>Christian WATREMEZ</b>	(1 <sup>er</sup> mandat)

Emmanuel CUFFINI remercie les participants et lève la séance.

Paris, le 20 octobre 2006