



Rapport d'activité 2018

Assemblée générale du 6 juillet 2019

Du côté du pôle Partenariats et Projets à l'étranger	page 2
Du côté du pôle Form'Action	page 8
Du côté du pôle Vie associative	page 11
Du côté du pôle Communication institutionnelle	page 13
Du côté du pôle Relations donateurs	page 14
Du côté du pôle Gestion	page 16
Du côté du pôle Secrétariat général	page 18

Du côté du pôle Partenariats et Projets à l'Étranger

La transformation du « pôle projets » en « pôle partenariats et projets à l'étranger » vise à positionner plus clairement les projets financés avec l'appui des bailleurs de fonds au service d'une stratégie partenariale pour la transformation sociale locale. Ainsi le pôle partenariats et projets à l'étranger travaille avec chaque partenaire pour clarifier sa vision et ses pratiques d'accompagnement des populations en situations de vulnérabilités vers l'émancipation et l'engagement dans des dynamiques de changement social. Les projets, généralement d'une durée de 3 ans, s'intègrent dans une stratégie à long terme de contribution à la transformation sociale à la quelle contribuent l'organisation partenaire et Frères des Hommes. Le pôle partenariats et projets à l'étranger accompagne aussi chaque partenaire à mettre en place des outils d'analyse de l'impact des projets en terme de transformation sociale afin de questionner, adapter, renforcer la stratégie partenariale définie ensemble.

Cette clarification des objectifs du pôle a permis de restructurer l'organisation interne et notamment vis-à-vis des organisations partenaires et du rôle du pôle Form'action dont les missions ont été aussi reclarifiées.

Activités marquantes de l'année du pôle Partenariats et Projets à l'étranger

1 - En Haïti, la fin d'un projet ...

Démarré le 1^{er} mars 2014, le projet « *Renforcement du Mouvement Paysan Papaye (MPP) dans ses pratiques de formation et d'accompagnement des familles paysannes du Plateau Central* » a pris fin en février 2018. Le MPP est une organisation partenaire de Frères des Hommes membre du collectif « Former pour Transformer » initié par Frères des Hommes.

Des formations à l'émancipation et aux dynamiques collectives de changement :

En 2018, les capacités du MPP ont continué d'être renforcées tant au niveau technique que pédagogique (formation sur les supports pédagogiques post-formation par Frères des Hommes, formation en « Prévention et Gestion des conflits » par le CIEDEL, formation continue d'une équipe de formateurs du MPP sur l'ingénierie de la formation par la Volontaire de solidarité internationale.

En parallèle, le projet a également permis de mettre en place un dispositif de formation plus cohérent et efficace au sein du MPP. 84 paysans ont été formés et diplômés à la gestion durable des ressources naturelles au cours de cette année : 58 animateurs/moniteurs pour le changement social et 26 agro-écologistes. 26 familles ont été accompagnées par les agroécologistes et 26 brigades agrosylvicoles, composées de 14 membres chacune, se sont structurées et ont organisé des séances de travail collectif pour favoriser l'entraide entre paysan-ne-s et lutter activement contre la déforestation.

Et conception d'un nouveau projet

Nous avons travaillé avec le MPP pour concevoir une nouvelle phase de 3 ans de projet qui s'appuie sur les résultats et les enseignements du précédent projet. Cette nouvelle phase est l'occasion

d'intégrer un nouveau partenaire haïtien : le groupe de recherche et d'action pour le développement intégral du milieu rural haïtien (GRADIMIRH).

Une mission en Haïti en février 2018 et la venue des partenaires dans les locaux de Frères des Hommes en mai, ont permis d'élaborer de façon participative la stratégie de cette phase 2, puis un plan d'action et un budget détaillé. Cette 2^{ème} phase de projet débutera en 2019 pour s'achever en 2022, elle vise à renforcer l'engagement des groupements paysans et des brigades agrosylvicoles accompagnés par le MPP dans le développement socio-économique du milieu rural haïtien et la préservation de l'environnement.

2 - Au Sénégal avec l'UGPM

L'UGPM (Union des Groupements Paysans de Méckhé) est une organisation partenaire de Frères des Hommes membre du collectif « Former pour Transformer ». Nous menons ensemble un projet de « Redynamisation des groupements paysans de Méckhé » d'avril 2017 à mars 2020.

Des formations à l'émancipation et aux dynamiques collectives de changement

Au Sénégal, cette année 2018 a permis à l'UGPM de poursuivre les formations (agroécologie, techniques d'animation, gestion) auprès des membres des 20 premiers groupements paysans et de lancer le cycle d'accompagnement de 20 autres groupements en fin d'année. L'expérience de l'UGPM et les retours des 20 premiers groupements ont permis d'enrichir et de renforcer les méthodes et pratiques d'accompagnement des groupements par les animateurs et animatrices de l'UGPM.

Une mission de Frères des Hommes en janvier 2018 a permis de poursuivre la dynamique d'analyse d'impact du projet. Plusieurs ateliers avec les animateurs et quelques membres des groupements ont permis de cibler 2 changements à suivre durant le projet :

- l'implication active des jeunes dans les groupements
- la mise en place d'un code de conduite au sein de chaque groupement pour leur fonctionnement interne.

Les 15 animateurs centraux de l'UGPM ont participé à la formation à l'accompagnement de projets socio-économiques qui a débouché sur la création d'un guide d'accompagnement. Une journée de formation au suivi des projets socio-économiques a été réalisée pour les 20 animateurs des groupements.

L'accès aux crédits pour la mise en place d'activités génératrices de revenus a permis aux groupements de l'UGPM de soumettre des propositions de projets à l'échelle des exploitations familiales. Ce sont 13 projets familiaux qui ont débuté dans quatre villages différents. Les projets d'un montant maximum de 500€ portent sur l'agriculture, l'élevage et l'agroécologie. Les animateurs ont pu jouer leur rôle d'accompagnateur des porteurs de projets avec la formation en gestion financière reçue au préalable.

En parallèle 13 groupements ont mis en place des champs collectifs d'arachide, de niébé, ou d'arbres fruitiers. Les champs permettent aux membres du groupement de se rencontrer pour apprendre les techniques agroécologiques, de favoriser l'entraide et discuter de la vie du groupement et du village. Les 7 autres groupements font des activités d'achat/vente de denrées alimentaires de première nécessité pour les membres des groupements.

Plus de 500 personnes ont participé aux ateliers de démultiplication sur la formation « rôles et responsabilités ». Il s'agit d'élus, de simples membres et d'autres habitants du village, des conseillers municipaux, des chefs de villages, des chefs religieux et des notables.

Après avoir effectué une formation pour 4 facilitateurs en alphabétisation wolof avec un formateur externe, quatre classes d'alphabétisation fonctionnelle ont été mises en place et le démarrage des cours a eu lieu au mois de mars pour un effectif de plus de 110 apprenantes dont plus de 95% de femmes.

Se libérer des rapports de domination pour activer les pouvoirs d'agir

A la demande de l'UGPM, Frères des Hommes avec son pôle Form'action a accompagné la construction d'un module de formation sur les rapports de domination qui sera destiné à 10 groupements. Le but : favoriser une prise de conscience des rapports de domination qui existent au sein du groupement et leurs impacts.

Aperçu de la méthode de l'UGPM :

- | | |
|-------------|--|
| Voir : | prendre conscience des rapports de domination dans les groupements |
| Réfléchir : | mieux connaître les rapports de domination dans les groupements |
| Agir : | dégager des axes d'action à mettre en œuvre dans le groupement |

3 - En Inde avec Fedina

En 2018 grâce au soutien obtenu de la Fondation Raja-Danièle Marcovici, nous avons pu ré-initier un projet visant à la protection des droits des femmes des secteurs informels en Inde du Sud. La 1^{ière} année du projet a permis la structuration et la (re)mobilisation des 5 groupes d'action sociale visés dans le projet.

Les visites de proximité régulières des activistes du réseau de Fedina ont permis de (re)prendre le contact et l'accompagnement des 5 groupes, et de collecter les problèmes (conditions de travail, santé, harcèlements sexuels, sécurité sociale, problèmes fonciers) que rencontrent les membres des groupes. L'augmentation du nombre d'adhérentes aux groupes ciblés a traduit l'enthousiasme des femmes à s'unir et à se mobiliser pour faire face aux difficultés qu'elles rencontrent.

Les formations au droit du travail et aux lois de protection des femmes ont permis de conscientiser les employées domestiques, les femmes retraitées des secteurs informels, et les employé-e-s sanitaires sur différents sujets :

- les droits : salaire minimum, jour de repos, retraite, sécurité sociale ;
- l'égalité salariale hommes/femmes, les retards de paiement des salaires ;
- les violences domestiques et le harcèlement sexuel au travail en se référant aux lois en place (*Domestic Violence Act, Maternity Benefit act, Equal Wage act, Dowry Rehabilitation act*) et aux causes profondes de ces violences notamment au système patriarcal en place en Inde.

Des actions collectives ont été organisées dès le 8 mars avec une marche à l'occasion de la journée internationale des femmes, et une commémoration de la journée internationale des travailleuses le 25 mars. D'autres ont suivi avec par exemple des marches le 2 octobre, date d'anniversaire de Gandhi et pour la journée internationale pour les personnes retraitées. Des rencontres avec les autorités locales se sont tenues pour la dénoncer les risques sanitaires, pour réclamer 6 mois de salaires impayés et pour les bénéfices des femmes retraitées (repas scolaire et bourse pour leurs enfants, attention médicale). Un groupe d'employées domestiques a réussi à obtenir l'obtention des jours de repos après de multiples manifestations. En amont des élections régionales du Karnataka, des demandes officielles ont été rédigées par les groupes. Plusieurs rencontres avec les employeurs des membres des groupes se sont aussi tenues afin de faire pression pour l'obtention de leurs droits. En vue des élections générales de mai prochain, la campagne de revendication *Right to Life*, initiée en octobre se prolongera jusqu'à ces élections.

4 - En République du Congo avec l'APEF

Démarré en avril 2017 avec l'APEF (Association pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin), ce projet vise à renforcer l'autonomisation des femmes vulnérables de Bukavu par un accompagnement inclusif de la formation à l'insertion socio-économique.

Se former pour s'émanciper

L'année 2018 a débutée par une cérémonie de remise des diplômes aux 52 femmes de la première promotion en coupe-couture et teinture, en présence d'autorités locales pour valoriser leur travail et rendre visible les actions de l'APEF. Pour la journée du 8 mars, une action de mobilisation a été organisée avec les femmes pour sensibiliser aux thématiques du genre et améliorer la place des femmes dans la société congolaise.

En plus d'avoir été formées à un métier, les femmes ont reçu des formations « sociales et politiques » (sur le genre, la gestion des conflits, l'entrepreneuriat...) afin de favoriser leur autonomie. Deux rencontres mixtes femmes-hommes ont été organisées en vue d'associer leurs maris et tuteurs à leur parcours de formation ainsi qu'une rencontre avec d'anciennes apprenantes pour favoriser le lien d'une promotion à l'autre et l'entraide entre femmes.

En septembre 2018, une nouvelle promotion de femmes couturières et teinturières a démarrée et a bénéficiée de modules de formation améliorés par l'équipe, ainsi que de rencontres d'échanges avec les nouvelles unités de production collective formées.

Se structurer en collectif pour gagner en pouvoir d'agir

En effet, afin de faciliter leur insertion socio-professionnelle, l'APEF a accompagné les femmes à se structurer en unités de production collective.

C'est dans cet objectif que Frères des Hommes et l'ONG française Batik International ont animés des ateliers à Bukavu en avril 2018 pour clarifier la stratégie de l'APEF autour de la structuration collective des apprenantes et définir une stratégie d'intervention dans le cadre du projet. Un plan d'action a été défini collectivement, et de nouvelles activités ont émergé pour inciter et accompagner au mieux les femmes à s'installer en unités de production collective.

2 nouvelles personnes ont été recrutées au sein de l'équipe de l'APEF pour accompagner et suivre les collectifs nouvellement constitués. En tout, ce sont 10 unités de production collective qui ont vu le jour en 2018, comptant en moyenne 5 femmes chacune. Chaque unité s'est vue remettre un kit d'installation (machines, matière première...) et bénéficie de l'accompagnement continu de l'APEF via des visites hebdomadaires et des formations de recyclage. Frères des Hommes continue à accompagner l'APEF sur les pratiques et stratégies d'accompagnement des collectifs grâce à la présence d'un volontaire sur le terrain et par des échanges par skypes réguliers avec l'équipe basée à Paris.

Par ailleurs, durant l'année 2018, un dispositif de suivi de l'impact du projet a été élaboré de façon participative avec l'équipe de l'APEF appuyée par Frères des Hommes. L'objectif est de créer des outils qui vont permettre de collecter et analyser les changements de comportements et de relations des femmes pour mesurer leur autonomie.

5 - Au Pérou avec Cenca

Démarré en mars 2017, le projet « Habla Mujer » (paroles de femmes) a pour objectif de favoriser l'émancipation des femmes du quartier de San Juan de Lurigancho à Lima à travers une double approche sociale et économique, afin de donner les moyens aux femmes d'être actrices de développement de leur territoire et de porter un plaidoyer visant à revaloriser la place des femmes au sein de la société.

Se libérer des rapports de domination pour activer les pouvoirs d'agir

Au cours de l'année 2018, Cenca a prolongé l'accompagnement social et les formations en leadership aux femmes impliquées par le projet :

- La permanence sociale et juridique a continué d'être dispensée 1 fois par semaine et a permis d'accompagner plus de 150 cas de femmes victimes de violences psychologique, physique ou économique.
- Des journées mixtes d'intégration réunissant femmes et hommes ont été organisées dans le quartier à travers des activités sportives et culturelles en vue de les sensibiliser sur le genre.
- Les réunions Habla Mujer, espace de rencontre non-mixte, ont continué d'être animées permettant à une soixantaine de femmes de se réunir 2 fois par mois pour discuter des problématiques qu'elles rencontrent.
- Des réunions non-mixtes entre hommes ont également été organisées pour sensibiliser davantage les hommes sur les inégalités de genre.
- 47 femmes ont été formées en leadership (Esdel) et ont été accompagnées par l'équipe pour rédiger une revue intitulée « Voces de Mariategui » sur des thématiques traitées pendant la formation, comme le genre par exemple.
- Plusieurs ferias ont été organisées avec les femmes à l'occasion du 25 novembre 2018, Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, dans le quartier de San Juan de Lurigancho.

Par ailleurs, 2 événements de sensibilisation/plaidoyer sur le genre ont été organisés : en avril 2018, Cenca a participé à un atelier de réflexion sur le rôle de la formation technique dans le renforcement des capacités des femmes les plus vulnérables organisé par l'Alliance française ; ainsi qu'à un programme de radio en juin 2018 en collaboration avec « San Juan de Lurigancho en action » sur les inégalités femmes-hommes.

Se former pour s'émanciper

En parallèle des formations « politiques et sociales », Cenca a proposé des formations techniques aux habitants de San Juan de Lurigancho, en collaboration avec le CETPRO (un centre de formation technique dépendant du Ministère de l'Education). Durant l'année 2018, 115 habitant(e)s ont été certifié(e)s : 13 en coupe-couture ; 24 en pâtisserie ; 18 en chocolaterie ; 19 en maçonnerie ; 9 en électricité ; 12 en coiffure/barbier et 20 en cordonnerie.

Par ailleurs, Cenca accompagne les femmes souhaitant développer leur activité économique à travers des ateliers sur l'entrepreneuriat chaque semaine.

Enfin, le collectif d'artisans Talentos Artesanales, comptant 20 femmes membres environ, a bénéficié lui aussi de l'accompagnement de Cenca : une fois par mois, Cenca met à disposition ses locaux pendant 3h aux artisanes pour élaborer leur production et les appuie dans la participation à des foires artisanales.

Par ailleurs, à l'occasion d'une mission à Lima de Frères des Hommes et de l'ONG Batik International en octobre 2018, une stratégie institutionnelle sur la prise en compte du genre a été élaborée par

Cenca ainsi qu'un dispositif de suivi des changements des femmes accompagnées dans le cadre du projet, afin renforcer le processus d'accompagnement des femmes par Cenca.

En avril 2018, le pôle Form'action de Frères des Hommes a réalisé une mission auprès de Cenca pour animer des ateliers répondant aux objectifs suivants :

1/ Parvenir sur une définition commune de la formation pour Cenca à partir des lectures de la pédagogie des opprimés de Paulo Freyre

2/ Amorcer la création d'une boîte à outils pour homogénéiser les pratiques de formation de Cenca

6 - Au Rwanda avec Duhamic-ADRI et Adenya

Démarré en juin 2017, ce projet triennal vise à rendre les paysans vulnérables acteurs du développement de leur territoire via un processus d'accompagnement et de formation articulant 3 niveaux permettant d'initier des dynamiques de changement social : une réponse aux besoins de base des paysans vulnérables, le développement de leur structuration en collectifs représentatifs et le renforcement de leur capacité à dialoguer et agir avec les autres acteurs de leur territoire.

Se structurer en collectif pour gagner en pouvoir d'agir

Au cours de l'année 2018, environ 1000 ménages paysans vulnérables ont été accompagnés par l'équipe projet à se structurer en collectifs au niveau très local. En tout ce sont 43 collectifs de paysans qui ont été structurés pour faciliter l'organisation, le suivi et l'appropriation des techniques d'élevage et de maraîchage promues par le projet. Mais également pour mettre en place des activités collectives locales telles que des jardins potagers collectifs, des pépinières, des tontines...

Au sein de ces 43 collectifs, 735 personnes ont été formées en élevage de porcs, 195 en élevage de chèvres, et une dizaine en élevage de poules, et tous ont reçu semences et petit bétail.

Parallèlement, l'équipe projet a réalisé un diagnostic organisationnel auprès de 64 organisations communautaires de base (OCB) dans la zone d'intervention de l'action en vue de mieux définir leurs besoins en renforcement et accompagnement dans leur structuration, gouvernance et capacité à dialoguer avec les acteurs du territoire.

Focus formation

En janvier 2018, une volontaire de solidarité internationale a rejoint l'équipe projet au Rwanda pour accompagner les partenaires Adenya et Duhamic Adri dans la mise en œuvre du projet, avec un focus particulier sur la formation et la capitalisation.

En octobre 2018, une mission du pôle Form'Action de Frères des Hommes a été réalisée auprès de toute l'équipe projet, avec pour objectifs de prendre un premier temps d'analyse collective des résultats du diagnostic des OCB et de créer un premier module de formation sur la gouvernance.

Enfin, un dispositif de suivi des changements au sein des groupements de paysans a été mis en place pour mesurer l'impact de l'action et améliorer de manière continue l'accompagnement des paysans par l'équipe projet.

Du côté du pôle Form'Action

Le passage du pôle formation au pôle Form'Action est un élément très structurant qui permet à Frères des Hommes d'accorder une place à la formation davantage connectée aux actions de transformation sociale et aux réflexions d'ordre politique. Les objectifs du pôle ont été clarifiés fin 2018 suite à une nouvelle organisation interne. Un document a permis notamment de bien penser les articulations entre le pôle Form'Action et le pôle Partenariat et Projet à l'étranger.

Activités marquantes de l'année 2018 du pôle Form'Action

1 - Améliorer les espaces de discussions politiques de Frères des Hommes

Cette année 2018 a permis d'affiner les démarches et méthodologies d'animation auprès des différentes composantes de Frères des Hommes, afin de se comprendre, de débattre et de se doter d'une culture commune.

- Au sein du collectif *Former pour Transformer*. En juin 2018, le pôle Form'Action a co-animé le séminaire annuel d'analyse transversale : espaces de débats sur nos priorités pour la transformation sociale, échanges de pratiques entre partenaires sur la structuration en collectif des populations engagées dans les parcours d'émancipation.
- Au sein du *Conseil d'administration*. Le pôle a contribué à un rapprochement des dynamiques entre le Conseil d'administration (CA) et le Secrétariat Permanent (SP). Démarche lancée en mars 2018 lors d'un séminaire mixte CA-SP à Saint-Etienne, celle-ci s'est poursuivie à l'occasion de réunions du CA où des membres du SP et des volontaires sont venus partager comment les priorités pour la transformation sociale se traduisent en actions concrètes avec les populations dans le cadre de nos projets (sur l'émancipation, sur les rapports de domination).
- Au sein de la *Pépinière de la Solidarité internationale*. Au-delà de l'appui méthodologique apporté aux débats ouverts lors de l'Assemblée générale, les journées AVEC ont permis également de proposer des espaces de discussions politiques sur les enjeux et stratégies de l'association aux adhérent.es, tuteurs.trices et pépins. Ce fut aussi une occasion privilégiée pour échanger sur les engagements des un.es des autres.

2 - Se nourrir des priorités politiques pour initier ou accompagner des actions concrètes.

En 2018, le travail issu des débats politiques permet de re-questionner les organisations et conduit à développer des actions concrètes tournées vers la transformation sociale.

- Avec *CENCA au Pérou*. Fort en lien avec les questionnements autour de l'émancipation des individus, à Cenca, Frères des Hommes a animé un atelier d'une semaine sur leurs stratégies de formation et leur démarche de pédagogie populaire.
- Avec *l'UGPM au Sénégal*. La formalisation de priorités politiques pour la transformation sociale a permis à l'UGPM d'engager un cycle d'expérimentation sur les rapports de domination dans les

groupements paysans afin de les redynamiser. Pour ce faire, Frères des Hommes a animé des ateliers pour appuyer méthodologiquement la conception de ce cycle et enclencher une réflexion politique au sein de l'équipe.

- *En RDCongo avec l'APEF.* Pour accompagner l'émancipation individuelle et collective des femmes de l'APEF formées en broderie et coupe-couture, une stratégie de structuration des apprenantes en petits collectifs a été définie. Cette stratégie permet d'allier la satisfaction d'un besoin économique à un engagement plus collectif pour la défense des droits des femmes. Frères des Hommes a participé à cette activité en animant un questionnement stratégique lors d'une mission puis en mettant en place un cycle d'échange de pratiques entre Frères des Hommes - Batik International et l'APEF.
- *La Pépinière de la Solidarité Internationale.* Inspirés du chantier sur la structuration en collectif, le pôle Form'Action, au service de la Pépinière a initié en 2018 un cycle d'accompagnement des équipes sur leur organisation, structuration et ambitions.

3 - Poursuivre et innover sur les dynamiques d'accompagnement des formations

En 2018 le pôle Form'Action poursuit les accompagnements amorcés dans le cadre de projets et favorise de l'innovation pédagogique pour s'adapter aux besoins des apprenant.e.s ou formateur.trice.s.

Outre l'accompagnement au fil de l'eau des dynamiques de formation qui ont lieu dans chaque projet, le pôle Form'Action a développé de nouvelles modalités :

- *E-learning.* La conception de module e-learning est une nouveauté pédagogique à Frères des Hommes : un premier module sur « Les basiques pour mon dossier pépi » destiné aux pépins a été réalisé ainsi qu'un second module sur « Accueillir de nouveaux désirs d'engagement » destiné aux bénévoles de la Pépinière. Ce format permet de s'adapter aux contraintes temporelles des bénévoles tout en développant des modalités de formation duplicables dans d'autres espaces.
- *Structuration de compétences en formation à Frères des Hommes.* Le renforcement des salarié.e.s et volontaires en matière de formation s'est amplifié en 2018 avec : la poursuite d'un temps d'échange et de partage entre volontaires sur leurs différentes fonctions méthodologiques ; mais aussi le lancement d'un cycle de formation interne des salarié.e.s pour que chacun.e puisse être en capacité de transmettre son savoir-faire ou d'animer des espaces d'apprentissages à destination des différentes composantes de l'association : partenaires, équipes bénévoles, Pépins.
- *Amélioration des capacités des organisations partenaires en ingénierie pédagogique et de formation.* Au Rwanda, Duhamic Adri et Adenya ont pu créer leur premier module de formation à destination des Organisations communautaires de base sur le thème de la gouvernance. Appuyée par Frères des Hommes, l'équipe se voit ainsi renforcée dans son savoir-faire ce qui lui permet de gagner en autonomie pour faire appel à de l'expertise externe de manière plus ciblée.
- *Capitalisation des pratiques d'accompagnement de Frères des Hommes avec le MPP en Haïti.* Afin de prendre du recul sur ses pratiques d'accompagnement en ingénierie pédagogique et de formation, une capitalisation sur le projet avec le MPP a été réalisée par le Ciedel à la demande de Frères des Hommes. Celle-ci a permis de mieux formaliser la stratégie du pôle Form'Action.

4 - Produire des documents cadres de formation et des analyses transversales

En 2018 la production de documents de référence à la fois politiques et techniques permet de consolider les bases d'intervention de Frères des Hommes en formation et d'améliorer sa lisibilité auprès des différentes composantes de l'association.

- *Les 6 priorités pour la transformation sociale.* Le pôle Form'Action a contribué à la synthèse des réflexions politiques du collectif *Former pour Transformer*. A partir des contenus échangés lors des séminaires annuels (2017-2018), un document qui reflète la vision politique du collectif a été formalisé. Il a été élaboré à partir des pratiques de chaque organisation partenaire, et constitue une référence clef pour l'action en France et à l'internationale de Frères des Hommes dans son Document d'orientation Politique (DOP).
- *La structuration des populations en collectifs.* Suite à un cycle de 3 webinaires (séminaire sur le web) sur ce thème, une analyse transversale illustrée a été réalisée par le pôle Form'Action. Celle-ci a été restituée au séminaire de juin 2018 et a permis de susciter l'envie pour 5 des membres du collectif *Former pour Transformer* de capitaliser leurs pratiques d'accompagnement en vue de les améliorer.
- *« La formation en action chez Frères des Hommes ».* Ce document a pour objectif d'expliquer pourquoi et comment Frères des Hommes, avec les organisations partenaires, investit dans des processus de formation avec pour finalité de contribuer à la transformation sociale. Il présente en 4 chapitres les grandes lignes de la formation en action chez Frères des Hommes H en 2019: 1) *les intentions de Frères des Hommes et des organisations partenaires* ; 2) *les principes d'action de Frères des Hommes en formation* ; 3) *la posture de Frères des Hommes* ; 4) *et les fonctions du pôle Form'Action*.

Du côté du pôle Vie associative

Activités marquantes de l'année 2018 du pôle Vie associative

Focus sur le développement de la Pépinière de la solidarité internationale

Les équipes bénévoles locales

Collectif de base du dispositif, ce dernier repose sur la constitution, l'animation et la formation d'équipes locales bénévoles qui ont pour mission d'accueillir de futurs Pépins et bénévoles et d'accompagner les Pépins dans la maturation, la formalisation et la réalisation de leur projet en lien avec une organisation partenaire à l'étranger. En 2018, l'identité commune des équipes est de plus en plus palpable : enrichie par les pratiques, elle se structure autour d'un collectif politique jouant un rôle/un maillon au sein de la chaîne de solidarité de Frères des Hommes. Ce dynamisme est également la résultante d'un fort engagement militant des bénévoles : mobilisés, motivés et force de propositions.

1 - Appuyer la structuration des 4 équipes locales et favoriser les échanges entre elles

- La Pépinière a lancé son premier week-end de rentrée inter-équipes. Les 4 équipes du dispositif se sont réunies les 6 et 7 octobre 2018 pour partager autour de leur pratiques, planifier leurs activités pour l'année à venir, mais également s'approprier le sens du dispositif, en lien avec les priorités politiques de Frères des Hommes.
- Un appui a été apporté à chacune des équipes pour qu'elles puissent mettre en place concrètement les activités prévues dans leur feuille de route.
- A la suite de cette réflexion a émergé la nécessité de repenser le mode de fonctionnement, d'organisation et d'animation des équipes. Un chantier « faire équipe » a été lancé fin 2018 avec l'appui du pôle Form'Action, il va se poursuivre en 2019.

2 - Favoriser l'accueil de futur.e.s bénévoles et Pépins

- Le contenu des Temps d'Information Pépinière (TIP) ouverts au public a évolué tant sur la forme (outils de présentation) que sur le fonds (message plus connecté avec le sens politique et la finalité de la Pépinière).
- La mise en place d'un intranet en septembre 2018 a permis aux bénévoles d'accéder librement aux outils méthodologiques du dispositif et de pouvoir réaliser le suivi de l'accueil. Cet outil a grandement favorisé l'intégration de nouveaux bénévoles et Pépins en réduisant les délais de réponse entre la demande d'informations et l'intégration au dispositif.
- Amélioration des modules de formation du parcours d'intégration du bénévole : découverte de Frères des Hommes, accompagnement d'un porteur de projet.
- Il reste des difficultés pour les équipes à être visibles et à se mobiliser sur les événements organisés localement ainsi que des décalages temporels entre l'arrivée des Pépins et des bénévoles au sein des équipes.

Les Pépins

Avec l'affirmation des finalités de la Pépinière connectées aux priorités politiques de Frères des Hommes, les projets Pépinière ont été recentrés sur l'alliance du Pépin avec les populations engagées dans des dynamiques de transformation sociale. Ainsi les Pépins ne réalisent pas une action « experte » au siège de l'organisation partenaire mais partagent bien une action avec les populations. C'est dans ce sens que le dossier projet du Pépin soumis à validation a notamment été repensé. Construire l'alliance entre les Pépins et les populations reste cependant un enjeu dans la consolidation du dispositif.

3 - Accueillir de nouveaux Pépins pour « vivre l'alliance solidaire »

- Une campagne de communication a été lancée en novembre 2018 afin d'accueillir davantage de Pépins. Le message a été développé autour de l'axe commun de communication de Frères des Hommes, « l'alliance solidaire ». Décliné pour accueillir de nouveaux Pépins sous la forme de « Tous acteurs », ce message a été porté par les équipes. Différents supports leur ont été mis à disposition pour ce faire : flyers et affiches que les équipes ont pu utiliser lors de leurs événements de visibilité, communication sur les réseaux sociaux et référencement sur les moteurs de recherche.
Suite à cette campagne, le nombre d'inscriptions aux Temps d'information Pépinière (TIP) a nettement augmenté.
- Création de modules de formation en ligne dédiés à l'accueil des Pépins.
- 2 projets ont été réalisés en 2018 : un par 3 Pépins auprès de l'organisation FEDINA en Inde autour des droits des femmes, et un par 1 Pépin auprès de l'organisation KPA (Consortium pour une réforme agraire) en Indonésie sur l'agro-écologie. 8 autres projets ont également commencé à être accompagnés pour être validés au 1^{er} semestre 2019.

Le réseau partenarial

4 - Des partenaires à l'étranger qui s'engagent pour accueillir des Pépins sur leur territoire

En plus des partenaires « historiques » de Frères des Hommes, la Pépinière s'ouvre à de nouveaux partenaires d'accueil des Pépins : c'est le cas d'AJE au Sénégal, Tusoco en Bolivie (via Frères des Hommes Belgique), Nouvelles Pousses au Cambodge (via Dynamo Solidaire). Nous avons travaillé à une meilleure connexion des partenaires aux enjeux du dispositif grâce à la fois aux retours d'expériences d'accueil des premiers Pépins et grâce au lien avec les priorités politiques de Frères des Hommes travaillées initialement dans le collectif « Former pour Transformer ».

Le rôle du partenaire (référént dispositif, référént local) dans l'accompagnement en amont de l'arrivée du Pépin et en lien avec le tuteur a été clarifié. Les projets des Pépins, très concrets dans leur action et courts dans leur durée, permet de renforcer la cohérence entre la vision politique et l'action concrète des organisations partenaires.

Les partenaires Cenca, UGPM et APEF ont contribué au contenu de la formation « co-construction en partenariat » destinée aux tuteurs (1^{er} test en mai 2019).

Du côté du pôle Communication institutionnelle

La redéfinition du pôle communication institutionnelle a été un marqueur important de l'année 2018. Cette création correspond à une réorganisation de la communication de Frères des Hommes, dans son objet et dans son articulation avec les autres pôles, principalement les pôles communicants (Vie Associative et Relations donateurs). Ce travail a permis de resituer et de délimiter de manière claire le rôle du pôle communication qui se centre dorénavant sur la communication institutionnelle. La communication institutionnelle regroupe l'ensemble des messages et supports d'information transversaux à Frères des Hommes. C'est le socle commun identitaire de Frères des Hommes auquel se réfèrent les pôles communicants de Frères des Hommes pour alimenter leurs communications. Le pôle communication institutionnelle n'est pas en contact direct avec les publics des pôles ayant une communication d'offre (Vie associative et Relations donateurs) mais est en fonction support pour que leur communication soit en phase avec l'identité de Frères des Hommes. Dans l'objectif de soutenir les stratégies de communications d'offres, le pôle Communication institutionnelle propose un ou plusieurs axes communs de communication institutionnelle.

Activités marquantes de l'année du pôle Communication institutionnelle

1. Adoption d'un axe commun de communication

En lien avec la redéfinition du pôle communication : démarrée au second trimestre, la réflexion entre les trois pôles communicants (Communication institutionnelle, Vie associative et Relations donateurs) a abouti à l'adoption d'un axe commun centré autour de l'alliance solidaire. Le pôle Vie associative a utilisé la thématique de l'alliance solidaire pour lancer une séquence de communication intitulée « Tu créées le changement, toi aussi », destinée à recruter des Pépins. La communication, essentiellement digitale, a bien fonctionné et la potentialité du message a été réelle. Le pôle Relations donateurs a lui lancé en fin d'année une campagne de don (papier et digital) intitulée « Tous maillons de la solidarité » utilisant l'axe de l'alliance solidaire. Ici aussi les retours ont été bons.

2. Première année de la parution du « Panorama ».

Frères des Hommes ne disposait que de l'Essentiel de l'année pour présenter aux donateurs et au public sympathisant un bilan de l'année écoulée (essentiellement centré sur les aspects financiers). L'Essentiel étant de plus envoyé aux donateurs en septembre, il existait un décalage de 9 mois par rapport aux activités de l'année passée. Le pôle Communication institutionnelle a donc proposé de mettre en place une publication en début de chaque année résumant les actions entreprises l'année passée : « Le Panorama de l'année ». Elle a été envoyée à l'ensemble des donateurs et communiquée aux sympathisants en version digitale. Le principe du Panorama est d'illustrer le discours de Frères des Hommes par les actions. Le Panorama 2017 édité en janvier 2018 a donné la parole à des actrices des différents projets, illustrant le « pouvoir d'agir ».

Du côté du pôle Relations donateurs

Près de 4 500 donateurs se sont mobilisés à nos côtés et nous ont donné ou renouvelé leur confiance en 2018. Et ce n'est pas un hasard. Pour nous, la place qu'occupent nos donateurs est essentielle. Nous les considérons en effet comme l'un des piliers de notre association, comme notre force d'agir auprès et avec les populations en situations de vulnérabilités.

Activités marquantes de l'année 2018 du pôle Relations donateurs

1- Informer nos donateurs et solliciter leur soutien

En 2018 nous avons adressé à nos donateurs 4 appels à dons « Agir » :

- dans celui intitulé « Les collines de la solidarité » nous avons présenté notre nouveau projet « Recase-Tuzamukane » au Rwanda ;
- dans « S'allier pour être plus fortes », nous sommes revenus sur notre projet initié en 2017 en République démocratique du Congo ;
- dans la publication « Redonner de la force aux femmes indiennes », nous avons partagé notre nouveau plan d'action en Inde ;
- enfin, dans « Habla Mujer, une avancée vers l'émancipation des femmes », nous sommes revenus sur notre projet au Pérou initié également en 2017.

En parallèle, nous avons proposé un supplément inséré dans notre journal « Témoignages & Dossiers » dans lequel nous avons présenté un bilan de notre projet au Sénégal et consacré un article sur les legs et assurance-vie où nous avons expliqué comment ces soutiens, compléments indispensables aux dons, nous permettaient d'investir sur le long terme dans des plans de formation. Cet insert spécial sur les legs aura aussi été pour nous l'occasion d'exprimer notre profonde reconnaissance aux hommes et femmes, donateurs de longue date ou plus récents, qui ont choisi de nous apporter un ultime soutien ces dernières années et de leur rendre hommage.

2- Créer du lien avec nos donateurs

Nous avons poursuivi notre travail quotidien de renforcement de la relation donateurs par :

- l'envoi systématique de courriers « types » pour tout ce qui a trait à la gestion courante : modification de prélèvement automatique, réduction du nombre d'envois, respect des conditions du RGPD sur les données personnelles... ;
- l'envoi de courriers ou e-mails personnalisés en réponse à des messages reçus ou encore pour remercier les donateurs de leur soutien ;
- la disponibilité quotidienne au téléphone de l'équipe salariée du pôle relation donateurs pour apporter des réponses à toutes questions ou besoins d'information.

Nous avons élaboré une campagne de fin d'année intitulée « **Tous maillons de la solidarité** ».

Campagne d'information centrée sur les différents acteurs et liens qui composent la chaîne d'alliance solidaire de Frères des Hommes. Nous avons notamment souhaité montrer que même si les liens entre un donateur en France et une personne impliquée dans l'un de nos projets à l'autre bout du monde sont indirects voire parfois invisibles - parce que très éloignés -, ils sont pourtant bien réels.

Nous avons ainsi réalisé plusieurs interviews en France, au Pérou, en Inde et au Sénégal, de salarié-es, volontaires sur le terrain, représentants des organisations partenaires, populations impliquées dans nos projets, pour leur permettre d'exprimer la manière dont ils sont liés les uns aux autres. Ces témoignages ont été partagés avec nos donateurs dans le dernier « Témoignages & Dossiers » de l'année, dans 4 vidéos envoyées par mail et via plusieurs publications sur les réseaux sociaux de Frères des Hommes.

3 - Rechercher de nouveaux donateurs

La problématique posée par la baisse du nombre de nos donateurs, et donc la nécessité d'assurer le renouvellement de la base donateurs, mobilise très fortement le pôle Relations donateurs.

Depuis 2016, nous avons adopté une approche militante de la recherche de nouveaux donateurs. En s'appuyant sur la Pépinière de la solidarité internationale, notre objectif est d'encourager les contributeurs financiers venus en soutien aux Pépins que nous accompagnons, à devenir donateurs de notre association. En 2017, nous avons souhaité étendre cette approche par la constitution d'une communauté d'« ambassadeurs » potentiels (personnes désireuses de se mobiliser pour collecter des fonds au profit de nos projets) à un cercle plus large : anciens Pépins, mais aussi sympathisants, bénévoles, administrateurs, salariés de l'association.

En 2018, ce chantier a dû être suspendu temporairement pour tenir compte de la moindre disponibilité (pour raisons de santé) de la responsable du pôle. L'année 2019 devrait nous permettre d'avancer sur ce chantier. Les formations de communication-collecte de fonds que nous proposons aux porteurs de projet de la Pépinière, seront étendues en 2019 aux « ambassadeurs ». Ces formations visent à transmettre des outils et bonnes pratiques permettant d'optimiser sa collecte de fonds auprès de ses proches.

4 – Coup d'œil sur les principaux résultats

Pour bon nombre d'associations et fondations, l'année 2018 aura marqué une chute importante des dons reçus. Dans les médias, on a beaucoup entendu parler de la mise en place du prélèvement à la source, du (quasi-) gel des pensions de retraite ou encore de la hausse de la CSG comme sources d'inquiétude pour les donateurs et donc de frein à la générosité. A Frères des Hommes, le montant des dons a reculé de 8,5 % par rapport à 2017. Une baisse qui s'explique par la réduction du nombre de nos donateurs actifs, non encore suffisamment compensée par l'arrivée de nouveaux donateurs.

Ce que l'on peut retenir comme éléments explicatifs :

- la baisse du nombre de donateurs ayant fait un don sur l'année (-13 %)
- la baisse des dons issus des actions de collectes des Pépins : en 2018 la Pépinière a priorisé l'accueil et la structuration en équipe des tuteurs, actions préalables à l'accueil de nouveaux Pépins
- la baisse significative des dons « divers » non maîtrisables directement tels que :
 - o les dons exceptionnels individuels,
 - o les dons des fonds communs de placement, liés aux marchés financiers : 0€ cette année,
 - o les dons des courses solidaires, aléatoires car liés au nombre de coureurs.

Toutefois, il est à noter que si l'on constate une baisse du nombre de donateurs ces dernières années, elle est partiellement compensée par le montant du don moyen par donateur qui lui, ne cesse d'augmenter.

Du côté des pôles Gestion et Secrétariat général

Fin 2017 nous avons apporté une modification importante dans notre organisation des fonctions de gestion interne au sein de notre équipe salariée. Nous avons ainsi séparé en 2 pôles : d'un côté le pôle de gestion intégrant les missions de contrôle de gestion interne, d'audits, de comptabilisation et payes ; d'un autre côté le pôle Secrétariat général qui prend en charge les aspects transversaux à l'ensemble des pôles d'activités tels que l'actualisation des règles de fonctionnement internes, le support technique et logistique nécessaire au bon fonctionnement du siège et de l'équipe salariée ainsi que la gestion administrative spécifique des legs reçus.

Activités marquantes de l'année 2018 pour le pôle Gestion

1. Refonte de la procédure d'engagement des dépenses

En lien avec les clarifications apportés dans le périmètre des différents pôles d'activités de l'association (Projets et partenariats à l'étranger, Vie associative, Form'Action, Communication institutionnelle et Relations donateurs), nous avons cette année actualisé la procédure de gestion interne : de la délégation d'engagement des dépenses (Bon pour engagement) à la mise en paiement (Bon à payer), permettant de :

- Veiller à la bonne imputation budgétaire des dépenses ;
- Maitriser les processus d'achats ;
- Respecter les règles et les procédures d'achat interne ;
- Respecter les règles d'éligibilités des co-financeurs ;
- Rationnaliser les coûts de structure Frères des Hommes.

2. Validation d'une procédure d'achat

Conçue à partir d'une analyse des pratiques réelles d'achats et intégrant les règles à respecter issues des contrats signés avec les différents bailleurs, nous avons construit en concertation avec les différents pôles, une procédure d'achat intégrant des barèmes de dépenses. La procédure a été présentée et validée ensuite en Conseil d'administration. Cette formalisation de nos pratiques était une demande de la commission d'agrément du Don en Confiance.

3. Préparation d'un nouveau plan comptable : général et analytique

Pour améliorer la gestion des dépenses de Frères des Hommes et leur prise en charge par les contrats des projets mais aussi pour faciliter l'élaboration du compte emploi des ressources, nous avons préparé la structure d'un nouveau plan comptable analytique et général qui sera mis en œuvre en 2019.

4. Les audits financiers des projets

Assurer de la bonne gestion des fonds alloués aux projets et être capable d'en rendre compte aux organismes de contrôle est une mission importante dévolue au pôle Gestion.

Cette année aura vu la conclusion positive de 2 audits externes confiés à 2 cabinets d'audit internationaux ordonnés par l'Agence française de développement (AFD) et par l'Union européenne sur notre projet mené entre 2012 et 2016 avec Adenya et Duhamic-Adri au Rwanda. Seuls 2 253€ de dépenses ont donné lieu à un remboursement après avoir été déclarées inéligibles sur un montant total engagé de 1 275 985€. C'est un résultat très satisfaisant, fruit d'un travail collectif mené par le pôle Gestion, les partenaires rwandais et aussi par l'équipe du projet de l'époque.

Deux audits de fins de projets ont été conduits à l'initiative de Frères des Hommes cette année. En Haïti pour le projet « Renforcement du MPP dans ses pratiques de formation et d'accompagnement des familles paysannes du Plateau Central », ce projet qui a pris fin le 31 mai 2018. Résultat de l'audit : 2.048 € de dépenses sont déclarées inéligibles sur la 4ème tranche du projet. Des décisions ont été prises suite aux constatations de l'audit, comme par exemple faire appel à une ressource haïtienne externe pour venir en appui au MPP, dans sa gestion financière de la 2ème phase du projet qui démarrera en Avril 2019.

Au Sénégal pour le projet « Valorisation du secteur informel de l'artisanat pour la formation et l'insertion des jeunes au Sénégal ». Ce projet a pris fin au 31 décembre 2017. L'audit du projet a été réalisé le premier trimestre 2018, après une mission de préparation de l'audit a été réalisée par le pôle Gestion de frères des Hommes à Dakar en janvier 2018. Résultat de l'audit : avec zéro dépense inéligible sur la 2ème et dernière tranche du projet.

Activités marquantes de l'année 2018 pour le pôle Secrétariat général

1- Gestion des locaux rue de Savoie à Paris

En 2018, les chantiers d'amélioration et rénovation en attente ont pu (enfin !) être initiés :

- Contrôle et remise aux normes des installations électriques de l'ensemble des bureaux.
- Ventilation de la salle de réunion de la cave
- Remplacement des grilles et fenêtres des bureaux de la rue Séguier
- Equipement en mobilier de la salle de réunion et installation d'un système de vision conférence.

Sur décision du Conseil d'administration : location d'un nouveau bureau dans la cour pouvant accueillir 3 nouveaux postes de travail ce qui permet de libérer la salle du 2 rue de Savoie pour pouvoir servir de salle à manger, de salle de réunion pour les réunions de Conseil d'administration, du SP ou de l'équipe Pépinière de Paris.

2- Modernisation du système informatique

- Refonte de notre réseau de câblage informatique permettant de relier les postes individuels au serveur informatique général de Frères des Hommes.
- Raccordement des bureaux à Internet haut débit sécurisé par fibre optique.
- Remplacement de la téléphonie filaire par un système utilisant Internet, dit « voix sur IP », les appels arrivent directement sur les ordinateurs des différentes personnes.

Ce nouveau système permet aux collaborateurs et collaboratrices travaillant à distance, en mission ou en télétravail de rester joignables et d'accéder aux informations comme s'ils étaient présents rue de Savoie.

3- Gestion logistique et événementielle

C'est le pôle Secrétariat général qui est en charge de l'organisation logistique des réunions statutaires de Frères des Hommes : réunions de bureaux, de Conseil d'administration, Assemblée générale, séminaires CA-SP mais aussi des réunions collectives internes au Secrétariat permanent. Le pôle a par exemple organisé la logistique du séminaire de Saint-Etienne et notamment les temps « off » (restauration, animations des soirées etc.) qui participent à améliorer la cohésion entre CA et SP.

4- Mise en service d'un hébergement de passage

Suite à la décision du CA de conserver le studio de la rue Cassini à Paris légué par Mme F. , des travaux de rénovation et d'équipement ont été menés. Aujourd'hui il peut servir d'hébergement aux partenaires, aux membres de Frères des Hommes de passage à Paris. Une note de fonctionnement régissant les droits d'usage a été présenté et approuvée par le Conseil d'administration.

5- Gestion des legs

La gestion du legs exceptionnel reçu de Mme F aura représenté un point important dans le travail de suivi et de réalisation des legs reçus sur l'année 2018. En application des décisions prises et mandats donnés par le Conseil d'administration nous avons vendu les biens immobiliers et fait dons de meubles et objets aux associations : Emmaüs et à « La Table des Matières ».

Autre aspect de la gestion des legs que nous soulignerons ici est conclusion de la cession des parts sociales que Frères des Hommes détenait dans la Société Civile CLUBHOTEL LES 2 ALPES à la société AD TOURISME. Ces parts en multipropriété qui avaient été acceptées dans les années 80 dans le cadre d'un legs donnait droit à Frères des Hommes l'utilisation d'un studio aux Deux Alpes sur une période où la station est fermée et n'était donc d'aucune utilité. Néanmoins, nous devons tout de même nous acquitter des charges de copropriété inutile. Cette cession de part est donc bénéfique pour Frères des Hommes.

6- Suivi de l'application des règles de fonctionnement interne

Un travail de fond a aussi été réalisé sur le suivi et l'encadrement des règles de fonctionnement internes. Ainsi, une réorganisation du serveur informatique et l'adoption d'une logique de classement a permis de faire un état des lieux des documents existants, de les clarifier ou les actualiser lorsque c'était nécessaire. Afin que chaque personne salariée ait une visibilité sur ces règles de fonctionnement et que toutes et tous aient la même information, nous avons mis en place un classeur les regroupant. Ce classeur est désormais distribué à tout nouvel entrant au Secrétariat permanent, une initiative qui permet d'assimiler rapidement le fonctionnement interne de l'association.