



Fédération Nationale Solidarité Femmes

**Renouvellement du Label
Rapport des Conseillers IDEAS
pour le Comité Label**

Conseillers bénévoles : Catherine AVARD et Ambroisine DUMEZ

Table des matières

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| | 1 |
| Fédération Nationale Solidarité Femmes | 1 |
| 1. Présentation générale :..... | 3 |
| 1.1. Projet associatif | 3 |
| 1.2. Missions sociales..... | 4 |
| 2. Changements majeurs depuis le dernier Label | 5 |
| 2.1. Gouvernance..... | 5 |
| 2.2. Projets ou missions nouvelles..... | 8 |
| 3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label | 9 |
| 3.1. Ressources financières et emplois des fonds | 9 |
| 3.2. Ressources humaines (salariées, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...) | 11 |
| 3.3. Partenariats | 11 |
| 4. Focus sur les processus majeurs | 12 |
| 4.1. Plan stratégique | 12 |
| 4.2. Comité d’Audit | 13 |
| 4.3. Cartographie des risques | 14 |
| 4.4. Tableau de bord de la direction | 14 |
| 5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2..... | 15 |
| 5.1. Cartographie des parties prenantes | 15 |
| 5.2. Dispositif de contrôle interne | 15 |
| 5.3. Prise en compte de la RSE..... | 15 |
| 5.4. Cadre de la relation avec les partenaires..... | 15 |
| 5.5. Évaluation / Mesure d’impact..... | 15 |
| 6. Conclusions de l’analyse | 16 |
| 6.1. Points forts..... | 16 |
| 6.2. Points restant à améliorer | 16 |
| 6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques) | 16 |
| 6.4. Avis général des conseillers à l’issue de l’accompagnement | 17 |

1. Présentation générale :

1.1. Projet associatif

Pour dénoncer les violences qui s'exercent à l'encontre des femmes et en particulier les violences conjugales, une coordination d'associations issues du mouvement des femmes voit le jour et devient la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF) en 1987.

La FNSF se constitue aujourd'hui d'un réseau de 82 associations qui accueillent, accompagnent et hébergent les femmes victimes de violences et leurs enfants partout en France. Il s'agit ainsi du seul réseau spécialisé en France disposant de structures d'hébergement et de lieux d'accueil spécialisés pour les femmes victimes de violences et leurs enfants : 8 000 femmes et enfants ont ainsi été hébergés en 2023 par la Fédération nationale Solidarité Femmes et son réseau d'associations.

La FNSF dénonce et lutte contre les violences conjugales et toutes les violences envers les femmes. Elle participe au combat commun des associations féministes contre les violences faites aux femmes : viols, incestes, harcèlement sexuel au travail, prostitution, mutilations sexuelles, ...

Elle s'inscrit dans le mouvement de transformation des relations femmes-hommes fondé sur l'égalité.

VISION

« En luttant contre les violences faites aux femmes, en particulier les violences conjugales, la Fédération Nationale Solidarité Femmes vise à construire une société égalitaire non-sexiste »

VALEURS

1. **Féminisme** : « le féminisme est une pensée en mouvement », un mouvement de lutte et une analyse socio-économique et politique...Le féminisme est également un engagement militant et citoyen visant à transformer la société et la rendre égalitaire »
2. **Promotion des droits humains** : « Défense de droits fondamentaux des femmes en France et à l'international, par l'utilisation et la diffusion des références aux textes internationaux, européens et nationaux visant le respect des droits humains et spécifiquement les droits des femmes et des enfants »
3. **Solidarité** : « Philosophie d'action qui se fonde sur l'écoute, l'entraide et la coopération et qui se donne pour objectifs d'améliorer les situations individuelles et d'œuvrer pour l'intérêt général. La solidarité est aussi co-construction de savoirs et de projets. Le féminisme présuppose que la solidarité entre les femmes est essentielle pour accéder à l'égalité entre les sexes ».
4. **Échange / Partage** : « Élaboration et partage d'analyses, d'outils, de savoir-faire et d'expertises au sein du réseau ».

La FNSF entre sur une année de réflexion sur son projet associatif. Ce nouveau projet associatif a pour ambition 2026-2030 et va mobiliser les salarié-es, les membres du CA, les associations du réseau, les partenaires, les mécènes. La FNSF sera accompagnée, notamment pour un appui méthodologique, par

Imagine une histoire, une agence de transformation spécialisée en gouvernance d'organisation et de projets.

Le nouveau projet associatif sera présenté à l'AG 2026.

1.2. Missions sociales

La FNSF, à travers ces différents pôles et dispositifs, allie actions de terrain, instances de réflexion, travail d'analyse, débats et plaidoyers, veille juridique, sociale, politique et offre ainsi un appui opérationnel très complet à toutes les associations membres de son réseau.

La vocation de la FNSF est double :

- S'engager aux côtés des femmes pour leurs droits à la liberté, l'égalité, l'intégrité et les accompagner vers la sortie de la violence et l'autonomie
- Faire reconnaître les violences faites aux femmes comme une des manifestations des inégalités persistantes entre les femmes et les hommes

Les missions de la FNSF :

Au niveau national, la FNSF porte une forte activité de plaidoyer et de représentation et organise des rencontres avec de nombreuses institutions et partenaires. Par exemple, en 2023, la Fédération a été auditionnée par l'Assemblée nationale et le Sénat et a proposé l'introduction de plusieurs amendements dans les textes législatifs.

Une des missions emblématiques de la FNSF est la gestion du 3919, la ligne d'écoute, d'information et d'orientation destinée aux femmes victimes de violences, à leur entourage et aux professionnel.les.

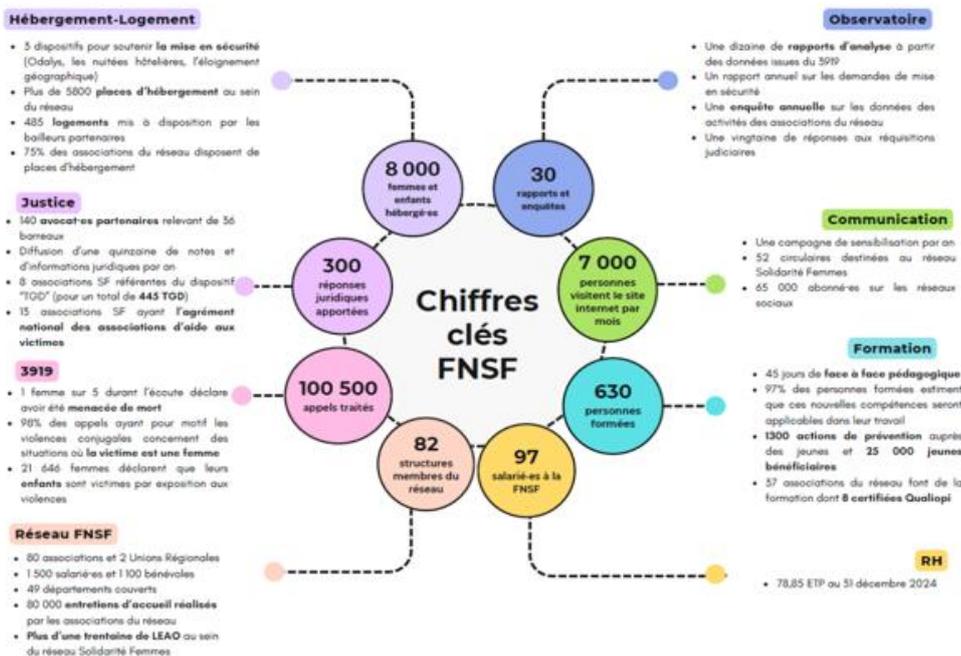
Créé en 1992, la ligne d'écoute téléphonique « Violences Conjugales Femmes infos Service » est devenu en 2007 « 3919-Violences Femmes Info ». Anonyme, accessible, gratuite depuis un poste fixe ou mobile en métropole, comme dans les départements d'outre-mer, cette ligne garantit une écoute, une information, et, en fonction des demandes, une orientation adaptée vers les dispositifs locaux d'accompagnement et de prise en charge. Le service d'écoute est accessible 24h/24 et 7j/7.

Les autres missions :

- Développer et assurer la mission de tête de réseau
- Défendre une analyse politique des violences conjugales et promouvoir les pratiques spécifiques qui en découlent auprès des femmes
- Renforcer la communication et l'information générale du public
- Développer la fonction de l'observatoire, qui a pour objet de mener des études et des recherches sur tout sujet permettant à la FNSF d'étayer ses positions
- Renforcer la formation et la sensibilisation des acteurs sociaux, des professionnel-le-s, des adultes aux violences conjugales et à la prévention des comportements et des violences sexistes. La formation est en effet une des missions de la FNSF, aussi bien au sein de son réseau qu'auprès de partenaires externes

Les actions du réseau de la FNSF en chiffres

La Fédération nationale Solidarité Femmes est un réseau de 82 associations qui accueillent, accompagnent et hébergent les femmes victimes de violences et leurs enfants en France. Les associations du réseau FNSF proposent aux femmes un accompagnement spécialisé et professionnel à travers différents dispositifs d'hébergement ou au sein de lieux d'accueil hors hébergement.



2. Changements majeurs depuis le dernier Label

La FNSF a connu ces dernières années un contexte de fort développement, avec une augmentation du nombre d'associations adhérentes au réseau. Ces derniers mois ont par ailleurs été riches en changements, notamment au niveau de la gouvernance et des effectifs salariés.

2.1. Gouvernance

Pour rappel, la FNSF est une fédération d'associations, le nombre d'associations membres est passé de 68 à fin 2019 à 82 aujourd'hui (dont 3 en veille). Les associations sont regroupées en territoires géographiques.

Vie associative (membres de l'assemblée générale)

Les relations entre la FNSF et les associations membres de son réseau sont fondées sur un ensemble d'engagements réciproques validés par l'Assemblée générale de la FNSF. Les associations adhèrent à la fédération en suivant une procédure formelle qui veille à que les associations entrantes partagent des valeurs et une culture féministe communes ainsi que des principes d'interventions similaires. Cette adhésion – et les engagements qui l'accompagnent – passe notamment par la signature de la Charte de la FNSF qui fixe les principes déontologiques du réseau, ainsi que du règlement intérieur de la FNSF.

Les associations du réseau Solidarité Femmes adhèrent à des valeurs communes et à des principes d'interventions, sur lesquels elles s'appuient pour mener à bien leurs activités. Les associations adhérentes s'engagent également à s'inscrire dans une vie fédérale et territoriale et à s'investir dans les événements organisés par la Fédération (notamment les réunions de territoires décrites ci-après).

Selon la charte des droits et des engagements, les associations adhérentes doivent s'engager par exemple à inscrire dans leurs statuts leur adhésion à la FNSF et à adhérer aux principes d'interventions quant à la prise en charge des auteurs de violences de la FNSF. Elles s'engagent également à communiquer sur leur appartenance à la FNSF sur tous leurs supports de communications et à remettre chaque année son rapport annuel. Elles bénéficient en contrepartie du soutien de la FNSF dans différents champs : communication, accès à du soutien juridique et à des formations dédiées aux salarié-es du réseau, partages de pratiques ... La charte est diffusée au sein du réseau via le kit réseau, communiqué aux associations membres.

L'Assemblée générale :

La FNSF se compose de plusieurs catégories de membres assistant à l'assemblée générale avec une voix délibérative. Il y a deux catégories de membres :

- Des membres actifs : les associations adhérentes aux statuts et à la charte de la FNSF, qui sont représentées chacune par une personne physique mandatée.
- Des personnalités qualifiées, qui sont des bénévoles reconnus pour leurs compétences, sur propositions du CA ou des territoires

Les 82 associations du réseau Solidarité Femmes sont réparties en 9 territoires, sur toute la France métropolitaine et en Outre- Mer, et se réunissent au moins 3 fois par an, contribuant ainsi à créer une dynamique territoriale forte et foisonnante de projets et d'initiatives.

Suite à l'arrivée d'une responsable de l'animation du réseau à temps plein en juillet 2022, le pôle a consolidé ses activités en 2023 en renforçant progressivement le réseau Solidarité Femmes et son animation afin de répondre aux besoins des associations concernant la vie associative de la Fédération.

Le Conseil d'Administration :

Les membres du Conseil d'Administration (CA) de la FNSF sont désigné-e-es par leur territoire (au total de 9), dont ils sont les représentants, ainsi que d'un collège de personnalités qualifiées. Le nombre d'élus varie de 1 à 3 suivant la taille des territoires (nombre d'associations membres).

Le nombre de membres du CA est compris entre 10 et 30 et est fixé par délibération de l'Assemblée Générale. Ils sont élus au scrutin secret pour 2 ans par l'AG renouvelables 5 fois (durée maximale admise de 10 ans).

Le CA se compose actuellement de 25 membres, élus pour une durée de 2 ans (renouvelable 5 fois par l'assemblée générale). Il a été élu lors de la dernière AG de juin 2024 et le Bureau sera élu le 13 et 14 septembre.

Le rôle du délégué.e de territoire (membres du CA) : en charge de faire le lien entre la tête de réseau et les associations, avec le soutien du pôle animation. Les délégué.e.s sont ainsi chargé.e.s d'organiser 3 fois par an des réunions de territoire, réunissant les associations adhérentes du territoire et qui permettent notamment de faire le point sur l'actualité des associations mais aussi, faire redescendre les informations provenant de la tête du réseau. Les dates de réunion sont fixées de manière collective à la fin de chaque regroupement.

Outre ces réunions de territoire, chaque territoire élit des personnes pour faire partie de commissions thématiques (mandat de deux ans renouvelables 5 fois). Ces personnes élues s'engagent à participer à ces commissions au titre de l'ensemble du territoire, et non au titre de leur associations. Il existe aujourd'hui 8 commissions (commission justice, ruralité ou encore hébergement-logement par exemple). Ces commissions ont lieu 3 fois par an et ont lieu dans les locaux de la FNSF, avec pour chaque commission, un animateur salarié du siège et un responsable issu du CA.

Bureau :

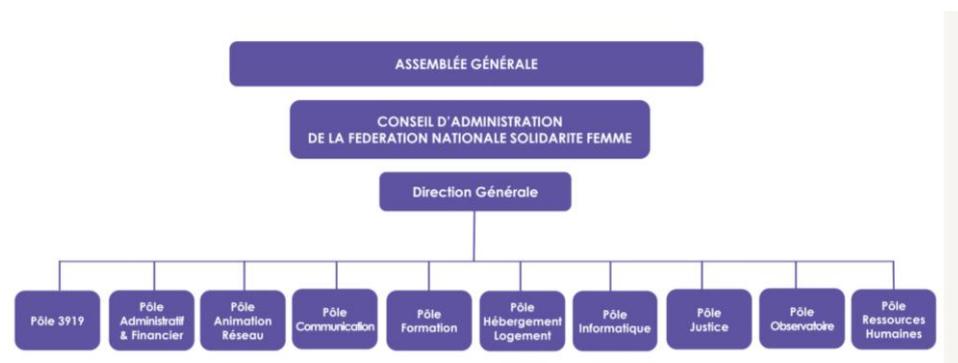
Le Conseil d'administration élit parmi ses membres au scrutin secret, un bureau comprenant quatre membres au moins, dont une présidente, une vice-présidente, une trésorière et une secrétaire. Suite à l'AG de 2023, le bureau est constitué de 7 personnes. Le bureau est l'organe exécutif de la FNSF, il met en œuvre les décisions du CA et lui rend compte de son action.

Organigramme

Le siège de la Fédération se trouve à Pantin et l'équipe est sous la responsabilité de la Directrice Générale.

La fin de l'année 2023 a été marquée par le départ à la retraite de la Directrice générale, Françoise Brié, après 7 ans d'engagement. Elle a été remplacée par Mine Günbay avec une période de passation de 3 mois.

Ci-dessous, l'organigramme de la FNSF :



A noter, le gros des effectifs de la FNSF se trouve sur le pôle 3919 (plus de 50 personnes).
Le détail des effectifs par pôle est à retrouver dans la section 3.2.

2.2. Projets ou missions nouvelles

3919 :

L'année 2021 a marqué la grande bataille du 3919 pour lequel un marché public a été lancé auquel la FNSF n'a pas voulu répondre et a engagé une procédure auprès du tribunal administratif qui a obtenu gain de cause sur la propriété du 3919.

La bataille du 3919 aura permis à la Fédération de renouer des liens de partenariats avec les autres lignes d'écoute ainsi que les grandes têtes de réseau. Depuis cette expérience, plusieurs lignes d'écoute (ligne du Collectif Féministe Contre le Viol (CFCV) et le 119) se sont rapprochées de la FNSF afin d'avoir des éléments de méthode sur comment organiser une riposte contre des marchés publics envisagés et développer le partage de connaissance.

Autre point positif, la bataille du 3919 s'est soldée par une victoire qui a permis, des années plus tard, de recevoir des moyens supplémentaires pour le renforcement de la ligne. En interne, cela a permis de créer un réel engagement de la part des salarié-es qui ont pris part pleine et entière sur cette bataille.

Depuis l'été 2021, le 3919 est ouvert 24h sur 24h.

Ressources humaines :

- Changement de Directrice Générale fin 2023 : départ de Françoise BRIÉ et arrivée de Mine GÜNBAY
- Augmentation de ses effectifs : +30% entre novembre 2023 à fin 2024 en lien avec le nouveau fonctionnement du 3919 ;
- Depuis début 2025, recrutement d'une chargée de mécénat pour internaliser la recherche et le développement des financements privés

Autres points :

- Déménagement de ses locaux en juillet 2024, toutes ses équipes sont enfin réunies dans un même lieu/bâtiment pour favoriser la cohésion des équipes et la transversalité des projets.

- Développement du plaidoyer sur les enfants victimes. Pour info, la FNSF a toujours eu le souci des conséquences des violences conjugales sur les enfants mais a décidé d'en faire l'une de ses priorités ces prochaines années et (re)porter un plaidoyer public fort sur cette question.

3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

3.1. Ressources financières et emplois des fonds

Chaque association membre de la FNSF est une structure autonome et indépendante financièrement ; la FNSF ne présente pas de comptes combinés regroupant les comptes des associations membres. Néanmoins l'Assemblée Générale de la FNSF a lieu en juin, lorsque les associations membres ont-elles-mêmes tenu leur AG ceci permettant de présenter les activités de l'ensemble du réseau. La charte des droits et engagement réseau prévoit une remontée au niveau national du rapport d'activité de l'association pour alimenter notamment l'Observatoire.

Les ressources de la FNSF sont majoritairement assurées par les subventions publiques. Le CPOM (contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) permet de contractualiser les obligations respectives des parties signataires et prévoir les modalités de suivi sous forme d'indicateurs et ainsi de définir les éléments pluriannuels du budget. Il est à noter le changement d'échelle de l'activité de l'association à partir de 2022 avec un accroissement de ces ressources et de ses effectifs. Le nouveau CPOM 2024-2026 a été signé le 29 juillet 2024

Évolution sur 3 années des ressources par nature (Subventions, Dons, Legs, mécénat en nature, ventes, etc.) et de l'emploi de ces ressources (source : rapport du commissaire aux comptes de l'exercice clos au 31/12/2023 et 2022)

🚩 produits par origine

Commenté [LB1]: Ajouter la source du document svp

| | 31/12/2023 | | 31/12/2022 | | 31/12/2021 | |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | en K€ | en % | en K€2 | en %2 | en K€3 | en %4 |
| Dons | 221 | 3% | 263 | 4% | 280 | 5% |
| Legs, donations et assurances vie | 53 | 1% | 785 | 11% | 61 | 1% |
| Mécénat | 757 | 9% | 578 | 8% | 493 | 9% |
| Autres produits liés à la générosité du public * | 793 | 10% | 139 | 2% | 277 | 5% |
| Total des produits liés à la générosité du public | 1824 | 23% | 1765 | 25% | 1111 | 20% |
| Subventions | 4970 | 62% | 3316 | 47% | 3019 | 54% |
| Utilisation des fonds dédiés antérieurs | 639 | 8% | 1002 | 14% | 427 | 8% |
| Contributions financières | 284 | 4% | 675 | 9% | 905 | 16% |
| Autres | 320 | 4% | 349 | 5% | 150 | 3% |
| Produits non liés à la générosité du public | 6213 | 77% | 5342 | 75% | 4501 | 80% |
| Total général | 8037 | 100% | 7107 | 100% | 5612 | 100% |

* partie de la reprise des fonds dédiés issus de la générosité du public

Au global, on constate que les produits liés à la générosité du public sont en nette augmentation depuis 2022 mais représentent que 23% du total contre 25% en 2022.

Le total des produits continue sa progression et notamment les subventions représentent désormais 62% du total contre 47% précédemment soit une augmentation significative de 1654 k€ entre 2023 et 2022. Il est à noter la progression des ressources liées au mécénat. Les subventions restent cependant la principale ressource de la fédération

Dans le budget 2024 la part des ressources allouées au 3919 est de 70.7%.

✚ Charges par destination

| | 31/12/2023 | | 31/12/2022 | | 31/12/2021 | |
|----------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|
| | en K€ | en %/ressources | en K€ | en %/ressources | en K€ | en %/ressources |
| Missions sociales | 4904 | 61% | 4281 | 60% | 3326 | 59% |
| Frais d'appel à la générosité du public | 105 | 1% | 91 | 1% | 87 | 2% |
| Frais de fonctionnement | 420 | 5% | 523 | 7% | 112 | 2% |
| Autres | 101 | 1% | 120 | 2% | 198 | 4% |
| Total | 5530 | 69% | 5015 | 71% | 3723 | 66% |
| Reports en fonds dédiés de l'exercice | 1245 | 15% | 1248 | 18% | 1544 | 28% |
| Excédent | 1262 | 16% | 843 | 12% | 346 | 6% |

Les dépenses relatives aux missions sociales restent prépondérantes et augmentent, Le résultat fait apparaître un excédent significatif grâce à la maîtrise des frais de fonctionnement et ceux relatifs à l'appel à la générosité du public. Le report des fonds dédiés reste significatif sur les 3 exercices.

Le 3919 représente 3729 k€ en 2023 soit 76% des missions sociales contre 3075 k€ en 2022 (71.8% des missions sociales).

En 2023, 11 associations ont bénéficié du soutien financier de la FNSF pour 13 projets avec un montant distribué de 154 k€.

✚ Fonds propres et fonds dédiés

Fonds propres

| | 31/12/2023 | 31/12/2022 | 31/12/2021 |
|------------------|------------|------------|------------|
| | en K€ | en K€ | en K€ |
| Total | 1733 | 889 | 554 |
| Variation | 844 | 335 | |

Fonds dédiés

| | 31/12/2023 | 31/12/2022 | 31/12/2021 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| | en K€ | en K€ | en K€ |
| Fonds dédiés reportés liés aux legs | 110 | 163 | 0 |
| Fonds dédiés subventions | 694 | 370 | 512 |
| Fonds dédiés parrainage | 73 | 224 | 596 |

| | | | |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Fonds dédiés liées à la générosité du public | 1058 | 1420 | 799 |
| total | 1935 | 2177 | 1907 |

Les fonds associatifs ont bien été renforcés sur les 3 derniers exercices grâce à la réalisation notamment d'excédent.

- Les liquidités présentent un niveau en hausse et sont bien supérieures au montant des fonds dédiés reportés qui restent à engager, lui permettant ainsi de financer de nouveaux projets sans compromettre sa stabilité financière et notamment pour faire face aux éventuels retards d'encaissement des ressources liées aux subventions.

3.2. Ressources humaines (salariées, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...)

L'équipe salariée de la FNSF se constitue actuellement (septembre 2024) de 97 salarié.es en poste. Il y a eu une nette augmentation du nombre de salarié.es avec une augmentation de 30% des effectifs par rapport à novembre 2023. Les salariés se répartissent au sein de différents pôles qui sont au service des projets de la FNSF et de son réseau.

Extrait du rapport d'activité :

L'équipe salariée

Les équipes de la FNSF en 2023

Une direction générale et des pôles au service des projets de la FNSF et de son réseau :

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Direction | Une directrice générale Deux responsables Une coordinatrice |
| 3919 – Violences Femmes Info | Une assistante administrative Cinquante-trois chargées de pré-accueil et écoutantes |
| Observatoire | Une responsable Deux chargées d'études |
| Justice | Une responsable Trois chargées de mission |
| Hébergement-Logement | Une responsable Quatre chargées de mission |
| Formation | Une responsable |
| Animation réseau | Une responsable |
| Communication | Deux chargées de mission |
| Administratif et financier | Une responsable |
| Ressources Humaines | Une responsable |
| Services généraux | Deux agentes de service |
| Informatique | Une administratrice systèmes et réseaux |

Fin 2023, la FNSF comprenait 66,53 équivalents temps plein (ETP), soit 81 salariées en poste :

- 10 responsables de pôle ou membres de la direction ;
- 18 chargées de mission et chargées administratives/techniques ;
- 53 chargées de pré-accueil et écoutantes au 3919.

Il n'y a pas de bénévoles rattachés à la FNSF (hormis les membres du réseau) mais les associations membres de la FNSF gèrent par contre des équipes de bénévoles. Le recensement de la population des bénévoles dans les associations affiliées est en cours.

3.3. Partenariats

Commenté [CA2]: Leila : auriez vous le même tableau à jour pour 2024 - pour maj de ce tableau

Commenté [LB3R2]: Pas à ma connaissance mais l'organigramme est à jour et présente exactement les mêmes informations.

Une des missions de la FNSF est son activité d'animation de réseau et il existe ainsi de nombreux partenariats qui ont été mis en place, aussi bien avec des partenaires privés que publics (exemple : JeVeuxAider.gouv, Dons solidaires ...)

La stratégie partenariale est au cœur de l'activité de la FNSF. Par exemple, concernant la gestion du 3919 qui est une des missions prioritaires de la FNSF, elle agit en lien avec un ensemble de partenaires œuvrant dans le champ des violences à l'encontre des femmes.

Un autre domaine pour lequel la FNSF fait appel à des partenariats concernant la question de la formation. Grâce à son expertise, elle a pu développer de nombreux partenariats dans le domaine, pour proposer des ateliers et des journées de formation à des professionnels de différents organismes HLM.

LA FNSF est aussi engagée auprès de nombreux acteurs·rices associatifs et participe et intervient à de nombreux événements, manifestations et débats.

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Plan stratégique

Un gros travail a été effectué pour améliorer le plan stratégique et notamment le structurer selon la démarche IDEAS et incorporer les financements hors CPOM.

La rédaction de ce plan stratégique a eu pour vocation de formaliser en un seul document tous les éléments nécessaires pour mener et guider l'action de la FNSF à tous les niveaux.

Les orientations générales définies sont :

- ✓ Soutenir le dynamisme du mouvement féministe
- ✓ Repenser le professionnalisme d'engagement
- ✓ Faire face à la logique « quantitative » de l'action publique

Les projets stratégiques 2024-2027 de la FNSF s'articulent autour de deux systèmes distincts :

- le premier fait référence au Contrat Pluri-annuel d'objectifs et de Moyens (CPOM) signé avec le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité entre les femmes et les hommes (SDFE) pour 2024-2026
- le second comprend tous les autres projets de la FNSF 2024-2027 menés grâce à des financements complémentaires.

Les projets stratégiques dans le cadre du CPOM : trois axes sont définis :

- AXE 1 : Renforcer l'animation et le pilotage stratégique du réseau Solidarité Femmes
- AXE 2 : Contribuer à une meilleure prise en charge des victimes de violences sexistes et sexuelles
- AXE 3 : Participer à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, dont la lutte contre les violences sexistes et sexuelles

Pour chaque axe, des objectifs sont définis et pour chaque objectif, des actions sont identifiées et pour chaque action, un ou plusieurs indicateurs permettent de mesurer l'atteinte ou non des objectifs. A titre d'exemple, pour l'axe 1, objectif 1, les actions sont les suivantes :

- AXE 1 : Renforcer l'animation et le pilotage stratégique du réseau Solidarité Femmes
 - Objectif 1 : Développer et animer le réseau
 - Action 1 : Renforcer l'efficacité de la tête de réseau au siège
 - Action 2 : Renforcer l'identité collective du réseau de la FNSF et la culture commune
 - Action 3 : Communiquer sur le réseau FNSF et ses actions
 - Action 4 : Soutenir les associations du réseau dans leur démarche qualité, le renforcement de leur compétence, et l'accompagnement en cas de difficultés
 - Action 5 : Appuyer et accompagner l'adhésion de nouvelles associations au sein du réseau de la FNSF

A chacun des trois axes du CPOM, est associé un budget spécifique à l'axe pour chaque année du CPOM (2024, 2025 et 2026).

Les projets stratégiques hors CPOM :

- La consolidation et stabilisation du pôle 3919 ainsi que la mise à jour de sa base de données et d'orientations dans une approche féministe et conformément aux recommandations de la Convention d'Istanbul.
- Construction et mise en œuvre d'une politique de RSE
- La mise en lumière des conséquences des violences conjugales sur les enfants. Pour 2024-2027, la FNSF souhaite à travers le projet Enfants Victimes « Demain s'écrit aujourd'hui » mener une campagne et un plaidoyer pour donner aux enfants « témoins » de violences conjugales un statut de « victimes » de ces violences et remettre au cœur du débat public les enfants victimes de la violence masculine contre les femmes, contre leurs mères.
- Restructuration et consolidation des fondamentaux associatifs de la FNSF : projet associatif, Charte, cartographie des parties prenantes
- Mise en œuvre d'une politique de communication plus offensive

Le plan stratégique a été validé lors du CA du 14 mars 2025.

4.2. Comité d'Audit

Il a été mis en place depuis le processus de labélisation, il ne se réunit qu'une fois dans l'année.

Un compte rendu est effectué lors de la séance annuelle retraçant son action et donnant des orientations pour les prochains contrôles. L'amélioration de son fonctionnement constitue un objectif identifié pour le futur en termes de nombre de séances, de présidence, du rôle du CAC et de la présence d'un membre externe autre que le CAC. Ces changements devraient intervenir dès la prochaine réunion de mai 2025 du comité d'audit.

4.3. Cartographie des risques

La FNSF a identifié et évalué (la fréquence, la gravité...) les différents risques liés à son activité. Pour chacun des risques identifiés, la FNSF a établi une procédure formelle décrivant les différentes situations pouvant advenir liées à ces risques, les effectifs concernés, les moyens de prévention et/ou de protection liés à chacune des situations à risque ainsi qu'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) en fonction des risques pouvant venir perturber son fonctionnement normal. Un des risques majeurs présent est le risque de perte du 3919 décliné au numéro 19 de la cartographie des risques, il s'agit d'un risque d'institutionnalisation du 3919 qui ferait à nouveau l'objet d'un appel d'offre. La menace apparue en 2019 s'est soldé par un recours auprès du tribunal administratif et le refus de participer à l'appel d'offre tel qu'il était présenté autour du fonctionnement du 3919. Mais la menace n'est pas éliminée si l'appel d'offre était présenté différemment sans s'appuyer sur le 3919.

En 2025, un travail de mise à jour et d'actualisation de la cartographie des risques a été effectué, avec l'objectif de reprendre les différents risques identifiés lors de la dernière édition (2021) pour voir s'ils étaient toujours d'actualité et faire un état des lieux des nouveaux risques identifiés. Lors de cette dernière mise à jour, un travail de hiérarchisation des risques a été effectué et il en est ressorti que les risques les plus critiques pour la FNSF étaient les suivants :

- 1/ Risques psycho-sociaux (notamment pour l'équipe du 3919 qui représentent la plus grosse partie des effectifs)
- 2/ Risques financiers et stratégiques
- 3/ La sécurité informatique et des locaux
- 4/ Les risques portant sur la communication et l'image

4.4. Tableau de bord de la direction

Les indicateurs prévus au CPOM permettent de suivre correctement l'activité de la FNSF. Les tableaux de bord opérationnels existent et sont utilisés : à chacun des axes stratégiques sont associés des indicateurs avec des objectifs pour chacune des années du CPOM. Les tableaux prennent également en compte le suivi des objectifs.

Ces indicateurs servent de supports pour faire un point semestriel avec le ministère. A titre informatif, ces indicateurs nous ont été présentés lors de notre mission d'accompagnement, cependant la FNSF, compte tenu de leur caractère strictement confidentiel, ne souhaite pas les communiquer.

La FNSF a défini 3 axes dans sa comptabilité analytique : L'axe 2 correspond au 3919, l'axe 3 l'observatoire et l'axe 1 à l'ensemble des autres pôles (animation, justice, hébergement, communications, informatique). Puis ces axes sont déclinés en sous sections permettant un suivi plus fin des différentes actions.

5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2

5.1. Cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes était un des chantiers prévus pour cette nouvelle labellisation.

Cette dernière a été réalisée en 2024 et a permis de formaliser dans un même document, l'ensemble des parties prenantes de la FNSF. Elle a ainsi identifié les différentes catégories de parties prenantes, tous les acteurs-rices identifié-e-s relatifs-ves à chaque catégorie, les attentes des acteurs-rices envers la FNSF, les modes de dialogues qu'elle a avec chacun-e d'entre elles-eux ainsi que leur degré d'influence.

Il reste à ajouter le volet plan d'actions associées à chaque partie prenante clé identifiée. La cartographie a été validée par le CA lors de sa séance du 14 et 15 mars 2025

5.2. Dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne existe mais n'est pas encore complètement formalisé avec la rédaction de toutes les procédures existences. Cependant le comité d'audit suit les pistes d'amélioration. Cela permet de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne.

5.3. Prise en compte de la RSE

La démarche RSE n'est pas encore structurée et constituera un objectif majeur dans les prochaines années. Actuellement, la seule action concrète engagée par la FNSF en termes de RSE concerne le remboursement des indemnités kilométriques vélo. Il est prévu de construire et mettre en œuvre une véritable politique de RSE, en présence de la responsable des ressources humaines.

5.4. Cadre de la relation avec les partenaires

Pour chaque convention, un bilan quantitatif et qualitatif est établi et est adressé aux partenaires - fonctionnement du comité éthique pour validation des mécènes selon demande spécifique de la DG en cas de besoin.

Les conventions de partenariat avec les mécènes sont signées par la Présidente ou la DG. Pour le moment, il n'existe pas de charte ou de procédure détaillant les règles à mettre en œuvre pour les partenariats. Cependant, une personne a été embauchée récemment pour gérer le mécénat et aura ainsi comme mission d'élaborer ce type de documents.

5.5. Évaluation / Mesure d'impact

La mesure d'impact constitue un levier stratégique essentiel pour évaluer l'efficacité des actions menées, renforcer la légitimité du réseau et orienter les politiques publiques. Elle repose sur une collecte rigoureuse de données, une analyse qualitative et quantitative, et une capacité à traduire les résultats en plaidoyer. L'**Observatoire** de la FNSF incarne cette fonction en centralisant les données issues des

appels au 3919, des dispositifs d'hébergement, de relogement et des actions de terrain des 82 associations membres. En 2024, plus de 100 000 appels ont été pris en charge par la ligne 3919, dont 88 % ont reçu une réponse, illustrant la performance du dispositif. L'analyse des fiches de victimes a permis de documenter les formes de violences subies, les démarches entreprises et les besoins exprimés, notamment en matière de logement, de justice ou de santé. Ces données ont nourri des rapports thématiques (jeunes femmes, femmes étrangères, violences sexuelles, etc.) et territoriaux (Île-de-France, Grand Est, etc.), renforçant l'expertise de la FNSF auprès des institutions. La FNSF prévoit de consolider cette dynamique en structurant un référentiel d'intervention, en renforçant les outils de suivi (comme la nouvelle fiche informatisée du 3919) et en développant des indicateurs d'impact partagés avec les associations. Par exemple, le projet « Enfants victimes » vise à mesurer les effets des violences conjugales sur les enfants et à adapter les dispositifs d'accompagnement. De même, les dispositifs de relogement, comme Pass'Logement®, sont évalués selon le nombre de femmes relogées (229 en 2023) et la durée moyenne d'accès au logement (3 mois). La culture d'évaluation permet une amélioration continue des pratiques.

6. Conclusions de l'analyse

6.1. Points forts

- La forte expertise de la FNSF dans son domaine d'activité et sa reconnaissance auprès des associations ;
- Une gestion financière rigoureuse et une transparence vis-à-vis des financeurs publics ;
- De gros efforts ont été menés pour améliorer la communication grâce à des embauches ciblées et une prise en compte en interne de cette fonction ;
- La volonté de l'équipe de direction d'améliorer tous les processus et de prendre en compte les points d'amélioration que nous leur avons signalés ;
- Une situation de trésorerie saine avec des ressources financières qui se diversifient mais avec des subventions qui restent la principale source de financement (62% en 2023).
- Une masse salariale en hausse mais en relation avec la hausse des effectifs et financée par l'augmentation des ressources.

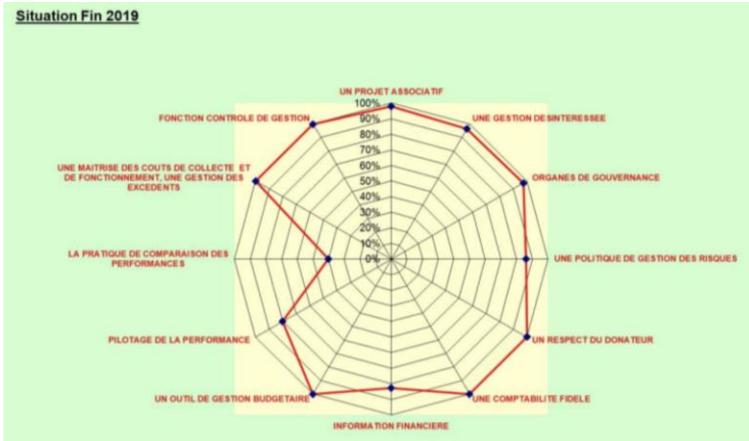
6.2. Points restant à améliorer

- Le contrôle interne (il est prévu de rédiger un manuel des procédures).
- Le fonctionnement du comité d'audit (présidence et nombre de réunions). Cependant, ce chantier est considéré comme prioritaire et devrait rapidement être optimisé en cours d'année.
- Cartographie des parties prenantes à compléter (partie relative à l'élaboration d'un plan d'actions avec chaque partie prenante stratégique).
- Prise en compte des enjeux RSE.

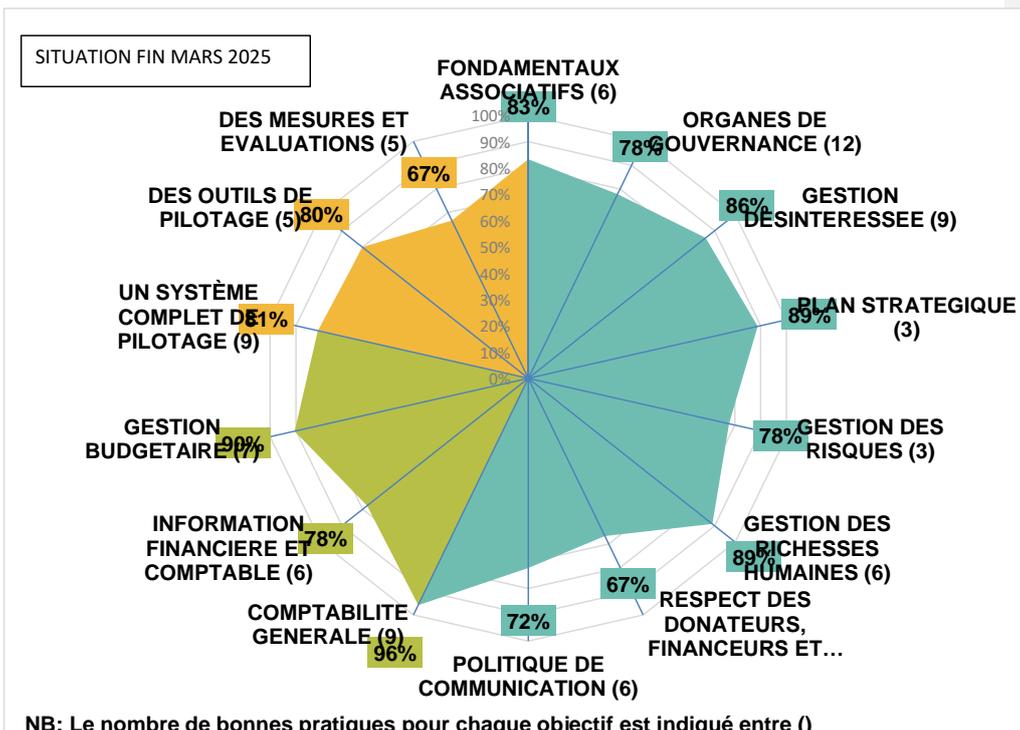
6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques)

Situation lors du dernier label (2020)

Situation Fin 2019



Situation début 2025



6.4. Avis general des conseillers a l'issue de l'accompagnement

Nous tenons à remercier très chaleureusement notre interlocutrice à la FNSF, Leïla Bouherraafa, arrivée en avril 2024 pour la qualité de nos échanges durant ces derniers mois. Il faut noter que l'équipe de la FNSF a beaucoup changé et évolué depuis la fin 2023, tout comme l'équipe des conseillères bénévoles ayant repris ce dossier en 2023.

Le chemin parcouru par la FNSF depuis le dernier label est évident et nous avons constaté le dynamisme de la Fédération avec l'arrivée de la nouvelle équipe. Le deuxième semestre 2024 a été riche d'évènements pour la FNSF : remise en débat de son projet associatif, lancement d'une démarche d'évaluation des risques psycho-sociaux, vote de la nouvelle Charte à l'Université d'automne fin septembre. Elle continue son processus d'amélioration en 2025.

D'une façon générale, il apparaît clairement que la FNSF est engagée dans cette démarche d'amélioration continue demandée par Ideas et perçoit ses pratiques comme nécessaires. Même si tout n'est pas encore mis en œuvre, il ne fait pas de doute que la démarche en cours engage la FNSF sur ce chemin.

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des 90 Bonnes Pratiques à jour (et partagé avec l'organisme accompagné)
3. Dernier rapport annuel
4. Statuts si modifiés depuis dernier label
5. Comité d'audit : bilans de fin d'année et/ou comptes-rendus des réunions
6. Rapports du CAC sur les comptes annuels (incluant le CER si appel à la GP) et Rapport spécial (saur fondations RUP)
7. Projet associatif
8. Plan stratégique
9. Cartographie des risques mise à jour
10. Autres (si pertinent)