



# Dossier technique et financier des fédérations d'organisations de la société civile et d'acteurs institutionnels

2017-2021

# TABLE DES MATIÈRES

Table des matières .....	2
1. Introduction .....	3
2. Glossaire et abréviations .....	5
3. Présentation brève des fédérations .....	6
4. Analyse de la situation.....	10
5. Synthèse du dossier technique et financier .....	11
6. Pathways of change .....	12
6.1 Introduction .....	12
6.2 Du changement ultime visé aux activités planifiées .....	12
7. Objectifs à l'horizon 2021 .....	17
7.1 Les cadres légaux et réglementaires sont propices au travail des membres .....	17
7.2 La crédibilité des membres au niveau individuel et au niveau collectif est renforcée .....	22
7.3 Les membres collaborent en synergie et en complémentarité avec un rôle central pour l'apprentissage collectif .....	30
7.4 Les organisations membres sont gérées de façon plus professionnelle .....	36
7.5 Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective de qualité des objectifs poursuivis par les fédérations.....	44
8. Suivi et évaluation.....	49
9. Budget .....	51
9.1 Budget régulier ACODEV.....	51
9.2 Budget régulier ngo-federatie.....	51
9.3 Budget régulier Fiabel .....	52
9.4 Budget complémentaire KB art 28 § 2.....	52
9.4.1. Répartition budget complémentaire par fédération .....	51
9.5. Budget total par fédération.....	53
10. Annexe I : Les membres des fédérations.....	54
10.1 ACODEV.....	54
10.2 Fiabel .....	55
10.3 Ngo-federatie .....	56

# 1. INTRODUCTION

Les acteurs de la coopération non gouvernementale ont vécu, ces dernières années, diverses réformes successives axées sur une collaboration renforcée et davantage de complémentarité et synergies entre eux. La négociation sur la dernière réforme du Ministre De Croo a abouti en un nouveau cadre réglementaire qui rapproche les acteurs de la coopération non gouvernementale. Cela vaut également pour les fédérations des organisations de la société civile (OSC), ACODEV et ngo-federatie, et la fédération des acteurs institutionnels (AI), Fiabel. Les trois fédérations introduisent ensemble pour la première fois un dossier technique et financier pour les cinq ans à venir.

Ce dossier technique et financier présente les objectifs auxquels les fédérations veulent travailler. Ce dossier est le résultat de la réflexion entre les trois fédérations et est basé, entre autres, sur le cadre stratégique 2015-2020 d'ACODEV et ngo-federatie et résulte de réunions de planification entre les secrétariats des trois fédérations.

Le format du dossier technique et financier n'est pas précisé par la réglementation. Les fédérations se sont inspirées sur d'exemples de dossier technique et financier, comme ceux réalisés par la CTB.

Ce dossier est construit sur base de diverses sources<sup>1</sup>. A côté des attentes des membres des trois fédérations, les tâches prévues dans l'AR du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale en forment également la base.

Les tâches des coupoles et des fédérations sont spécifiques et en même temps fortement liées, certainement pour ce qui concerne les fédérations et coupoles d'OSC. Comme fixé dans leurs statuts, vision et mission respectifs, les fédérations visent (1) la défense des intérêts et la représentation des organisations agréées (leurs membres) (2) le renforcement de leurs capacités professionnelles relativement aux capacités de gestion et métier, par l'organisation d'échanges, le partage de connaissance, la création et l'animation de plateformes et (3) l'offre de services à leurs membres. Les fédérations feront ceci pour l'ensemble des tâches prévues à l'article 24 de l'AR. Les coupoles prennent le rôle stratégique et politique pour leurs membres en particulier, et le secteur en général, pour les tâches citées à l'article 25 de l'AR. Il s'agit entre autre de promouvoir l'échange et la réflexion sur les défis stratégiques de la coopération au développement, la coordination des membres et la construction d'expertise au service des membres pour ce qui concerne la cohérence des politiques pour le développement, le genre, les accords internationaux, les droits humains, la protection sociale, etc. La répartition des tâches concerne ngo-federatie et ACODEV et les coupoles. Fiabel invitera les coupoles à construire des accords à ce sujet.

La co-crédation est le point de départ pour l'interaction entre les trois fédérations. Chaque initiative sera lancée, autant que possible, par les trois fédérations, en respect pour l'identité et la diversité des membres de chaque fédération. Cela implique aussi qu'en ce qui concerne la défense des intérêts, il puisse y avoir des points de vue différents entre OSC et AI. Le plus important est de tendre vers un maximum d'échange d'information, d'ouverture et de concertation.

Sur cette base, les trois fédérations ont formulé quatre objectifs spécifiques et un objectif transversal :

- OS1 : Les cadres légaux et réglementaires sont propices au travail des membres
- OS2 : La crédibilité des membres au niveau individuel et au niveau collectif est renforcée
- OS3 : Les membres collaborent en synergie et en complémentarité avec un rôle central pour l'apprentissage collectif
- OS4 : Les organisations membres sont gérées de façon plus professionnelle
- OT : Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective des objectifs poursuivis par les fédérations

---

<sup>1</sup> ACODEV et ngo-federatie ont mené par le passé différentes enquêtes et évaluations qui sont prises en compte dans l'identification des objectifs de ce dossier technique et financier. C'est le cas par exemple de l'enquête Keystone 2013 auprès des membres d'ACODEV, de l'évaluation externe de ngo-federatie de septembre 2014, de l'enquête sur les formations organisées par les fédérations faite début 2016, de l'enquête auprès des directeurs sur le cadre stratégique 2015-2020 et les priorités de ce dossier technique et financier faite en juin 2016.

Dans ce dossier, l'accent est mis sur le fait que les fédérations créent les conditions préalables nécessaires et offrent le soutien utile au travail des membres : sur le plan de la réglementation et de l'accès au (co)financement, sur le plan de la légitimité et de l'assise sociétale, sur le plan des synergies et complémentarités. Pour réaliser ceci, les fédérations défendent de manière transversale les intérêts des membres, elles assurent un rôle de représentation et rendent des services aux membres. Le renforcement des capacités des membres joue également un rôle important.

La collaboration entre les fédérations et la DGD est essentielle pour la réalisation de ce dossier. Les fédérations veulent consolider un partenariat équilibré avec la DGD sans pour autant perdre leur autonomie dans la réalisation de leurs activités.

Il faut encore souligner la position particulière de Fiabel dans l'ensemble des fédérations et coupoles. Fiabel vient d'être mis sur pied, et doit encore donner forme définitive à son organisation et son fonctionnement. De plus, il est primordial pour Fiabel de se concentrer uniquement sur ses tâches essentielles que sont la défense des intérêts, le partage d'information, de connaissance et d'expériences. Le but est d'avoir un mandat et des structures les plus légers possibles, et d'utiliser au maximum les capacités de ses membres et des fédérations et coupoles d'OSC.

La réalisation de ce dossier conduira à plus de collaboration, de répartition des tâches, d'économie d'échelle et de gain d'efficacité au sein des fédérations, ce dont les membres et l'administration bénéficieront. La collaboration avec les coupoles est également un point d'attention permanent pour les fédérations.

## 2. GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

ACC	Analyse contextuelle commune
AERF	Association pour une éthique dans la récolte de fonds
AI	Acteur institutionnel
AR	Arrêté Royal
BOND	Britisch overseas NGOs for development, fédération/coupole des ONG de développement anglaises
CCCNG	Comité de Concertation de la Coopération Non Gouvernementale
CONCORD	European confederation of Relief and Development NGOs
Coupole	Organisation de la société civile dont les membres sont d'autres organisation de la société civile actives dans le domaine de la coopération au développement
CSC	Cadre stratégique commun
CTB	Agence Belge de Développement
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DTF	Dossier technique et financier
ECMS	Education à la citoyenneté mondiale et solidaire
EFQM	European Foundation for Quality Management
ETP	Equivalent temps plein
F3E	Bureau d'étude français spécialisé en évaluation dans le secteur de la coopération au développement
IATI	International Aid Transparency Initiative
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la société civile
OT	Objectif transversal
PARTOS	Association néerlandaise pour la coopération au développement
Pegasus	Secrétariat social pour le secteur ONG, spécialisé dans la gestion de dossiers d'expatriés
PULSE	Plate-forme de recherche sur le soutien à la coopération au développement
R	Résultat
RT	Résultat transversal
SCWITCH	Société coopérative à finalité sociale du secteur socio-culturel flamand qui organisent des services qui renforcent les organisations dans leur gestion d'entreprise
SES	Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération internationale
ToC	Theory Of Change

### 3. PRÉSENTATION BRÈVE DES FÉDÉRATIONS

Ce dossier est présenté par les 3 organisations<sup>2</sup> suivantes :

Nom - abréviation :	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement - <b>ACODEV</b>	Date de l'accréditation :	20 mai 2016
Adresse :	Boulevard Léopold II, 184D à 1080 Bruxelles	N° de compte en Banque :	BE79 0013 1398 4733
Téléphone :	02/219.88.55	Site Internet :	<a href="http://www.acodev.be">www.acodev.be</a>
Responsable - email :	Ann Saunders, Secrétaire général <a href="mailto:as@acodev.be">as@acodev.be</a>	Statut juridique :	ASBL
Personne de contact - email :	Ann Saunders, <a href="mailto:as@acodev.be">as@acodev.be</a>	Nombre de membres, dont accrédités :	82 organisations membres dont 55 organisations accréditées (et 78 agréées jusqu'au 31/12/2016)
Objet social et missions	<p>Nous, ACODEV, fédération professionnelle des associations francophones et germanophones de coopération au développement, visons à rassembler nos membres et à avoir un rôle moteur et pro-actif à l'égard des membres. Nous recherchons un positionnement extérieur fort et clair qui traduise l'avis des membres, dans une optique de solidarité et d'atteinte d'objectifs communs.</p> <p>Par ailleurs, nous existons par la dynamique des membres qui nous structurent et nous dirigent. Nous sommes également soutenus par un secrétariat qui assure la coordination.</p> <p>A cet égard, nous poursuivons trois missions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faciliter un cadre externe qui promeut une coopération de qualité en assurant la représentation et la promotion des intérêts collectifs des membres, notamment avec les pouvoirs publics subsidants ;</li> <li>2. Soutenir et encourager les membres dans leurs efforts de professionnalisation et de renforcement de la qualité de leurs actions ;</li> <li>3. Faire reconnaître le monde ONG et ses valeurs dans son ensemble et sa diversité.</li> </ol>		

Naam - afkorting :	Fiabel	Datum van erkenning :	30 septembre 2016
Adres :	J.Dillensplein 1 bus 2A 1060 Brussel	Bankrekeningnummer :	BE82 0011 2951 3668
Telefoon :	02/209.07.99	Website :	/

<sup>2</sup> La liste des membres de chaque fédération se trouve en annexe I.

Verantwoordelijke - email :	<a href="mailto:Bart.Dewaele@vvob.be">Bart.Dewaele@vvob.be</a>	Juridisch statuut :	Feitelijke vereniging
Contactpersoon - email :	Koen Frederix <a href="mailto:koen.frederix@fiabel.be">koen.frederix@fiabel.be</a>	Aantal leden, waarvan erkende :	9, allen erkend
Sociaal doel en missies	<p>Fiabel is de Federatie van Institutionele Actoren van België.</p> <p>Fiabel is opgericht in uitvoering van het KB betreffende de niet-gouvernementele samenwerking van 11 september 2016, in het bijzonder art. 25 en 26, en van het politiek akkoord dat de Actoren van de Niet-Gouvernementele Samenwerking afgesloten met minister De Croo in augustus 2015 m.b.t. de hervorming van de sector van indirecte samenwerking.</p> <p>De Institutionele Actoren zijn of vertegenwoordigen organieke of functionele openbare diensten waarvan de leden of bestuurders eveneens organieke of functionele openbare diensten zijn. De IA vertonen een bijzondere band met de overheid, doordat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hun werkzaamheden in hoofdzaak gefinancierd of gesubsidieerd worden door een of meer overheden en</li> <li>• hun werking rechtstreeks of onrechtstreeks onderworpen is aan overheidscontrole, middels bestuurlijk toezicht, toezicht op de aanwending van de werkmiddelen of de aanwijzing, door een overheid, van ten minste de helft van de leden van de directie, de raad van bestuur of de raad van toezicht.</li> </ul> <p>Ook de partners van de IA zijn in principe instellingen met een (semi-) publiek karakter, die doorgaans ook - direct of indirect - onder toezicht staan van overheden in de partnerlanden.</p> <p>Fiabel is een feitelijke vereniging die de collectieve belangen behartigt van de door DGD als Institutionele Actoren erkende organisaties van België ten aanzien van de subsidiërende federale overheid (DGD), en ten aanzien van de federaties van de Civiele Maatschappij Organisaties.</p> <p>De bevoegdheid van Fiabel is voornamelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatieverzameling en -deling, van en met de leden, de federale overheid (DGD, kabinet minister van ontwikkelingssamenwerking), en de CMO-federaties</li> <li>• Collectieve belangenverdediging t.a.v. de federale overheid en de CMO-federaties, en eventuele andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking</li> <li>• Vorming en kwaliteitsversterking onder de leden en/of lidorganisaties van de leden, op hun verzoek.</li> </ul>		

Naam - afkorting :	ngo-federatie	Datum van erkenning :	20 mei 2016
Adres :	Vlasfabriekstraat 11 1060 Brussel	Bankrekeningnummer :	BE70 0011 0610 3225
Telefoon :	02/536.19.26	Website :	<a href="http://www.ngo-federatie.be">www.ngo-federatie.be</a>
Verantwoordelijke - email :	Arnout Justaert, directeur	Juridisch statuut :	vzw

	<a href="mailto:arnout.justaert@ngo-federatie.be">arnout.justaert@ngo-federatie.be</a>		
Contactpersoon - email :	Arnout Justaert, <a href="mailto:arnout.justaert@ngo-federatie.be">arnout.justaert@ngo-federatie.be</a>	Aantal leden, waarvan erkende :	43 leden, 16 geassocieerde leden en 1 lid ten persoonlijke titel (voorzitter) op 15/10/2016.  40 erkende leden op 01/01/2017
Sociaal doel en missies	<p>Om een antwoord te bieden op de grote uitdagingen omtrent de positionering van de ngo-sector in een steeds veranderende wereld, hanteert ngo-federatie de volgende visie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ngo-federatie verenigt alle Nederlandstalige ngo's die in Vlaanderen werken rond ontwikkelingssamenwerking. Als erkende professionele ngo's onderscheiden ze zich van andere actoren uit het middenveld.</li> <li>• De ngo's halen onder meer hun legitimiteit uit de sterke band met het middenveld in Noord en Zuid.</li> <li>• De federatie gelooft dat haar leden bekwaam zijn om zich aan de nieuwe noden en wendingen binnen de Noord-Zuidproblematiek aan te passen. Ze wil de kracht van haar leden naar buiten uit zichtbaar maken.</li> <li>• De federatie wil via een erkend stelsel zelfregulerend werken aan de kwaliteit van de sector.</li> <li>• De federatie gelooft in en versterkt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ de autonomie van haar leden tegenover de medefinancierende overheden, terwijl ze met deze overheden een opbouwende dialoog aangaan.</li> <li>○ de eigenheid van elk lid. Het pluralistisch karakter van de federatie is een grote meerwaarde.</li> <li>○ de samenwerking tussen alle of sommige leden. Dit is een belangrijke meerwaarde in de aanpak van de complexe Noord-Zuidproblematiek.</li> <li>○ dat haar kracht wordt versterkt door een goede afstemming met de Franstalige federatie ACODEV, en door een sterk geïntegreerde werking met 11.11.11.</li> </ul> </li> <li>• Bij de uitwerking van haar visie zal de federatie de volgende waarden hanteren: interne democratie, pluralisme, culturele diversiteit, verdraagzaamheid, respect, gelijke kansen en solidariteit.</li> </ul> <p>Om haar visie te verwezenlijken zal de federatie de volgende missie uitvoeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de belangen behartigen van haar leden, door aangepaste beleidskaders en regelgeving bij overheden te bedingen; en door de ngo's als groep duidelijk te positioneren in relatie tot de privé sector, tot de geïnteresseerde publieke opinie en tot andere relevante spelers.</li> <li>• de kwaliteit van de sector bevorderen: binnen een erkend kwaliteitskader een professionele ngo-sector uitbouwen die de uitdagingen en veranderingen van internationale samenwerking aankan,</li> <li>• de fundamentele dienstverlening aan haar leden waarborgen en verzakelijken, en dit via advies, verstrekken van informatie, vertegenwoordiging, transparantie, ...</li> </ul>		





## 4. ANALYSE DE LA SITUATION

Le rôle et les missions des acteurs de coopération non gouvernementale (ACNG) évoluent de manière fondamentale, notamment suite aux réformes successives de la coopération belge au développement. L'époque des projets isolés et ponctuels, à finalité essentiellement physique, en réponse à une demande primaire, et menés dans un contexte parfois concurrentiel, est aujourd'hui révolue, pour une majorité de bailleurs de fonds.

La coopération au développement n'est plus l'apanage des seuls acteurs de coopération. Le rôle de ceux-ci consistera désormais à faciliter des processus de changements définis et menés par des partenaires, acteurs responsables dans leurs environnements. L'appropriation et le renforcement des capacités techniques et de gestion occupent une place centrale au sein de nouveaux modèles de coopération internationale.

La logique « Nord Sud » est devenue surannée. Les principaux défis, à l'échelle mondiale, requièrent de nouveaux modes d'analyse et de collaborations politiques, stratégiques et techniques. Les rôles et contributions des divers acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux devraient pouvoir se compléter au bénéfice de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) vis-à-vis desquels tous les acteurs doivent se compromettre.

Les fédérations sont appelées elles aussi, à s'adapter à cette nouvelle situation. Diverses enquêtes menées pour le compte d'ACODEV et de ngo-federatie confirment les attentes classiques : (1) l'identification de nouvelles sources de financements, (2) une offre de services permettant d'accroître la qualité et la pertinence de leurs actions, et (3) une représentation de leurs intérêts, notamment sur le plan réglementaire.

Les fédérations peuvent, sous l'impulsion de leurs membres, aller plus loin et être également des facilitateurs de changement. Elles pourraient ainsi exercer une veille internationale active, examiner et retenir de nouvelles pratiques en termes d'analyses et de modèles organisationnels et stratégiques. Elles joueront un rôle moteur dans la prise en compte effective de processus d'apprentissages collectifs.

Pour se faire, elles chercheront tout au long de ce nouveau quinquennat 2017-2021, à mettre en place un modèle collaboratif efficace, performant et à se doter de règles de bonne gouvernance adaptées.

La « Vision 2020 » adoptée par les fédérations ACODEV et ngo-federatie pourra constituer une des balises pour accompagner le secteur dans sa mutation en profondeur.

## **5. SYNTHÈSE DU DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER**

**OS1 : Les cadres légaux et réglementaires sont propices au travail des membres.**

R1.1 : Les intérêts communs des membres sont défendus auprès des autorités politico-administratives.

R1.2 : Les membres sont appuyés dans la mise en œuvre des accords avec les/des décisions des autorités politico-administratives.

**OS2 : La crédibilité des membres au niveau individuel et au niveau collectif est renforcée.**

R2.1 : Les membres sont stimulés dans leur réflexion sur leur rôle et leur identité future.

R2.2 : Les membres sont renforcés dans leur transparence.

R2.3 : Les membres sont renforcés dans l'opérationnalisation d'une politique d'intégrité.

**OS3 : Les membres collaborent en synergie et en complémentarité avec un rôle central pour l'apprentissage collectif.**

R3.1 : Les membres sont soutenus dans le déroulement des Cadres Stratégique Communs.

R3.2 : L'apprentissage collectif des membres est stimulé et facilité par les fédérations.

**OS4 : Les organisations membres sont gérées de façon plus professionnelle.**

R4.1 : Les fédérations appliquent un programme de renforcement des capacités des membres qui correspond aux besoins des membres.

R4.2 : Les capacités des membres en matière d'évaluation sont renforcées.

R4.3 : Les capacités des membres en matière de santé financière sont renforcées .

R4.4 : Les membres sont appuyés dans le développement d'une politique en matière de renforcement des capacités interne.

**OT : Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective de qualité des objectifs poursuivis par les fédérations.**

RT.1 : Les dispositifs stratégiques de prise de décision collectifs des fédérations sont opérationnels.

RT.2 : Les dispositifs opérationnels de collaboration et de co-crédation entre les fédérations sont opérationnels.

## 6. PATHWAYS OF CHANGE

### 6.1 Introduction

La théorie du changement d'ACODEV, ngo-federatie et Fiabel a été élaborée en équipe lors de la mise au vert des trois fédérations fin août 2016 et ajustée durant l'été 2018.

La théorie du changement des fédérations telle que présentée aujourd'hui n'est pas aboutie et est un début de réflexion. Il s'agit d'un produit qui est amené à évoluer dans le temps dû au contexte changeant et à être amélioré en continu, notamment lors des suivis bi- ou tri- annuels des indicateurs des fédérations.

Cet exercice a permis de concevoir notre Dossier Technique et Financier quinquennal sur base de nos expériences propres (évaluations, enquêtes et visions sectorielles), des besoins de nos membres (enquête...), des modèles théoriques tels que le modèle EFQM et d'autres sources externes. De cette manière, le Dossier Technique et Financier des fédérations se veut être un programme le plus réaliste et respectueux possible des réalités du secteur des OSC et des AI et des métiers des fédérations.

Certains facteurs externes, hors de portée des trois fédérations, sont susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats qui ont été fixés par les fédérations. Ces facteurs sont indiqués comme hypothèses/risques dans le cadre logique du DTF et ne sont pas repris dans la théorie du changement.

### 6.2 Du changement ultime visé aux activités planifiées

« L'analyse de la situation », développée au point 4 ci-avant, souligne que dans un contexte mondial en changement constant, les acteurs de la coopération internationale se retrouvent face à des défis de repositionnements dans un paysage nouveau et devront s'adapter dans leur façon de penser et de faire. C'est dans ce sens que la théorie de changement des fédérations tente de s'inscrire.

Une séquence de changements se déroule pour atteindre la situation souhaitée des fédérations à partir des ressources disponibles et des activités planifiées. Chacun de ces changements induisant un autre changement et ainsi de suite jusqu'au changement ultime visé. Cette chaîne de causalité doit être nécessaire et suffisante pour mener aux effets attendus et à l'objectif final du programme. Dans la théorie de changement des fédérations, la chaîne de résultats est structurée en trois sphères : la sphère d'intérêt, la sphère d'influence et la sphère de contrôle.

#### *a- La sphère d'intérêt (l'impact)*

Le changement ultime visé par les actions des trois fédérations, indiqué en haut du schéma, rejoint la vision qui est développée dans la note de vision 2020 et le cadre stratégique commun 2015-2020 des fédérations d'OSC : que les OSC et AI restent des acteurs de changement social légitimes, efficaces et pertinents dans la coopération internationale du 21<sup>e</sup> siècle, vis-à-vis des acteurs du Sud, du grand public et des pouvoirs publics.

#### *b- La sphère d'influence (les outcomes)*

Pour contribuer à l'atteinte de ce changement ultime, cinq chemins de changement ont été identifiés : quatre objectifs spécifiques principaux, directement liés au travail avec et pour les organisations membres, et un objectif transversal, lié à la gouvernance interne des fédérations (en mauve sur le schéma). Les quatre axes spécifiques ne sont pas isolés les uns des autres mais bien au contraire, interconnectés. Ci-dessous, une explication des hypothèses de relations causales sur lesquelles reposent ces interconnexions :

**Objectif spécifique 1 ↔ Objectif spécifique 2 (H1)** : La réglementation (OS1) peut fournir l'espace et la flexibilité nécessaire pour la réflexion et l'innovation (OS2). De l'autre côté, en étant transparentes, innovantes et intègres (OS2), les organisations peuvent construire une relation de confiance avec le pouvoir public subsidiant et encourager ainsi la création d'un environnement favorable pour le secteur (OS1).

**Objectif spécifique 1 ↔ Objectif spécifique 3 (H2)** : L'insécurité juridique, les ressources insuffisantes et le manque de clarté sur les règles ou accords font en sorte qu'il existe dans le secteur

beaucoup de frilosité pour investir davantage dans la collaboration et la coordination. Les fédérations doivent veiller à ce que les obstacles pratiques puissent être levés (OS1) afin d'encourager la collaboration (OS3) au lieu de la freiner. Dans la pratique, il s'agit de directives équitables de la DGD, de soutien pour la rédaction des contrats de collaboration et de plaidoyer pour l'obtention de moyens suffisants.

**Objectif spécifique 1 ↔ Objectif spécifique 4 (H3) :** Un bon cadre réglementaire (OS1) prévoit des incitations pour le développement professionnel (OS4) et d'autre part, les ONG qui renforcent leurs capacités en matière de métier et gestion (OS4) obtiendront une plus grande confiance des pouvoirs publics, ce qui peut contribuer à une réglementation flexible et simplifiée (OS1).

**Objectif spécifique 2 ↔ Objectif spécifique 3 (H4) :** Sur le plan de la transparence, les fédérations prévoient d'élaborer une stratégie de transparence sectorielle avec leurs membres (OS2). En optant pour plus de transparence, une organisation est incitée à regarder vers l'extérieur et à collaborer davantage avec des partenaires (OS3). Réciproquement, les rencontres et échanges entre organisations (OS3), peuvent inspirer l'innovation et la réflexion chez chacun en découvrant de nouvelles stratégies et modes d'actions (OS2).

**Objectif spécifique 2 ↔ Objectif spécifique 4 (H5) :** Le point central entre ces deux objectifs est la démarche d'amélioration continue. Les fédérations souhaitent que leurs membres soient des organisations apprenantes mettant en avant l'apprentissage (OS4) comme moteur permanent de leurs actions, afin de se développer, innover (OS2) ou simplement se maintenir en s'adaptant à leur environnement. La notion d'amélioration continue rappelle l'idée de boucle, de processus pour améliorer ses actions. A l'image du cycle de gestion de projet, l'amélioration continue vise notamment à apporter des améliorations basées sur les résultats des évaluations (OS4). Une autre approche est celle basée sur l'autodiagnostic organisationnel, tel que proposé par le modèle EFQM par exemple (OS4) permettant aux organisations de mener une introspection sur leur organisation et d'identifier des points d'améliorations (OS2). Par ailleurs, les organisations qui améliorent leur travail continuellement (OS4), se positionnent plus fortement dans le paysage belge et sont plus crédibles pour un large public (OS2). Le récit que les organisations professionnelles apportent sur la coopération au développement sera par conséquent aussi plus crédible.

**Objectif spécifique 3 ↔ Objectif spécifique 4 (H6) :** Ce qui lie ces deux objectifs est l'importance accordée à l'apprentissage. Alors que dans l'objectif spécifique 3, un des accents est mis sur l'apprentissage collectif dans l'objectif spécifique 4, il s'agit principalement de l'apprentissage au niveau de chaque organisation. En apprenant collectivement (OS3), les membres se renforceront individuellement (OS4) et inversement. Par ailleurs, les activités et services développés pour un axe pourront être utiles à l'autre.

L'objectif transversal quant à lui est lié aux 4 objectifs spécifiques du programme des fédérations puisqu'il s'agit d'installer une gouvernance performante des fédérations, garantissant une mise en œuvre de qualité des objectifs poursuivis par les fédérations. Les inputs des 4 objectifs spécifiques identifiés en mauve sur le schéma de la ToC et expliqués ci-dessous dans la sphère de contrôle sont les résultats d'une bonne gouvernance interne des fédérations.

### ***c- La sphère de contrôle (les inputs et outputs)***

Pour chacun des objectifs spécifiques (outcomes), un chemin de changement (outputs et inputs) a été identifié. Le travail des fédérations dans la sphère de contrôle est de faciliter les processus de changement en mettant à disposition des publics cibles (membres et pouvoirs publics) des ressources, des idées ou des débouchés nouveaux à un moment donné. Ces chemins de changement sont explicités ci-dessous au moyen d'observations, d'expériences des fédérations ou d'études internes et externes.

#### **OS1 : Les cadres légaux et réglementaires sont propices au travail des membres**

Au niveau des inputs (de l'objectif transversal à l'OS1):

**H7 :** Il apparaît, de diverses évaluations externes (notamment celle du cadre stratégique 2008-2013 d'ACODEV) menées par les fédérations d'OSC, que la lacune la plus importante en matière de défense

des intérêts par les fédérations, repose en l'absence de stratégie (commune) des membres tendant à l'amélioration des cadres légaux et réglementaires pour un travail de qualité des membres. C'est ainsi que par le passé, la défense des intérêts des membres par les fédérations étaient fragmentée et insuffisamment soutenue par une vision commune de l'intérêt collectif. Un input essentiel ici est d'avoir une stratégie de défense des intérêts portée par les membres.

**H8** : Pour la réalisation de cet objectif et l'atteinte des changements intermédiaires, une collaboration étroite entre fédérations et entre fédérations et coupoles est nécessaire. Le rôle politique des coupoles est complémentaire et renforce le rôle des fédérations d'OSC. Lors de l'évaluation du cadre stratégique 2008-2013 d'ACODEV, les membres ont recommandé une concertation plus étroite entre coupoles et fédérations en matière de représentation des intérêts des membres.

Au niveau des outputs :

**H9** : Dans l'enquête sur la programmation 2017-2021 des fédérations, les fédérations et les membres estiment qu'une simplification administrative est nécessaire afin que les membres puissent se concentrer sur leurs tâches centrales dans des circonstances optimales. , Les membres identifient également comme défi la stabilité des financements DGD pour la continuité de leurs actions.

## **OS2 : La crédibilité des membres au niveau individuel et au niveau collectif est renforcée**

Au niveau des inputs (de l'objectif transversal à l'OS2):

**H10** : Dans le cadre de l'Agenda 2030, il y a notamment une nécessité de renforcer les liens vers l'extérieur. Les interlocuteurs de l'enquête de ngo-federatie et ACODEV, en préparation du cadre stratégique 2015-2020, ont l'opinion que le secteur des ONG est cloisonné et qu'il doit s'ouvrir aux autres acteurs tant pour lui-même que pour les autres. Cette ouverture crée des opportunités pour l'approfondissement de la réflexion stratégique et l'accroissement de l'efficacité des opérations.

Au niveau des outputs :

**H11** : En travaillant à la transparence sectorielle et au recadrage de notre message, les OSC et AI rendront visible leurs expertises et leur rôle évolutif dans le domaine de la coopération internationale et renforceront la confiance et l'assise sociétal du grand public d'une part et des pouvoirs publics, d'autre part. La note de vision 2020 des fédérations d'OSC (2015) souligne que le citoyen garde confiance dans les ONG belges car ces dernières peuvent présenter de beaux résultats (contribution à la lutte contre la pauvreté et mise sur pied d'une société civile dans le Sud). Par ailleurs, la crédibilité des ACNG est renforcée dans la mesure où l'écart entre les perceptions du grand public et la réalité de ce que font les ACNG sur place diminue. Par conséquent, nous souhaitons systématiquement dévoiler les changements et tendances clés du secteur et sentir les perceptions du grand public.

**H12** : En menant une introspection sur leur organisation, notamment sur leur rôle et leur vision en tant qu'acteur de la solidarité internationale, les OSC et AI seront en mesure d'innover afin de s'adapter au contexte mondial en changement constant. Par ailleurs, selon la note de vision 2020 des fédérations d'OSC (2015), « tous les acteurs du secteur de la coopération au développement [...] devront s'adapter dans leur façon de penser et de faire. C'est indispensable pour rester des acteurs pertinents dans la coopération internationale du 21<sup>ème</sup> siècle ». Aussi, l'évaluation du cadre stratégique 2008-2013 d'ACODEV, pointe la nécessité pour ACODEV de réaffirmer son rôle de « facilitateur de changement » auprès de ses membres.

## **OS3: Les membres collaborent en synergie et en complémentarité avec un rôle central pour l'apprentissage collectif**

Au niveau des inputs (de l'objectif transversal à l'objectif 3):

**H13** : Ces dernières années, les groupes cibles des fédérations étaient centralisés en Belgique. Les fédérations doivent à présent davantage impliquer dans leurs activités les travailleurs sur le terrain. Elles doivent notamment être en mesure de bien saisir les besoins et les exigences des personnes sur le terrain, notamment celles des partenaires, et les actions qu'elles développent par la suite devraient être axées sur la demande. Le critère 2a du modèle EFQM renseigne en effet que « la

stratégie doit être fondée sur la compréhension des besoins et des attentes des parties prenantes et de l'environnement extérieur ». En agissant de la sorte, les membres (et les externes) considéreront les fédérations comme des partenaires fiables et les accepteront comme (1) régisseur de processus pour l'apprentissage collectif et (2) facilitateur de processus vers plus de synergie et complémentarité.

**H14:** En tant que fédérations, nous supposons que nous avons un rôle clé à jouer dans le rapprochement des personnes à travers la formation, les groupes de travail et une communication claire. Nous supposons que la solidarité entre organisations peut se produire si les collaborateurs se connaissent vraiment les uns les autres et apprennent à regarder au-delà des intérêts institutionnels. Selon l'évaluation du cadre stratégique 2008-2013 d'ACODEV, les groupes de travail constituent de forts instruments pour stimuler l'échange, la collaboration et la cohérence au niveau des organisations. L'enquête de satisfaction de Keystone en 2013 souligne que la communication est un moyen efficace pour augmenter les synergies et le dynamisme des membres et doit être considérée comme un outil important dans les développements futurs du réseau.

#### **OS4 : Les organisations membres sont gérées de façon plus professionnelle**

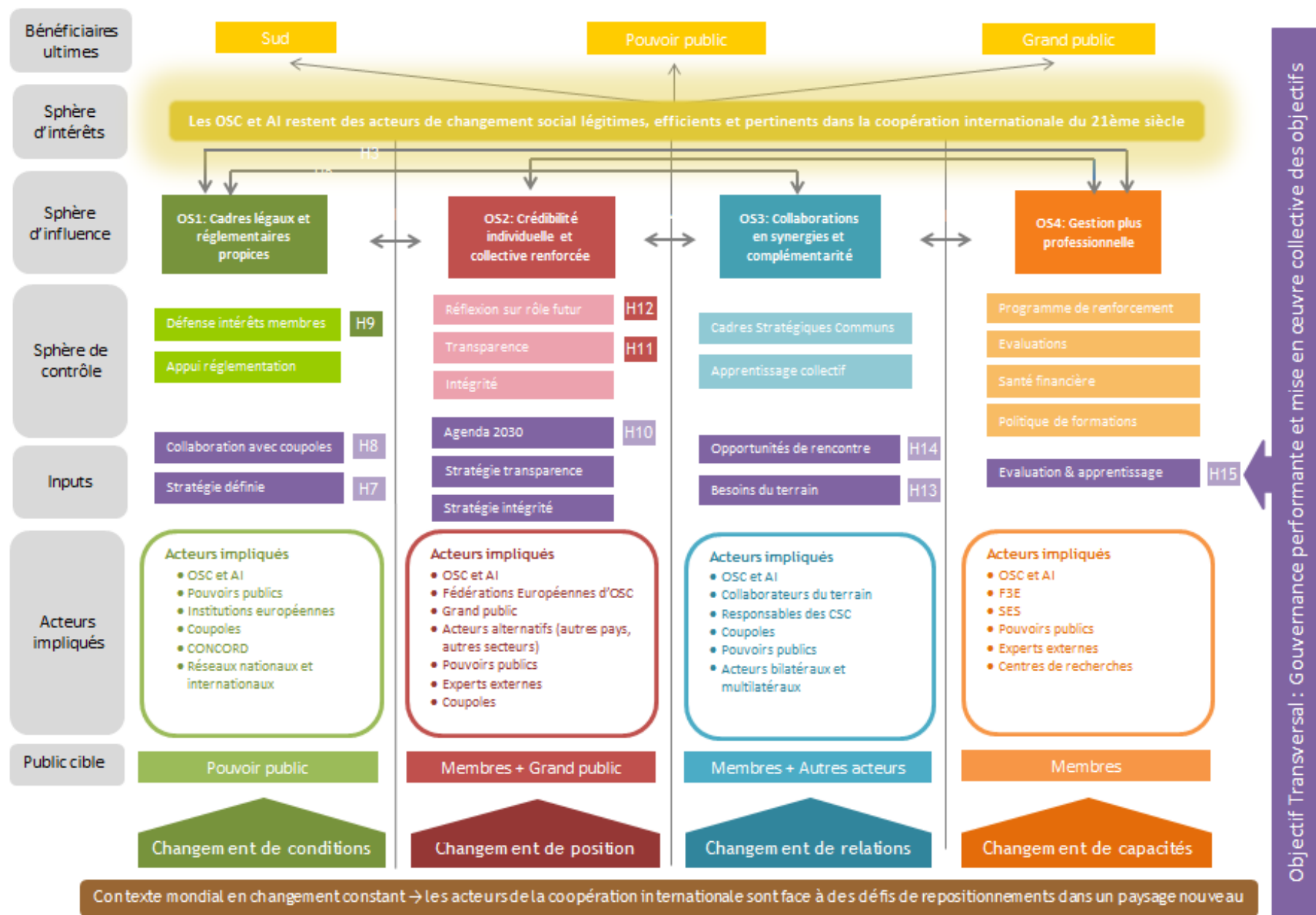
Au niveau des inputs (de l'objectif transversal à l'objectif 4):

**H15:** Les programmes de formations des fédérations offrent trop souvent une réponse (immédiate) à la demande du bailleur, ce qui rend les formations très "ad hoc" entrant peu dans le cadre d'un processus d'apprentissage. L'accent est souvent mis sur la méthodologie. Le programme de renforcement de capacités (RC) des fédérations doit (1) être mis en place avec la participation des membres, de sorte qu'ils soient propriétaires de leur propre processus d'apprentissage, et (2) être en ligne avec une stratégie d'apprentissage pour atteindre plus d'effets. Les évaluations sont une source importante de l'apprentissage dans tous les domaines et elles fournissent également des informations sur les besoins en matière de renforcement des capacités (Le critère 2a du modèle EFQM renseigne en effet que « la stratégie doit être fondée sur la compréhension des besoins et des attentes des parties prenantes et de l'environnement extérieur »). Avec la participation de la fédération des AI à ce programme, de nouvelles opportunités s'ouvrent pour faire usage de l'expertise développée par ces organisations, et plus particulièrement par le monde académique.

Au niveau des outputs :

**H16:** Le programme de renforcement de capacités des fédérations a un effet direct sur les capacités professionnelles des ONG. En effet, pour l'ensemble des formations organisées par les fédérations en 2017, 78% des membres affirment qu'il y a un lien positif entre ce que leurs collaborateurs-trices ont appris des formations organisées par les fédérations et les résultats (pratiques améliorées/innovations) de leur ONG (enquêtes des fédérations sur les formations 2017). Le rôle des fédérations est de créer un environnement d'apprentissage vigoureux qui offre des possibilités tant pour l'apprentissage formel que informel.

**H17 :** L'un des facteurs clés de succès pour l'effet des formations est la mesure dans laquelle la formation est suivie au sein de l'organisation-même et que ce qui a été appris individuellement soit appliqué au sein de l'organisation. Ce sont les organisations elles-mêmes qui doivent développer une stratégie pour le développement des compétences et la formation du personnel. En effet, la formation mène efficacement à l'amélioration de la qualité si l'apprentissage est suffisamment ancré dans le contexte spécifique de l'organisation. C'est pourquoi, les ONG, appuyées par les fédérations, doivent prévoir l'accompagnement et le suivi de l'application de ce qui est appris en formation et se développer davantage comme « organisation apprenante ». Ce changement attendu est un changement transversal aux autres changements/résultats identifiés pour cet objectif spécifique.





## 7. OBJECTIFS À L'HORIZON 2021

### 7.1 Les cadres légaux et réglementaires sont propices au travail des membres

Le changement recherché par ce premier objectif est l'amélioration des conditions qui sont créées par des acteurs externes et qui sont déterminantes pour un travail de qualité des membres. Il s'agit en premier lieu de développer des relations positives avec diverses administrations. La place et le rôle particulier des acteurs de la coopération non gouvernementale doivent être reconnus par ces administrations et se traduire dans les réglementations des différentes administrations.

La coopération non gouvernementale a subi cette dernière décennie des réformes successives, principalement par l'administration fédération de la coopération au développement, son principal bailleur. Il ne peut être démontré que ces réformes successives ont amélioré les conditions externes pour un travail de qualité des OSC et AI, dans le respect et la reconnaissance de leur autonomie et diversité. L'application de ces réformes n'a pas contribué à la simplification administrative pour les acteurs de la coopération non gouvernementale. Malgré ce qui est prévu dans l'accord-cadre signé entre le Ministre et les représentants de la coopération non gouvernementale, les CSC n'ont pas conduit à un schéma de présentation simplifié des programmes, le principe « only once », bien qu'inscrit dans l'AR, ne peut être appliqué et il n'y a pas encore de clarté sur la manière dont seront menés les contrôles narratifs et financiers ni sur le rapportage simplifié.

Par ailleurs, il apparaît de diverses évaluations externes<sup>3</sup> menées par les fédérations d'OSC que la lacune la plus importante, en matière de défense des intérêts des membres, repose en l'absence de stratégie (commune) des membres tendant à l'amélioration des conditions externes pour un travail de qualité des membres. C'est ainsi que par le passé, la défense des intérêts des membres par les fédérations se faisaient souvent de manière ad hoc et manquait de préparation, de coordination et de participation.

Les fédérations estiment qu'il leur appartient de défendre l'intérêt des membres de manière proactive et d'influencer les facteurs externes, afin que les membres puissent se concentrer sur leurs tâches centrales dans des circonstances optimales et avec une simplification administrative. Pour réaliser cet objectif, les fédérations construiront, développeront, des alliances stratégiques avec divers acteurs nationaux et internationaux qui peuvent apporter une plus-value.

Pour améliorer effectivement les conditions externes, deux résultats sont mis en avant : (1) Les intérêts des membres sont défendus auprès des autorités politico-administratives et (2) Les membres sont appuyés dans la mise en œuvre des accords avec les / des décisions des autorités politico-administratives.

Pour la réalisation de cet objectif et l'atteinte des deux résultats, une collaboration étroite entre fédérations et entre fédérations et coupes est nécessaire. Le rôle politique des coupes est complémentaire et renforce le rôle des fédérations d'OSC. La collaboration entre les trois fédérations est nouvelle mais importante. Elle est concrétisée dans l'objectif transversal « Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective de qualité des objectifs poursuivis par les fédérations » (voir OT plus loin).

---

<sup>3</sup> Voir les sources citées dans l'introduction.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification	Hypothèses
OS1 : Les cadres légaux et réglementaires sont propices au travail des membres	Pourcentage de membres qui jugent que la simplification administrative a été réalisée (diminution de la charge de travail)	Baseline : 8,7% Année 3 : 25% Année 5 : 25%	Enquête annuelle auprès des directeurs (Question 2)	<ul style="list-style-type: none"><li>Les membres des trois fédérations réussissent à identifier l'intérêt collectif</li><li>La perception qu'a l'administration des acteurs non gouvernementaux correspond à la réalité</li></ul>
	Pourcentage de membres qui jugent que la réglementation est comprise au sein de leur organisation	Baseline : 78,3% Année 3 : 80 Année 5 : 90%	Enquête annuelle auprès des directeurs (Question 3)	
	Pourcentage de membres qui considèrent avoir de bonnes relations avec la DGD	Baseline : 71,1% Année 3 : 85% Année 5 : 90%	Enquête annuelle auprès des directeurs (Question 4)	
R1.1 : Les intérêts communs des membres sont défendus auprès des autorités politico-administratives.	Un nouveau document de base pour le plaidoyer est développé et approuvé (basé sur la Note sur la vision du secteur sur la valeur ajoutée de la coopération indirecte OS2)	Baseline : Non Année 3 : Oui Année 5 : Oui	Existence du document approuvé par les CA	<ul style="list-style-type: none"><li>Les membres des trois fédérations sont prêts à considérer les points de vue et arguments des autres et à en tenir compte</li><li>Les membres des trois fédérations participent activement à l'identification des ordres du jour du CCCNG, à la préparation et à la proposition de solutions et décisions</li><li>Tous les membres du CCCNG s'investissent pour que le comité fonctionne bien</li></ul>
	Nombre de propositions introduites dans le CCCNG & sous-comités CCCNG : ratio de propositions adoptées	Baseline : 72,7% Année 3 : 75% Année 5 : 75%	PV et Rapports du CCCNG et sous-comités	
R1.1 : Types d'activités				
Construction et implémentation de la stratégie de défense des intérêts				
<ul style="list-style-type: none"><li>Développer et implémenter une stratégie pour la défense des intérêts, dans laquelle tant les procédures internes pour la défense des intérêts sont construites, que les objectifs externes et les messages qui contiennent les changements souhaités dans la réglementation (et son application) et dans la relation avec l'administration</li><li>Développer un plan d'action qui précise les mandats des groupes de travail des fédérations et des directions des fédérations et aussi la façon dans la concertation sera organisée entre les organes décisionnelles des trois fédérations (et éventuellement aussi des coupoles), avec en ce compris les accords sur la communication vis-à-vis des membres et vis-à-vis de l'administration auprès de laquelle il y a défense des intérêts</li></ul>				

- Elaboration d'un memorandum (2019) pour informer les partis politiques du rôle et de la spécificité des OSC et AI et ainsi disposer d'une stratégie qui permette de défendre les intérêts des membres en vue des programmes 2022-2026.

#### ***Relation de confiance et concertation avec l'administration***

- Les fédérations travaillent à une culture de concertation permanente et constructive avec l'administration et prévoient de cette façon un suivi et une négociation pour une bonne et correcte appréciation des programmes, évaluation, suivi...
- Les fédérations participent au Comité de Concertation de la Coopération Non Gouvernementale (CCCNG) pour obtenir des décisions adéquates et concrètes sur la stratégie et l'exécution de la coopération non gouvernementale
- Les fédérations soutiennent leurs membres dans la préparation et participent comme observateurs aux dialogues annuels stratégiques et institutionnels avec la DGD

#### ***Suivi du budget de (co)financement***

- Les fédérations se concertent avec la DGD pour que celle-ci puissent garantir le paiement des tranches suivant la réglementation et pour permettre une continuité dans l'exécution
- Les fédérations se concertent avec la DGD sur un système de contrôle qui tient compte de la maturité de gestion de l'organisation des acteurs accrédités, qui justifient la confiance de l'administration, avec pour ambition la simplification administrative.

#### ***Représentations externes en vue de la défense d'intérêts des membres***

- Les fédérations assurent un suivi et une défense des intérêts de leurs membres en ce qui concerne la réglementation régionale et européenne (CONCORD) et la réglementation sur la TVA, sur les ASBL, la fiscalité des coopérants, les marchés publics etc.
- Les fédérations entretiennent des relations avec les divers parlements et contribuent au débat sur des thèmes qui touchent à la réglementation et le métier de leurs membres
- Les fédérations représentent leurs membres dans d'autres organisations ou réseaux qui ont un impact sur les conditions externes pour un travail de qualité, comme BOND, PARTOS, IATI, AERF, réseaux d'enseignement flamand et francophone entre autre.
- ACODEV anime divers groupes de travail en vue de l'intégration de l'Education à la citoyenneté Mondiale et Solidaire (ECMS) dans l'enseignement de la Communauté Française. ACODEV exerce un mandat au sein du « Comité transversal » (convention entre le ministre de la coopération au développement et la ministre de l'enseignement obligatoire) visant l'ancrage de l'ECMS en FWB. ACODEV, en collaboration avec Annoncer la Couleur, mène des démarches de plaidoyer vers différents acteurs clés du monde scolaire (Cabinet de l'enseignement supérieur ; réseaux d'enseignement, etc.). Ngo-federatie assure en concertation avec 11.11.11 une représentation vis-à-vis le gouvernement flamand.
- Les fédérations renforcent leur connaissance et expertise et se renforcent par l'échange et les alliances avec divers acteurs nationaux et internationaux aussi bien en-dehors que dans le secteur
- Les fédérations participent à des forums nationaux et internationaux et entretiennent ainsi des contacts avec des fédérations internationales et des acteurs de la collaboration internationale

- Les fédérations prennent une part active dans les peer reviews OCDE-CAD.

#### R1.1 : Public cible et répartition des tâches entre fédérations

##### *Public cible*

- Les membres des trois fédérations
- Les administrations belges, les institutions européennes
- Les partenaires des fédérations pour leur offre de service.

##### *Acteurs externes intéressants pour notre travail*

- Annoncer la couleur (pour le volet ECMS)
- Acteurs du monde scolaire (pour le volet ECMS)

<b>R1.2 : Les membres sont appuyés dans la mise en œuvre des accords avec les/des décisions des autorités politico-administratives</b>	Pourcentage de membres qui reconnaissent être satisfait de la fonction de Helpdesk des fédérations au niveau de la qualité des réponses (Helpdesk réglementaire AR 2016: IATI, Scores de perf., contrôle,...)	<b>Baseline</b> : 76,6% <b>Année 3</b> : 85% <b>Année 5</b> : 85%	Enquête auprès des directeurs (Question 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un engagement dans le gouvernement sur le budget de la coopération au développement</li> <li>• Les rôles et la diversité des OSC et des AI sont pleinement reconnues par l'administration</li> </ul>
	Pourcentage d'organisation membres qui ont participé à des sessions d'informations ou des formations sur la réglementation	<b>Baseline</b> : 66% <b>Année 3</b> : 100% <b>Année 5</b> : 100%	Listing des participants aux formations sur la réglementation	

	Pourcentage de participants aux formations sur la réglementation qui reconnaissent pouvoir appliquer les connaissances ou compétences transmises	<b>Baseline : 73,3%</b> <b>Année 3 : 85%</b> <b>Année 5 : 85%</b>	Enquête annuelle auprès des participants aux formations.	
<b>R1.2 : Types d'activités</b>  <b>Mise en œuvre de la réglementation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des formations et production des guides, manuels ou fiches technique sur la réglementation pour les membres</li> <li>• Assurer le helpdesk</li> <li>• Les fédérations participent comme observateurs aux dialogues stratégiques et institutionnels.</li> </ul> <b>Gestion de la demande groupée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACODEV et ngo-federatie coordonnent et analysent la demande groupée, assistés par des experts externes</li> <li>• Evaluation de la procédure de la demande groupée en vue d'une amélioration pour la demande visant la période 2022-2026.</li> </ul> <b>Offre de services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fédérations informent leurs membres sur la réglementation qui leur est applicable pour la demande et le suivi du (co)financement. Les fédérations disposent de divers outils : l'envoi d'une Newsletter, l'actualisation des sites, l'organisation de formations et d'échange de best-practices sur divers aspects réglementaires via les groupes de travail (GT).</li> <li>• Les fédérations gèrent diverses initiatives d'achat groupé ou de services pour leur membres, entre autre l'achat de billets d'avion et d'assurances, éventuellement en collaboration avec d'autres organisations comme SCWITCH et Pégasus.</li> </ul>				
<b>R1.2 : Public cible et répartition des tâches entre fédérations</b>  <b>Public cible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres des trois fédérations</li> <li>• Les administrations belges, les institutions européennes.</li> </ul>				

## Analyse des risques

<b>Risques</b>	<b>Mesures</b>
Récupération politique (instrumentalisation) au niveau de la défense des intérêts des membres	Construire une relation de confiance avec l'administration en vue d'un partenariat efficace

Incapacité des membres à dépasser l'intérêt individuel au profit de l'intérêt collectif	Faire en sorte que la stratégie en matière de défense des intérêts soit portée par les membres et réaliste et que le fonctionnement et l'accord entre les conseils d'administration soient améliorés
Structures de concertation alternatives (parallèles)	Les membres donnent un mandat clair aux fédérations et attendent que les fédérations s'accordent sur la concertation avec l'administration
Le manque d'approche ciblée suite à des ambitions trop élevées des fédérations	Mise en place d'un planning opérationnel annuel commun
Il y a de nouvelles économies imposées par le gouvernement au budget de la coopération au développement qui ont un impact sur l'allocation de base de la coopération non gouvernementale	Via leurs relations avec les divers parlements les fédérations tâchent de faire entendre leur voix dans le débat sur le budget

### **Budget complémentaire**

<b>Justification</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Contractualisation d'experts externes pour l'appréciation des programmes qui sont introduits via la demande groupée pour la période 2022-2026. Nous prévoyons : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 dossiers</li> <li>• 8,5 jours par dossier x 605 € par jour</li> </ul>					€100.000
Représentation des membres des AI	€12.000	€24.000	€10.000	€10.000	€12.000
<b>Budget complémentaire annuel total pour l'OS 1</b>	<b>€12.000</b>	<b>€24.000</b>	<b>€10.000</b>	<b>€10.000</b>	<b>€112.000</b>

### **7.2 La crédibilité des membres au niveau individuel et au niveau collectif est renforcée**

Les fédérations d'OSC et d'AI ont un rôle de facilitateur de changement. Les fédérations doivent tendre à créer des conditions qui permettent à leurs membres de renforcer leur crédibilité. Les organisations membres veulent être pertinentes, avoir une plus-value, être des acteurs professionnels, efficaces et efficaces, ayant un impact. Elles veulent en être reconnues et ainsi garder/gagner une base sociétale solide.

L'approche qui est envisagée pour cet objectif se construit selon 2 axes.

D'une part, un axe centré sur l'avenir : inciter les membres, compte tenu du contexte changeant dans lequel ils évoluent (objectifs du développement durable,...), à mener une introspection sur leur organisation (vision, rôle, impact, pertinence...), cette introspection permettant de mener à des innovations, et les fédérations travaillant une communication sectorielle à ce sujet.

D'autre part, un axe centré sur ce qui existe déjà : les fédérations doivent continuer à travailler la transparence sectorielle sur base de données déjà existantes au sein des fédérations et les nourrir avec des nouvelles informations sur les interventions des membres. Dans la même optique et afin de préserver tant leur crédibilité que la confiance du public en leurs rôles et actions, les OSC doivent continuer à mettre en place des procédures et cadres garantissant des mesures pour prévenir et agir en cas de fraudes éventuelles.

L'objectif sera construit autour des résultats suivants, travaillés selon les axes développés ci-dessus : soutenir les membres pour qu'ils soient des organisations apprenantes et innovantes au niveau de leur vision et de leur rôle, améliorent la transparence externe et l'intégrité.

Les hypothèses qui nourrissent le choix de ces résultats sont les suivantes :

- Les membres doivent être des organisations apprenantes et innovantes pour rester crédibles.
- En travaillant à la transparence sectorielle et à l'intégrité, les fédérations permettront d'une part de renforcer la confiance du grand public, considérant qu'il y a un lien entre la confiance accordée aux membres et la crédibilité qui leur est reconnue, et d'autre part de rendre visible l'expertise des membres, considérant qu'il y a un lien entre la reconnaissance de l'expertise des membres et la pertinence qui leur est reconnue.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OS2 : La crédibilité des membres au niveau individuel et au niveau collectif est renforcée</b>	Pourcentage de membres qui rapportent sur IATI de façon conforme (qualité et temps)	<b>Baseline :</b> A calculer pour 2018 et 1 <sup>er</sup> exercice de remplissage <b>Année 3 :</b> A définir <b>Année 5 :</b> A définir	IATI: Vérification sur base d'un échantillon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires au Sud sont impliqués dans la discussion et la réflexion sur le rôle de chacun dans la coopération internationale du 21<sup>ème</sup> siècle</li> </ul>
	Pourcentage d'organisations qui communiquent sur l'intégrité (rapport précisant le nombre de cas de fraudes, comportements inadéquats, problèmes, etc.)	<b>Baseline :</b> 17% <b>Année 3 :</b> 80% <b>Année 5 :</b> 100%	Enquête auprès des directeurs (Question 10)	

R2.1 : Les membres sont stimulés dans leur réflexion sur leur rôle et leur identité future	Note sur la trajectoire Agenda 2030 approuvée	Baseline : Non Année 3 : Oui Année 5 : Oui	Existence d'une note approuvée par les CA	Binnen de sector: <ul style="list-style-type: none"><li>• Is er een besef van een aantal potentieel bedreigende uitdagingen voor de sector</li><li>• Is er openheid om over de muren van de sector te kijken</li><li>• Is er openheid om na te denken over nuttige aanpassingen van onze praktijken</li><li>• Wordt er belang gehecht aan een meer proactieve sectorpositionering in reactie op de evoluties in de Belgische OS</li></ul>
	Pourcentage de membres qui participent à la réflexion Agenda 2030	Baseline : N/A (trajectoire en cours de démarrage) Année 3 : 35% Année 5 : 40%	Listes de présence, répondants sondage, etc...	
R2.1 : Types d'activités				
<i>Capter, analyser et alimenter</i> Organiser une trajectoire de futur 2030 : <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluer les travaux sur la vision 2020 lancée par ACODEV et ngo-federatie en 2015</li><li>• Capter, analyser et alimenter la réflexion sur les nouveaux acteurs, les nouvelles tendances et défis du secteur de la coopération internationale</li><li>• Nourrir la réflexion des membres par les apports du monde académique, de nouveaux acteurs alternatifs, et les autres pays...</li><li>• Développer une culture ouverte d'autocritique et de débat, entre autre sur base d'expertise venant de l'externe (autres pays, secteurs...)</li><li>• Organiser des restitutions des résultats, des trajets d'apprentissage et des moments d'échange entre membres OSC et AI</li><li>• Travailler avec les membres sur le sujet du développement durable (SDG) et construire un nouveau narratif qui contribue à la légitimité, assise sociétale et la pertinence.</li><li>• Mener une réflexion sur les défis pour le travail Nord, identifier les thématiques/questions sur lesquels le secteur veut travailler (ensemble) et lancer/organiser ce travail.</li></ul>				
R2.1 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations				
<i>Public cible</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Membres des fédérations</li><li>• Pouvoirs publics (DGD, Cabinet Du Ministre de la coopération au développement...).</li></ul>				





**IATI : utilisation des données (cette activité est liée à l'accompagnement des membres dans le processus de préparation vers IATI (principalement en 2017 pour préparer les membres pour le rapportage en 2018) sous OS 1)**

- Accompagner les membres dans l'utilisation des données publiés sur IATI
- Organiser des échanges d'informations et d'expertise avec les membres autour de l'utilisation des données IATI

**Stratégie sectorielle sur la transparence: développement** (à partir de 2018)

- Développement du cadre conceptuel au sein des fédérations avec feedback du GT/BAG Transparence et CdA
- Développement du cadre stratégique sectorielle avec GT/BAG Transparence et CdA
- Développement du cadre opérationnel avec GT/BAG Transparence
- Mise en œuvre des champs transparence (opérationnalisation via les fédérations et des consultants externes là où d'application)
- AGIR Solidaire (activités ECMS des membres d'ACODEV) : centralisation et utilisation des données - transparence. Prévoir la phase d'encodage de la base de données par les membres d'ACODEV (2018). Promouvoir cette base de données vers différents publics cibles - stratégies de diffusion. Extraire des analyses sectorielles pour une réflexion interne aux OSC membres. Réaliser des catalogues de l'offre ECMS (2019).

## **R2.2 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations**

### **Public cible**

- Membres des fédérations
- Pouvoirs publics (DGD, Cabinet du Ministre de la coopération au développement...)
- Grand public

### **Acteurs externes intéressants pour notre travail**

- Concertation avec les coupes d'ONG pour le travail de communication
- Fédérations européennes d'OSC (en particulier PARTOS et BOND, continuer les échanges avec eux)
- Experts transparence
- Communauté IATI

### **Répartition des tâches entre fédérations**

- Les AI doivent encore examiner si elles vont se joindre à la base de données d'ACODEV et ngo-federatie
- Le travail sur IATI concerne les 3 fédérations.

<b>R2.3 : Les membres sont renforcés dans l'opérationnalisation d'une politique d'intégrité</b>	Stratégie sectorielle sur l'intégrité est élaborée et validée.	<b>Baseline</b> : Non <b>Année 3</b> : Oui <b>Année 5</b> : Oui	Existence d'une note stratégique approuvée par les CA	
	Pourcentage de membres disposant d'une politique d'intégrité	<b>Baseline</b> : 53,2% <b>Année 3</b> : 75% <b>Année 5</b> : 95%	Enquête annuelle auprès des directeurs (Question 11)	

### **R2.3 : Types d'activités**

Nous organisons des formations dans le but d'élargir la prise de conscience autour de l'intégrité et de son opérationnalisation dans chaque ONG. Nous débutons par un kick-off, dans lequel le sentiment d'urgence de cette question est démontré via notamment une plateforme. Les directeurs y sont invités, ainsi que les responsables du changement qui opérationnalisent l'intégrité dans l'organisation.

Les différents chantiers pour réaliser une politique d'intégrité complète sont:

1. Code éthique: comment le construire dans votre organisation, définir le code via des formations de dilemme avec tous les employés
2. Nommer un gestionnaire de changement intégrité, avec une formation sur la gestion du changement
3. Désigner un conseiller intégrité (peut être différent du responsable bien-être au travail) avec un mandat (confidentialité versus devoir de signalement). Les fédérations offrent une formation à la communication sans jugement, établissent une checklist et facilitent un groupe de pairs
4. Désignation d'un point focal intégrité. Les plaintes parviennent aux responsables intégrité, qui mène une première enquête sur base de laquelle une procédure plus complète est engagée au besoin. Guide du groupe de travail concernant les procédures. Lignes directrices pour la protection des victimes et des lanceurs d'alerte.
5. Analyse des risques internes: élaboration d'une matrice de risques, identification des employés soumis aux risques, checklist des fédérations et analyse de l'intégrité par la task force.
6. Gestion des risques: formation supplémentaire pour le personnel à risque accru, gestion du risque à toutes les étapes GCP, formation pour les responsables de programme, analyse de l'intégrité pour les partenaires
7. Audit et recherche: utilisation des normes existantes des procédures d'audit interne, procédures lorsque des audits supplémentaires sont nécessaires, les fédérations partagent les bonnes pratiques, contrats-cadres avec les organisations pour des audits externes et de la recherche
8. Sanctions: une partie des procédures, une attention particulière pour les relations avec les partenaires, le groupe de travail propose des point d'attention.

### **R2.3 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations**

#### ***Public cible***

- Directions des organisations membres
- Responsables RH des organisations membres
- Responsables intégrité des organisations membres (change managers)

***Acteurs externes intéressants pour notre travail***

- Task force intégrité
- Experts externes

## Analyse des risques

<b>Risques</b>	<b>Mesures</b>
Les membres sont trop pris par les urgences, par la mise en œuvre de leur programme, par les tâches administratives etc. et n'ont pas le temps de réfléchir à leur vision, leur rôle, etc. Ils n'ont pas non plus le temps de remplir la base de données	Les membres ont remis un dossier de financement pour 5 ans et donc sont dégagés de ce travail vis-à-vis de la DGD. Les fédérations continuent leur action vis-à-vis de la DGD sur la simplification administrative pour dégager du temps pour les membres
Les membres ne perçoivent pas l'importance de réfléchir à leur vision, à leur rôle	Les fédérations informent et sensibilisent les membres aux changements, aux innovations pour les inciter à réfléchir, à se positionner
Participation faible des membres dans les GT des fédérations (sur Trajectoire futur 2030, groupe de travail data)	Les fédérations mettent en place une stratégie de communication sur l'importance de la banque de données au niveau de la transparence pour leurs membres

## Budget complémentaire

<b>Justification</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Accompagnement de la trajectoire d'apprentissage	€30.000	€10.000	€10.000	€0	-
Réalisation d' études sectorielles externes - développement, exploitation base des données de x-bank pour les 5 ans <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses</li> <li>Publications</li> </ul>		€8.000	€8.000	€8.000	
Formations IATI	€20.000	€10.000			
Développement stratégie transparence avec appui d'un consultant		€4.000	€4.000		€4.000
Organisation et publication d'information sur les AI	€21.000	€8.000	€15.000	€5000	€18.000
<b>Total budget complémentaire annuel pour OS2</b>	<b>€71.000</b>	<b>€40.000</b>	<b>€37.000</b>	<b>€13.000</b>	<b>€22.000</b>

### 7.3 Les membres collaborent en synergie et en complémentarité avec un rôle central pour l'apprentissage collectif

De bonnes expériences en matière de collaboration et de meilleure coordination entre organisations, ont incité les fédérations à élaborer une stratégie en la matière. L'administration fédérale est également demandeuse de poursuivre en ce sens. Les fondements concrets pour plus de synergie et complémentarité ont été posés avec les ACC et les CSC. Ces processus sont certainement sujets à amélioration, mais ils ont permis aux organisations et à leurs collaborateurs respectifs d'apprendre à se connaître et de rechercher des façons de mieux collaborer. Les dossiers de programmes 2017-2021 le démontreront.

Pour mieux collaborer dans le secteur, les fédérations travailleront avec deux méthodes qui doivent permettre un changement de culture (de mentalité) où la collaboration (synergie) (ou meilleure coordination : complémentarité) chez les membres. Plus spécifiquement, les fédérations vont soutenir les membres dans le déroulement des Cadres Stratégique Communs. Deuxièmement: l'apprentissage collectif des membres est stimulé et facilité par les fédérations par des groupes de travail thématiques dédiés à l'échange de bonnes pratiques et le soutien des fédérations pour des projets d'apprentissage.

Une première série de conditions est l'augmentation de l'expertise des fédérations elles-mêmes (voir OT). Alors que, ces dernières années, les groupes cibles des fédérations étaient centralisés en Belgique, les fédérations doivent à présent davantage impliquer dans leurs activités les travailleurs sur le terrain. Les fédérations pourront ainsi devenir le moteur du développement de nouvelles manières de s'organiser et fournir des services (et outils) de haute qualité.

Ainsi les membres (et les externes) considéreront les fédérations comme des partenaires fiables et les accepteront comme (1) régisseur de processus pour l'apprentissage collectif et (2) facilitateur de processus vers plus de synergie et complémentarité.

En outre, de nouveaux modes d'organisation pour les CSC doivent être élaborés dans lesquels un rôle majeur est joué par les collaborateurs sur le terrain. Une *structure de gouvernance* plus étendue, une clarté sur la communication et le flux d'information, le développement d'un réseau solide... Plus ce nouveau mode d'organisation permettra d'éviter les pertes de temps, les erreurs et les échecs quand les organisations collaborent ou se coordonnent, plus la confiance entre les organisations (et la confiance externe) grandira.

L'ambition des fédérations est de faciliter le travail des membres et des partenaires locaux. Les activités qui soutiennent l'apprentissage collectif et qui permettent d'adapter la réglementation à (1) la possibilité de faire des erreurs (de prendre des risques), (2) la possibilité d'innover (de planifier de manière adaptable) et (3) la possibilité réglementaire de collaborer sont centrales (voir OS 1).

Le timing de rédaction et d'approbation des CSC était très serré. Ensuite, les membres se sont lancés dans la rédaction (finale) de leurs dossiers de programmes ce qui leur a pris tout leur temps. Compte tenu de ce manque de temps, les fédérations n'ont pu mener avec les membres, en août/septembre 2016, un processus pour proposer une *structure de gouvernance* claire ou un plan pour l'apprentissage collectif approuvés par eux.

Les fédérations soutiendront les membres dans l'organisation et la coordination du processus CSC, y compris l'attribution des 6,6 ETP entre les organisations référentes et le plan pour l'apprentissage collectif. Les fédérations tiendront la DGD au courant de l'avancement en la matière et transmettront les décisions et le planning rapidement. Parallèlement, les fédérations approfondissent la réflexion sur comment le secteur va concrétiser les synergies et complémentarité.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OS3 : Les membres collaborent en synergie et en complémentarité avec un rôle central pour l'apprentissage collectif</b>	Pourcentage de membres qui reconnaissent une évolution positive en termes de synergie et complémentarités à l'intérieur des CSC	<b>Baseline</b> : 48,35% <b>Année 3</b> : 70% <b>Année 5</b> : 70%	Enquête auprès des directeurs (Question 12)	Les résultats des processus d'apprentissage collectif compensent le temps qui est consacré à ces processus
	Pourcentage de participants aux dialogues stratégiques qui considèrent que le temps investi dans les dialogues stratégiques et un bon à un très bon investissement de temps	<b>Baseline</b> : 43,5% <b>Année 3</b> : 70% <b>Année 5</b> : 70%	Enquête CSC (Question 17)	
<b>R3.1 : Les membres sont soutenus dans le déroulement des Cadres Stratégique Communs</b>	Pourcentage de membres qui sont satisfaits de l'appui des fédérations dans le processus des Cadres Stratégique Communs	<b>Baseline</b> : 58,7% <b>Année 3</b> : 70% <b>Année 5</b> : 70%	Enquête annuelle auprès des directeurs (Question 13)	Les membres ont confiance dans les structures d'organisation des CSC
<b>R3.1 : Types d'activités</b>  <b>Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication correcte et claire des fédérations vers leurs membres concernant le processus CSC.</li> <li>• Mettre à jour un aperçu des organisations référentes et de leurs contacts</li> </ul> <b>Facilitation et offre de services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre au point des structures de <i>gouvernance</i></li> <li>• Clarifier les rôles et tâches de tous les acteurs concernés dans les CSC</li> <li>• Développer et mettre à disposition des instruments en soutien et suivi des CSC</li> <li>• Veiller à la correcte application des structures de <i>gouvernance</i></li> <li>• Gérer les moyens qui sont alloués pour les 6,6 ETP</li> <li>• Intervenir en cas de problèmes dans les CSC.</li> <li>• Identification des besoins des collaborateurs et des organisations pour développer d'avantage les synergies et complémentarités</li> <li>• Formations des membres sur la facilitation de processus touchant à la collaboration (« comment travailler ensemble ? » « comment apprendre ensemble ? »)</li> <li>• Créer une plateforme d'échange et de connaissance online.</li> <li>• Organisation de séminaires annuels ou d'universités</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer une stratégie sectorielle, avec le plan qui l'accompagne, sur l'apprentissage collectif</li> </ul> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter et défendre des directives équitables à la DGD pour la collaboration entre organisations</li> <li>• Veiller à l'application équitable de la réglementation DGD en cas de la collaboration entre organisations.</li> <li>• Evaluer la plus-value de l'approche CSC.</li> </ul>				
<p><b>R3.1 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations</b></p> <p><b>Public cible</b></p> <p>En premier lieu, les collaborateurs des membres et plus spécifiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gestionnaires de dossier au siège en Belgique</li> <li>• Les représentants locaux des membres</li> <li>• Les responsables CSC (à déterminer : leads, organisations référentes)</li> </ul> <p>En deuxième lieu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collaborateurs de la DGD à Bruxelles et en poste</li> <li>• Les collaborateurs des organisations partenaires locales</li> <li>• Les coupoles</li> <li>• Les acteurs bilatéraux et multilatéraux.</li> </ul> <p><b>Répartition des tâches entre fédérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les secrétariats des collaborateurs sont désignés pour suivre tout le processus</li> <li>• Les fédérations travaillent avec un comité de liaison qui est le lien entre le secrétariat et les organes de décision respectifs des trois fédérations</li> <li>• Une grande partie du travail est/sera déléguée aux organisations référentes. La délégation de tâches est décrite dans les conventions entre les fédérations (ACODEV) et les organisations référentes.</li> </ul>				
<p><b>R3.2 : L'apprentissage collectif des membres est stimulé et facilité par les fédérations</b></p>	<p>Nombre de projets d'apprentissage collectifs introduits dans le fonds d'apprentissage (introduits et acceptés) - cumulatif</p>	<p><b>Baseline</b> : 3 introduits et 4 acceptés  <b>Année 3</b> : 16 acceptés  <b>Année 5</b> : 33 acceptés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan pour l'apprentissage collectif</li> <li>• Tableau de monitoring du plan</li> </ul>	
	<p>Nombres de membres actifs dans les groupes de travail des fédérations notamment dédiés à l'échange de bonnes pratiques</p>	<p><b>Baseline (n. de membres/GT):</b>  GT HUMANI: 8  GT ECMS: 26  GPS ECMS monde scolaire: 16  GPS ECMS ESP: 8  GT COOP: 30</p>	<p>Listes des participants au GT</p>	



		GT ENVIRON.: 8 GT DATA: 18 GT COM: 6 GT M&E: 23 GT QUALITE: 15 Platform financier: - Platform interne capaciteitsversterking: 5 <b>Année 3 : N/A</b> <b>Année 5 : N/a</b>		
<b>R3.2: Types d'activités</b>  <b>Communication et gestion de la connaissance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication aux membres de qui fait quoi où et sur les leçons qui peuvent être tirées des collaborations</li> <li>• mettre à disposition vers les membres information, connaissances, ... par les sites web des fédérations (portail qualité, bibliothèque en ligne, ...)</li> </ul> <b>Stimulation de l'apprentissage collectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à disposition des membres un fonds d'apprentissage dans lequel des projets sur mesure pour chaque CSC peuvent être exécutés dans un timing adapté</li> <li>• Rassembler et partager les <i>best practices</i> du secteur</li> <li>• Organiser des groupes de travail thématiques pour soutenir nos membres. Les groupes de travail servent notamment à: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribuer au positionnement sectoriel</li> <li>○ répondre à des questions techniques;</li> <li>○ échanger des informations et des bonnes pratiques;</li> <li>○ mettre en réseau des collègues d'autres ONG et stimuler les synergies;</li> <li>○ stimuler l'esprit de partager et l'ouverture mutuelle.</li> </ul> </li> <li>• Organiser des études en communs, des trajectoires visant le renforcement mutuel des membres dans les différentes thématiques traitées par les fédérations (gestion financière ; gestion du partenariat ; ECMS ; etc.)</li> </ul>				
<b>R3.2 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations</b>  <b>Public cible</b> En premier lieu, les collaborateurs des membres et plus spécifiquement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gestionnaires de dossier au siège en Belgique</li> <li>• Les représentants locaux des membres</li> <li>• Les responsables CSC (à déterminer : leads, organisations référentes)</li> <li>• Les membres des groupes de travail et plateformes</li> </ul>				

En deuxième lieu :

- Les collaborateurs des organisations partenaires locales
- Les couples
- Les collaborateurs de la DGD à Bruxelles et en poste
- Les acteurs bilatéraux et multilatéraux.

#### ***Répartition des tâches entre fédérations***

- Dans les secrétariats des collaborateurs sont désignés pour suivre le processus du fonds d'apprentissage

Dans les secrétariats des collaborateurs thématiques sont désignés pour suivre les différents thèmes et organiser les groupes de travail thématiques respectifs

### ***Analyse des risques***

<b><i>Risques</i></b>	<b><i>Mesures</i></b>
Les incitants pour que les membres assument de nouvelles tâches en matière d'apprentissage collectif sont limités	Des moyens supplémentaires sont prévus via la subsidiation des fédérations (moyens humains via les 6,6 ETP et un fonds d'apprentissage) pour absorber autant que possible le travail supplémentaire
Apprendre suppose que l'on nomme les problèmes et les échecs. Cela devient problématique si ces problèmes et échecs se retrouvent online et si l'opinion publique en est négativement influencée	Le secteur doit toujours contrôler comment l'information est publiée et insister sur la contextualisation. Il faut veiller à avoir une communication soignée où le contenu de l'information n'est pas éclipsé par la forme dans laquelle l'information est présentée
Les membres ne voient pas la plus-value de partager leurs expériences et connaissances par des groupes de travail des fédérations.	Les fédérations motivent les membres individuels pour contribuer et partager des expériences et connaissances spécifiques
A part quelques bonnes expériences, il n'y a pas assez de preuve, en 2016, que les synergies et les complémentarités génèrent automatiquement plus d'impact. Les organisations sont prudentes et démarrent les nouveaux programmes avec beaucoup de questions sur les résultats de toutes ces nouvelles initiatives	Dans le courant des cinq années à venir, un certain nombre de bonnes expériences et/ou pratiques seront décrites qui montreront comment de bonnes et durables synergies et complémentarités peuvent mener à un grand impact
Par le passé, le rôle de l'administration a surtout été de contrôler et évaluer. Si les relations se poursuivent sur cette base, il y a de fortes chances que les tentatives innovantes (et risquées !) de collaborer ou d'observer pro-activement les échecs soient punies par l'administration	Il faut collaborer avec la DGD pour établir un nouveau partenariat où la DGD a un rôle de coach pour le secteur et qui donne l'opportunité aux organisations de se renouveler, d'être autocritiques, sans nécessairement être punies, et de penser, avec le secteur, comment l'impact des interventions peut être augmenté

Après les processus énergivores du screening, des ACC et des CSC, il y a peu d'énergie dans le secteur pour s'impliquer, dans les cinq années à venir, dans un processus d'apprentissage collectif qui, pour beaucoup, est nouveau. Les collaborateurs indiquent que ces processus sont en concurrence directe avec le travail qu'ils devraient faire avec leurs partenaires	Le processus d'apprentissage collectif doit être aussi léger que possible (y compris les structures de <i>gouvernance</i> ). Les 6,6 ETP complémentaire doivent être mobilisés au maximum pour ne pas alourdir le travail des membres
La multiplication des espaces de travail au sein et en dehors des structures fédératives entraîne le risque d'un désinvestissement de nos membres dans les travaux collectifs	Clarification des mandats des différents espaces, recherche des complémentarités

### **Budget complémentaire**

<b>Justification</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Fonds d'apprentissage 33 CSC	€60.000	€90.000	€32.000	€16.000	€132.000
Organisation d'un séminaire annuel / université	€10.000	€10.000	€10.000	€10.000	€10.000
Développement d'une plateforme d'échange et de connaissance online pour conserver la connaissance et l'information	€15.000				
Déterminer une stratégie sectorielle, avec le plan qui l'accompagne, sur l'apprentissage collectif (consultance)	€8.000				
Evaluation de la plus-value de l'approche CSC			€0		
Préparation des CSC 2022-2026				€200.000	€100.000
Frais de voyage des organisations référentes	€52.500	€0	€0	€0	€0
Frais de traduction CSC (EN-ESP-PORT)	€6.000	€6.000	€6.000	€6.000	€6.000
Ondersteuning van het collectief leren		€52.500			€52.500
<b>Budget complémentaire annuel total pour l'OS 3</b>	<b>€151.500</b>	<b>€158.500</b>	<b>€48.000</b>	<b>€232.000</b>	<b>€300.500</b>
<b>6,6 ETP</b>	<b>€633.116</b>	<b>€642.612</b>	<b>€652.252</b>	<b>€662.035</b>	<b>€672.449</b>

## 7.4 Les organisations membres sont gérées de façon plus professionnelle

Le changement que les fédérations visent ici est le renforcement des capacités professionnelles qui permettent aux organisations membres d'augmenter leur légitimité et leur pertinence ainsi que leur efficacité et efficience en tant qu'acteurs de changement de la société.

Le renforcement des capacités se fait dans trois domaines : gestion de la qualité, métier et gestion de l'organisation. Mais le développement de la vision est également une condition nécessaire pour rester légitime et pertinent à l'avenir (voir OS 2).

Pour réaliser cet objectif les fédérations mèneront les actions suivantes :

- Stimuler et soutenir les organisations membres afin qu'elles développent une politique propre en matière de compétence et formation, qu'elles soient propriétaire de leurs propres processus d'apprentissage en matière de renforcement des capacités, qu'elles développent une stratégie propre et utilisent les formations pour améliorer leur organisation
- Passer d'un système où les secrétariats des fédérations planifient des formations à court terme, réactives, ad hoc, à un programme de renforcement des capacités élaboré et soutenu par les membres, basé sur une vision à long terme
- Reconnaître une importance stratégique aux évaluations, parce que les évaluations sont une source importante d'apprentissage sur tous les plans et fournissent des informations sur les besoins en renforcement des capacités. Il est important que les évaluations soient de qualité et que les organisations apprennent à en utiliser les résultats. Les fédérations choisissent ici une approche qui permet que les partenaires du Sud soient impliqués dans l'apprentissage. Le choix d'investir dans le domaine de l'évaluation coïncide avec l'attention accrue accordée à la question par l'administration. Ceci ressort du rythme obligatoire des évaluations, à moyen terme et finales (AR du 11 septembre 2016), et se traduit également par le développement du SES d'un outil de certification des systèmes d'Evaluation et par la mise en place d'une trajectoire d'apprentissage sur l'évaluation de l'impact.
- Un axe important pour les 5 ans à venir est la « santé financière ». Les sources de financement traditionnelles stagnent (subsidies de l'administration et dons), tandis que les ambitions grandissent et que l'index est en hausse. Les organisations sont donc de plus en plus concurrentes et doivent adapter leur politique financière. De plus, les fédérations voient de plus en plus d'entreprises qui réalisent des missions de coopération au développement. Le secteur doit être armé face à cette concurrence. Le secteur pourrait s'armer face à cette concurrence en calculant le prix de revient de ses projets.

Lors du développement de la logique d'intervention, les fédérations sont parties des hypothèses suivantes :

- Un des plus importants facteurs de succès pour les formations est la mesure dans laquelle la formation est encadrée dans l'organisation et que chacun est encouragé à partager ce qui a été appris individuellement. Il appartient à l'organisation de prendre ses responsabilités pour développer une stratégie (propre) pour le développement des compétences et la formation
- Les programmes de formation veulent trop souvent apporter une réponse (immédiate) à la demande du pouvoir subsidiant, ce qui fait qu'ils sont mis sur pied de façon ad hoc, trop peu comme une partie d'un processus d'apprentissage. L'accent est mis sur l'apprentissage d'une méthode, pour la méthode et pour le pouvoir subsidiant. Les formations doivent être encadrées stratégiquement comme un soutien aux organisations dans le développement de leur stratégie propre pour la gestion de la qualité, dans ce cas la réalisation d'un bon dossier de subside en est la suite, et non le contraire.
- La formation conduit à une amélioration de la qualité quand ce qui est appris est véritablement ancré dans le contexte spécifique de l'organisation. Il faut donc prévoir un accompagnement et un suivi de l'application de ce qui est appris.
- Une manière efficace de renforcer les capacités en matière d'évaluation est la participation active à un processus d'évaluation, du début à la fin. En collaboration avec l'administration, les fédérations doivent donc créer la possibilité de réaliser des auto-évaluations accompagnées, par les organisations et leurs partenaires du Sud.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OS4 : Les organisations membres sont gérées de façon plus professionnelle</b>	Pourcentage des participants aux initiatives de renforcement des capacités (hors GT) qui ont pu mettre en œuvre leurs compétences dans leur travail	<b>Baseline</b> : 61,7% <b>Année 3</b> : 70% <b>Année 5</b> : 75%	Enquête annuelle participants aux formations.	
	Pourcentage des membres aux initiatives de renforcement des capacités qui reconnaissent que l'offre des fédérations a conduit à une amélioration/renouvellement de leur organisation	<b>Baseline</b> : 78,6 % <b>Année 3</b> : 80 % <b>Année 5</b> : 80 %	Enquête annuelle auprès des directeurs (Question 14b)	
	Pourcentage des membres qui ont un tableau de suivi des recommandations (des dialogues institutionnels, screening, évaluations, audits, plan d'amélioration certification et contrôle financier).	<b>Baseline</b> : 34,8% <b>Année 3</b> : 50% <b>Année 5</b> : 65 %	Enquête auprès des directeurs (Question 15)	
<b>R4.1 : Les fédérations appliquent un programme de renforcement des capacités des membres qui correspond aux besoins des membres</b>	Pourcentage d'organisations membres atteintes par les formations des fédérations	<b>Baseline</b> : 62% <b>Année 3</b> : 80% <b>Année 5</b> : 85%	Listes des participants aux formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures de l'administration soutiennent les lignes de force et les priorités qui sont établies dans le plan de renforcement des capacités</li> <li>• Le plan de renforcement des capacités tient assez compte des exigences de la réglementation et de l'administration auxquelles</li> </ul>
	Nombre de personnes uniques atteintes par les formations des fédérations	<b>Baseline</b> : Membres : 485 Membres + non-membres: 550 <b>Année 3</b> : Membres : 575 Membres + non-membres: 600 <b>Année 5</b> : Membres : 600 Membres + non-membres: 62	Listes des participants aux formations	

	Pourcentage de participants aux formations qui reconnaissent que leurs compétences et connaissances ont fortement augmenté	<b>Baseline : 70,1%</b> <b>Année 3 : 75%</b> <b>Année 5 : 80%</b>	Formulaires d'évaluation après la formation	sont confrontés les membres (dialogue institutionnel, certification Monitoring et Evaluation, etc.)
	Pourcentage de membres qui reconnaissent que le projet mené dans le cadre du fonds qualité a mené à une amélioration significative pour leur organisation	<b>Baseline : 87,5%</b> <b>Année 3 : 90%</b> <b>Année 5 : 95%</b>	Enquête auprès des directeurs (Question 16b)	

#### **R4.1 : Types d'activités**

##### ***Mise en place d'un groupe de pilotage***

- Un pool de travailleurs des acteurs de la coopération non gouvernementale des trois fédérations disposant une expertise en matière de qualité, processus d'apprentissage, Monitoring et Evaluation... travaille sur une politique et une offre, à long terme :
  - Documenté à partir des questions et attentes des organisations, de facteurs externes comme la réglementation, des résultats des évaluations, du besoin de renouvellement, mesurer les coûts/bénéfices
  - En déterminant proactivement le contenu, en anticipant sur les changements et les attentes possibles de l'administration
  - Porté par les membres, basé sur une vision globale et les priorités du secteur.

##### ***Diversification de l'approche et des méthodes utilisées***

- Offrir un mixte de formations et processus d'apprentissage courts et longs, avec intervention d'experts et chercheurs internes et externes, le travail sous forme de « peer learning », internationaliser les formations en collaborant avec des experts étrangers, etc.
- Continuer à stimuler la dynamique de travail continu sur l'amélioration de la qualité via
  - Soutien dans l'application de modèles d'amélioration de la qualité (comme le modèle EFQM, la norme ISO, entre autre)
  - Apprendre collectivement, améliorer et apprendre en continu (voir aussi les possibilités au sien de CSC)
  - Recherche sectorielle, évaluations communes pour nourrir la réflexion stratégique.

##### ***Soutien du renforcement des capacités sur les métiers et la gestion de l'organisation***

- Organiser et soigner le portail Qualité, les Newsletters, les sites, le Fonds Qualité, les groupes de travail, les échanges, les journées d'études...

- Capitaliser et socialiser les résultats des processus d'apprentissage (par exemple les projets du Fonds Qualité) et stimuler les évaluations pour apprendre collectivement
  - Métier :
    - Animation de groupes de travail sur la citoyenneté mondiale
    - Soutien en matière de gestion axée résultat, développement de la stratégie et « theory of change » des programmes Nord (par les formations, groupe de travail)
    - Apprendre collectivement à partir d'évaluations et de recherches scientifiques
  - Gestion de l'organisation : accompagnement des membres dans le suivi du screening, soutien pour les points d'amélioration et préparation des dialogues institutionnels, sur base du feedback de la DGD et des membres sur les résultats du screening.

***Mettre à profit les recherches existantes et le potentiel de recherche pour la coopération belge au développement***

- Organiser des échanges concernant les besoins de recherches et les priorités pour la coopération belge au développement
- Faciliter des partenariats avec le monde académique (mettre en contact, identifier des sources de financement...).

**R4.1 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations**

***Public cible***

- Les membres des trois fédérations, l'offre est ouverte aux membres des trois fédérations
- Le groupe de pilotage est composé de membres des trois fédérations
- Les fédérations travaillent à partir d'une politique et d'un programme de renforcement des capacités communs, avec une approche diversifiée qui tient compte des spécificités des membres et des diversités des besoins
- Les secrétariats des trois fédérations développent ensemble les capacités et offrent leur expertise pour l'ensemble.

***Partenaires en Belgique et à l'étranger***

- Experts dans le secteur : les fédérations ont toujours opté pour l'utilisation de l'expertise qui est développée en interne dans le secteur. La participation des AI à ce programme commun offre beaucoup d'opportunité sur ce plan. Le monde universitaire peut être une source importante d'expertise pour tout le secteur
- Monde académique et centres de recherches : En faisant appel à des experts et professeurs internationaux de premier plan, les fédérations désirent, à côté des formations de base nécessaires, proposer une offre de haut niveau
- Consultants
- Experts de l'administration
- Autres secteurs privés et des entreprises.

<b>R4.2 : Les capacités des membres en matière d'évaluation sont renforcées</b>	Pourcentage de membres atteint par des formations des fédérations en M&E	<b>Baseline</b> : 23% <b>Année 3</b> : 40% <b>Année 5</b> : 50%	Listes des participants aux formations M&E	
---	--	---	--	--

	Pourcentage de participants aux formations M&E qui reconnaissent que leurs compétences et connaissances ont fortement augmenté	<b>Baseline : 80%</b> <b>Année 3 : 85%</b> <b>Année 5 : 85%</b>	Evaluation des formations M&E par les participants	
	Pourcentage de membres atteints par la dissémination des résultats de la trajectoire d'apprentissage des évaluations d'impact	<b>Baseline : 19,5%</b> <b>Année 3 : 30%</b> <b>Année 5 : 40%</b>	Listes des participants aux événements et initiatives autour de la trajectoire d'apprentissage des évaluations d'impact	

#### **R4.2 : Types d'activités**

##### ***Soutenir les organisations dans leur travail sur une culture d'évaluation et maîtrise de l'évaluation***

Points d'amélioration établis par la méta-évaluation :

- La qualité des termes de référence
- La qualité des rapports d'évaluation
- La formulation de la réponse managériale avec un plan d'action qui décrit comment l'on travaille aux recommandations.

##### ***Collaborations avec l'administration et le SES***

- Les fédérations construisent une collaboration avec SES et D4 (Direction qui soutient la mission stratégique de la DGD et se concentre sur la qualité et sur l'efficacité de l'aide)
- Les fédérations travaillent à une approche (en partie en commune avec l'administration et SES) pour le renforcement des capacités en matière d'évaluation (lié au travail des membres dans le cadres des évaluations mi-termes et finales)
- Dans le cadre de la certification du système d'Evaluation des membres, les fédérations offrent du soutien aux membres pour se préparer pour la certification et facilitent le travail sur des points d'amélioration qui ont été identifiés sur base d'autodiagnostic des membres
- Les fédérations encadrent et accompagnent la trajectoire d'apprentissage sur l'évaluation d'impact en collaboration avec la DGD et SES. Ce projet prévoit la mesure d'impact de 5 interventions, sur 5 ans, avec des experts externes pour le développement de méthodologie, la collection de données et l'analyse de donnée. Le but est d'apprendre collectivement, dans le secteur, sur base de cette expérience pilote. L'approche des fédérations pour le trajet d'apprentissage en matière d'évaluation d'impact sera concrétisée avant le début d'exécution de ce dossier.

##### ***Développer l'expertise du secteur en matière d'évaluation***

- Former un pool de personnes qui développent de l'expérience en matière d'évaluation, d'une part pour augmenter la qualité des évaluations qui sont réalisées et apprendre aux organisations à utiliser les résultats et d'autre part pour partir de cette expertise construite en interne pour dialoguer avec l'administration (DGD et SES)
- Travailler avec des évaluations entre pairs : les fédérations organisent et accompagnent des « peer-reviews » internes entre ACNG, afin que les concernés développent des compétences dans l'exécution d'évaluations. Cela peut par exemple se passer au sein des CSC et ainsi contribuer à l'apprentissage collectif



<ul style="list-style-type: none"><li>• Les fédérations mettent sur pied une cellule d’expertise en matière d’évaluation, comparable au fonctionnement de F3E (voir OT).</li><li>• Les fédérations initient ou suivent des évaluations communes d’ordre sectorielles et en utilisent et partagent les résultats et recommandations. Les fédérations suivent les évaluations qui concernent le travail de leurs membres « métier » (SES notamment) et les fédérations coordonnent au nom de leurs membres des évaluations conjointes (ex. DRIS - interventions ECMS en milieu scolaire en FWB)</li></ul>				
R4.2 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les membres des trois fédérations, l’offre est ouverte aux membres des trois fédérations</li><li>• DGD (D3, D4 et SES).</li></ul>				
R4.3 : Les capacités des membres en matière de santé financière sont renforcées	Pourcentage de membres atteint par actions de renforcement des fédérations en finances	Baseline : 0% Année 3 : 40% Année 5 : 50%	Listes des participants aux formations « finances »	
	Pourcentage de participants aux formations « finances » qui reconnaissent que leurs compétences et connaissances ont fortement augmenté	Baseline : 0% Année 3 : 85% Année 5 : 85%	Evaluation des formations « finances » par les participants	
R4.3: Types d’activités				
<p>Prévoir une trajectoire d’apprentissage qui prend en compte les besoins des membres.</p> <p>Cette analyse des besoins visent à déterminer les thématiques prioritaires influençant directement la santé financière des organisations et à les intégrer dans la politique de renforcement des capacités R4.1.</p> <p>La détection des besoins est une activité continue qui repose à la fois sur les besoins exprimés ( lors de séance d’infos, groupe de travail, questions au help desk ) que sur des analyses de données ( x-bank, rapports financiers, audits,..) et une veille réglementaire tant sur les réglementations bailleurs que sur les lois applicables aux associations dans le contexte national et international.</p> <p>La trajectoire d’apprentissage reposera sur un panel de mesures( formations, fiches techniques, études, analyses,..) pour prendre en compte la diversité des membres et des besoins avec comme point d’attention le renforcement des capacités et le partage des leçons apprises.</p>				
R4.3: Public cible / répartition des tâches entre fédérations				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le public cible est en première instance les directions et les conseils d’administration des membres, en deuxième instance les responsables financiers et les chefs de services.</li></ul>				
	Pourcentage des membres qui ont une politique de	Baseline : 78,3% Année 3 : 85 %	Enquête auprès des directeurs (Question 17)	

R4.4 : Les membres sont appuyés dans le développement d'une politique en matière de renforcement des capacités interne	compétence et de formation interne	Année 5 : 90 %		<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre des fédérations (expertise, formation) est aussi accessible pour les organisations qui n'ont pas de responsable Ressources Humaines (« à part »)</li> <li>• Les efforts des organisations fournis pour ceci sont appréciés dans le cadre des dialogues institutionnels</li> </ul>
<b>R4.4 : Types d'activités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Réaliser un aperçu des profils et compétences</i> liées dans le secteur de la coopération au développement non gouvernementale. Ceci peut être utilisé comme inspiration pour la préparation des offres d'emploi, le développement de la politique de formation, la tenue des entretiens de fonctionnement et d'évaluation et aussi comme point de référence pour les fédérations, dans le développement du plan de renforcement des capacités</li> <li>• <i>Echange entre pairs sur le renforcement des capacités</i> : organiser des échanges entre organisations de même type qui sont prêtes à partager leur stratégie interne pour le développement des compétences et pour la formation et qui veulent utiliser les leçons tirées pour l'amélioration de leur politique</li> <li>• <i>Suivi du renforcement des capacités</i> : mettre en place un système avec lequel les organisations peuvent suivre, et restituer vers les fédérations, les résultats des initiatives de renforcement des capacités.</li> </ul>				
<b>R4.4 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres des trois fédérations, l'offre est ouverte aux membres des trois fédérations</li> <li>• L'approche diversifiée tient compte des spécificités des membres et des diversités des besoins</li> <li>• Les secrétariats des trois fédérations développent ensemble les capacités et offrent leur expertise pour l'ensemble.</li> </ul>				

## Analyse des risques

Risques	Mesures
Les membres et les fédérations se replient trop sur elles-mêmes et se cachent derrière leur « spécificité sectorielle »	Les fédérations continuent à promouvoir les aspects positifs de la spécificité sectorielle et un haut taux d'échange dans le secteur. Mais elles donnent consciemment plus de place à des apports formatifs d'autres acteurs de la société et d'autres biotopes pour nourrir les processus d'apprentissage

La grande diversité du secteur se traduit en divers besoins et attentes et une réelle différence en termes de motivation et participation. De plus se pose la question de la capacité d'absorption des (très) petites organisations	Les fédérations se concentrent sur la diversification du renforcement des capacités à différents niveaux et à des vitesses différentes, en tenant compte, entre autres, du temps limité de petites organisations. Elles garantissent un concept de renforcement des capacités beaucoup plus large et dynamique
Les fédérations ne travaillent qu'avec un nombre limité de bureaux de consultance et institutions de recherches. Ce sont des importants fournisseurs de connaissance (et de renouvellement), mais il manque une vision sur les relations à entretenir avec ces personnes/instances	Les fédérations accorderont plus d'attention aux relations avec les experts/chercheurs, en ayant une stratégie partenariale afin de réaliser des objectifs communs en matière d'amélioration de la qualité
Les sources de financement traditionnelles stagnent (subsidés de l'administration et dons), tandis que les ambitions grandissent et que l'index est en hausse. Les organisations sont donc de plus en plus concurrentes	Les fédérations organisent une trajectoire d'apprentissage afin que les membres veillent mieux à leur santé financière dans ce contexte imprévisible
Au niveau international, il y a de plus en plus d'entreprises qui réalisent des missions de coopération au développement	Les fédérations organisent une trajectoire d'apprentissage afin que les membres aient une meilleure vue du prix de revient des projets pour réagir à la concurrence en connaissance de cause

### **Budget complémentaire**

<b>Justification</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Initiatives de formation et renforcement des capacités	€99.000	€92.000	€85.000	€85.000	€100.000
Fonds Qualité	€60.000	€60.000	€60.000	€60.000	€60.000
Etude d'impact ECMS sur les écoles en collaboration avec Annoncer la Couleur		€15.000			
<b>Budget complémentaire annuel total pour l'OS4</b>	<b>€159.000</b>	<b>€167.000</b>	<b>€145.000</b>	<b>€145.000</b>	<b>€160.000</b>
Trajectoire d'apprentissage sur l'évaluation d'impact	€100.000	€100.000	€277.500	€277.500	€300.000

## **7.5 Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective de qualité des objectifs poursuivis par les fédérations**

Les récents changements apportés aux cadres légal et réglementaire modifient en profondeur le cadre contextuel de la coopération belge au développement en ce qui concerne les ACNG, pour les acteurs eux-mêmes et pour leurs fédérations. Une nouvelle configuration du paysage institutionnel se met en place, d'une part avec la création d'une fédération des acteurs institutionnels, et d'autre part, une matérialisation de la coopération entre les trois entités, par la production et la mise en œuvre d'un dossier technique et financier (DTF) commun.

ngo-federatie et ACODEV ont déjà adopté des modalités de concertation et de coopération. La fédération des acteurs institutionnels (Fiabel) part de rien. Elle doit se doter de structures propres. Et partant, la coopération entre fédérations devra s'organiser à trois. Ceci implique la mise en œuvre à brève échéance de nouveaux modes d'organisation et de concertation. Un défi et une opportunité...

Cette évolution constitue l'enjeu du 5<sup>ème</sup> objectif : la mise en place d'une bonne gouvernance interne, propre à chacune des fédérations, ainsi qu'une gouvernance commune, l'ensemble contribuant à renforcer le professionnalisme des fédérations, et partant, leur représentativité et leur offre de service optimale.

Cette coopération renouvelée s'articulera autour de quatre principes, qui forment la base des résultats pour cet objectif spécifique:

- **Identité et diversité** : chaque fédération modèle et entretient son identité propre. Chacune veille à ce que les particularités des autres fédérations soient apparentes et reconnues. Cette reconnaissance des particularités et des diversités constitue la base pour une bonne coopération entre les fédérations et pour l'identification des formes de coopération et une répartition des tâches
- **Concevoir et agir ensemble** : le concept exprimé par le biais du néologisme de co-crédation, propose une rupture par rapport à la routine, qui consiste à commenter et corriger en aval, des propositions de départ. On cherchera plutôt à mettre en place des initiatives et des activités, ensemble, et ce dès la phase de conception
- **Prise de décisions en commun** : à part de leur propres instances décisionnelles, les trois fédérations définiront des mécanismes communs d'accord et de prise de décision qui favorise un mode de fonctionnement fluide et optimale
- **Expertise partagée** : les 3 fédérations veulent être efficaces et performantes, en mesure de soutenir leurs membres de manière optimale. Elles veillent, à cet effet, à éviter toutes formes de redondances d'une part, et à développer l'expertise la plus large possible au bénéfice de l'ensemble du secteur. On prendra en compte l'expertise en place pour identifier et développer d'autres types d'expertise requis.

Les hypothèses qui nourrissent le choix de ces résultats sont les suivantes:

- Les instances dirigeantes des fédérations adhèrent à cette perspective
- Les directions des fédérations reçoivent un mandat clair de leurs conseils d'administration ce qui indiquent que les organes de gestion accompagnent le changement
- Les fédérations ont assez de compétence et volonté pour co-crédier ensemble
- Les conseils d'administration des 3 fédérations valident un tronc commun d'objectifs
- Une communication efficace et des accords clairs permettront de dépasser la méfiance
- Les fédérations continuent de bénéficier du support financier des pouvoirs publics fédéraux, tant pour leur fonctionnement, que pour les programmes complémentaires qualité.

Cet objectif ne requiert pas de budget complémentaire.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OT : Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective de qualité des objectifs poursuivis par les fédérations</b>	Voir suivi interne et auto-évaluation annuelle			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les instances dirigeantes des fédérations adhèrent à cette perspective</li> <li>• Les conseils d'administration des 3 fédérations valident un tronc commun d'objectifs</li> <li>• Les fédérations continuent de bénéficier du support financier des pouvoirs publics fédéraux, tant pour leur fonctionnement, que pour les programmes complémentaires qualité</li> </ul>
<b>RT 1 : Les dispositifs stratégiques de prise de décision collectifs des fédérations sont opérationnels.</b>	Voir suivi interne et auto-évaluation annuelle			Les fédérations cernent les domaines d'intérêt commun, tout en confirmant leurs particularismes respectifs
<b>RT 1 : Types d'activités</b>  <b><i>Définir des principes sur la prise de décision et de position des fédérations</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir et mettre en place un processus clair de prise de décision</li> <li>• Organisation de conseils d'administration communs</li> <li>• Révisions périodiques du suivi des accords.</li> <li>• Les directions de ngo-federatie et ACODEV participent comme observateurs au sein des conseils d'administration respectives</li> </ul> <b><i>Organiser le comité de direction</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation du comité de direction (ou de concertation) commun aux 3 fédérations qui se réunit au moins une fois par mois.</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage du PV au niveau des équipes</li> </ul>		
<b>RT 1 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instances des fédérations</li> <li>Directions et personnel des fédérations.</li> </ul>		
<b>RT 2 : Les dispositifs opérationnels de collaboration et de co-création entre les fédérations sont</b>	Voir suivi interne et auto-évaluation annuelle	La coopération non gouvernementale, et son financement demeurent des prérogatives fédérales (2019)
<b>RT 2 : Types d'activités</b>		
<p><b>Co-création</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Echange d'informations sur base systématique</li> <li>Installation et fonctionnement d'un comité de directeurs/coordonateurs</li> <li>Réunions de personnel communes</li> <li>Mettre au point une méthode de travail appropriée pour les groupes de travail internes</li> <li>Activités développées entre les membres des fédérations</li> <li>Etablir une note d'entente entre Fiabel et les coupoles</li> <li>Evénements d'échange et de partage (par exemple : invitation annuelle - portes ouvertes ? - des membres respectifs des autres fédérations)</li> <li>Visibilité externe vis-à-vis arrière-ban</li> <li>Pour ACODEV et ngo-federatie : bien qu'une dynamique effective est déjà en place, identifier des possibilités supplémentaires (aller plus loin)</li> <li>Exercice annuel de planification opérationnelle commune.</li> </ul> <p><b>Fonctionnement interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération logistique entre les fédérations, lorsque cela peut s'avérer utile ou générer de la valeur ajoutée</li> <li>Les parcours d'amélioration résultant du screening pour ACODEV et ngo-federatie sont réalisés.</li> </ul> <p><b>Elaborer et implémenter une stratégie commune sur l'expertise en interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dresser une cartographie de l'expertise disponible en interne</li> <li>Analyse des besoins sur le plan de l'expertise et mise à niveau</li> <li>Déterminer comment l'expertise des membres peut être valorisée, développée et mise à profit</li> </ul>		

Diffuser les connaissances vers d'autres organisations dans le secteur.

**RT 2 : Public cible / répartition des tâches entre fédérations**

- Membres des fédérations, assemblées générales et conseils d'administration
- Coupoles
- Directions et personnel des fédérations.

## Analyse des risques

<i>Risques</i>	Mesures
Vulnérabilité du financement des structures de représentation : forte dépendance vis-à-vis d'un bailleur de fonds public (DGD)	Recherche de perspectives de diversification (subsides régionaux, européens, révision des cotisations, autre rémunération de certains services)
Tensions possibles sur l'axe fédérations-coupoles	Formaliser un bon entendement sur la complémentarité des rôles des fédérations et des coupoles
Tensions possibles sur l'axe communautaire	Formaliser une veille active de frictions possibles entre les membres des deux côtés linguistiques
Divergences majeures - et non réductibles- de conception sur les plans de l'approche, des points de vue, des budgets...	Implication du Comité de concertation ou de direction et convocation de CA communs
Difficulté à mettre en place un mécanisme effectif de gestion des désaccords (tant au niveau des directions qu'à celui des CA)	Stimuler / intensifier les contacts bilatéraux entre membres des instances
Gestion d'un dilemme métier : concilier la représentation et l'écoute des intérêts des membres vis-à-vis de l'exercice d'un rôle proactif pour un changement (vision 2020)	Vision 2020



## 8. SUIVI ET ÉVALUATION

Les fédérations accordent une place prépondérante au suivi et à l'évaluation. Trois objectifs sont poursuivis par le système de suivi-évaluation :

- Rapporter sur les résultats, rendre compte
- Apprendre, améliorer (pour être plus efficace, efficient dans nos processus, activités à mettre en place)
- Aider à la décision.

La politique complète et détaillée de suivi-évaluation ainsi que les outils mis en place en la matière sont exposés dans la note de politique GAR des fédérations.

### **Suivi**

En matière de suivi, ACODEV, ngo-federatie et Fiabel ont mis en place un système de suivi commun et disposent du même tableau de bord de suivi. Ce tableau de bord (fichier Excel) comprend notamment les onglets suivants :

- Suivi des indicateurs
- Suivi de la gestion des risques
- Suivi des plans d'actions annuels
- Suivi des activités planifiées sur l'ensemble du programme 2017-2021
- Suivi budgétaire

Pour chaque objectif et résultat poursuivi, les fédérations ont défini un set d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, un responsable du suivi de chaque indicateur objectivement vérifiable (IOV), une *baseline* de départ et des cibles à atteindre, une indication sur la nature de l'IOV et leurs sources de vérification.

Le suivi des IOV se fait annuellement par les responsables. Le suivi des activités et du budget est réalisé chaque quadrimestre lors d'une réunion de suivi interne commune aux trois fédérations. C'est l'occasion de réorienter, au besoin, les activités à mettre en œuvre ou l'approche prise à différents moments de l'année pour atteindre au mieux les résultats fixés. Le rapport de l'année N-1 et le premier état de rapportage de l'année N (fin mai) servent de base pour le processus de planification de l'année N+1.

Les IOV de nos plans opérationnels feront l'objet d'une amélioration en continu au besoin.

### **Evaluation**

Dans le cadre du développement de ce programme à 5 ans, les fédérations soumettent, dans le premier semestre de 2017, à leurs conseils d'administration un plan d'évaluation indicatif de leur fonctionnement. Il peut évoluer annuellement. Les dépenses pour l'évaluation sont prévues annuellement sur le budget opérationnel annuel.

Les fédérations choisissent les thèmes d'évaluation en fonction des critères suivants:

- Les objectifs stratégiques pour lesquels le plus de moyens sont investis
- Les objectifs stratégiques qui sont prioritaires pour les membres
- Des questions sur l'efficacité et le rapport coût/bénéfice de types d'intervention existant ou nouveaux
- Objectifs ou thèmes pour lesquels la réalisation n'a pas répondu aux résultats prévus

Les fédérations évitent un « overlapping » avec la planification d'évaluation d'autres acteurs et cherchent éventuellement à s'inscrire dans ces initiatives. Les fédérations optent pour des

évaluations communes quand cela apporte quelque chose au niveau de la qualité, de la portée de l'évaluation, des leçons que peu fournir l'évaluation et de l'utilisation des résultats.

Tous ces choix concernant les processus évaluatifs sont systématiquement présentés et validés par les Conseils d'Administration ou assemblées des membres (pour Fiabel) avant l'élaboration des TdR définitifs et le lancement de l'offre. Les TdR et les appels d'offres sont élaborés et réalisés en accord avec la réglementation en vigueur et en respectant les principes suivants : externalité, indépendance, transparence et mise en concurrence

***La « Theory of Change », une méthodologie utile pour le monitoring***

Lors de chaque monitoring, les fédérations évaluent l'atteinte de chaque résultat et objectif et elles seront amenées à questionner les chemins de changements et sous-changements qui sont nécessaires pour atteindre ces résultats. Ceci permettra de mieux comprendre les processus de changement envisagés et éventuellement les étapes intermédiaires qui seraient manquantes dans notre réflexion. Le système de suivi-évaluation des fédérations a, entre autres, comme objectif l'apprentissage et l'amélioration de ses actions. Dans ce sens, la théorie de changement des fédérations et la réflexion approfondie sur les différents processus de changements permettra d'améliorer, si nécessaire, la planification pour atteindre au mieux les résultats fixés.

## 9. BUDGET

### 9.1 Budget régulier ACODEV

ACODEV BUDGET REGULIER 2017-2021						
Coûts suivant AR 2016 Art28 § 3.1	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Coûts de Personnel Gestion-Structure	671.507	684.938	663.636	712.609	726.861	3.459.551
Budget DGD AR2016 Art 28§3	671.507	684.938	663.636	712.609	726.861	3.459.551
Subsides DGD Montant forfaitaire par ETP - 35 ETP en moyenne sur cinq ans	671.507	684.938	663.636	712.609	726.861	3.459.551

### 9.2 Budget régulier ngo-federatie

Index	Loon	101,70%							
	Werking	101,00%							
					2017	2018	2019	2020	2021
Opbrengsten	regulier		7	96000	672.000,00	678.720,00	668.007,20	674.862,27	699.285,89
	sociale maribel				21.500,00	21.865,50	22.237,21	22.615,25	22.999,71
	eigen inkomsten				63.000,00	63.630,00	64.266,30	64.908,96	65.558,05
	door te storten				27.000,00	27.270,00	27.542,70	27.818,13	28.096,31
	Totaal opbrengsten				933.500,00	942.985,50	935.068,41	944.749,76	972.030,56
Kosten	regulier	personeel			520.000,00	528.840,00	537.830,28	546.973,39	556.271,94
		werkingskosten	vast		71.500,00	72.215,00	72.937,15	73.666,52	74.403,19
			variabel		80.500,00	81.305,00	82.118,05	82.939,23	83.768,62
	kosten op eigen middelen				37.000,00	37.370,00	37.743,70	38.121,14	38.502,35
	bijkomende personeelskosten (soc. Maribel)				35.000,00	35.595,00	36.200,12	36.815,52	37.441,38
	door te storten				27.000,00	27.270,00	27.542,70	27.818,13	28.096,31
	Totaal kosten				921.000,00	934.095,00	947.387,00	960.879,08	974.574,39
	Resultaat				12.500,00	8.890,50	-12.318,58	-16.129,32	-2.543,83

### 9.3 Budget régulier Fiabel

Uitgaven KB art 28§ 3.1	2017	2018	2019	2020	2021	Totaal
Personeels- Beheers- structuurkosten	191.853	195.690	199.604	203.596	207.668	998.412

Inkomsten KB art 28§ 3	191.853	195.690	199.604	203.596	207.668	Totaal
DGD-subsidies Forfaitair bedrag per VTE- gemiddeld 10 VTE gemiddeld per 5 jaar.	191.853	195.690	199.604	203.596	207.668	998.412

### 9.4 Budget complémentaire KB art 28 § 2

	2017	2018	2019	2020	2021	Total / OS 17-21	Gestion du budget
<b>OS1 Améliorations des conditions externes</b>	<b>12.000</b>	<b>24.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>112.000</b>	<b>168.000</b>	
Demande groupée					100.000		ACODEV
Vertegenwoordiging leden van de IA	12.000	24.000	10.000	10.000	12.000		Fiabel
<b>OS2 Renforcer la légitimité/l'assise sociétale et la pertinence des membres</b>	<b>71.000</b>	<b>40.000</b>	<b>37.000</b>	<b>13.000</b>	<b>22.000</b>	<b>183.000</b>	
baromètre et accompagnement	30.000	10.000	10.000	0	0		ngo-federatie
Etudes sectorielles x-bank		8.000	8.000	8.000			ACODEV
Formations IATI	20.000	10.000					ACODEV
Réflexions Open Data		4.000	4.000		4.000		ACODEV
Organisation et publication info AI	21.000	8.000	15.000	5.000	18.000		Fiabel
<b>OS3 Synergies et complémentarités &amp; processus d'apprentissage collectif</b>	<b>151.500</b>	<b>158.500</b>	<b>48.000</b>	<b>232.000</b>	<b>300.500</b>	<b>890.500</b>	
Online kennis platform	15.000						ngo-federatie
Leerfonds 33 CSC	60.000	90.000	32.000	16.000	132.000		Fiabel
Séminaire annuel/ plate forme échanges/ universités	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		ACODEV
Consultance stratégie l'apprentissage collectif	8.000						ngo-federatie
Evaluation -plus value CSC			0				ngo-federatie
Coûts de traduction CSC ( En-ESP-POR)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000		ngo-federatie
Coûts de voyages organisation référente/ondersteuning collectief leren	52.500	52.500	0	0	52.500		ngo-federatie
Formulation CSC 2022-2026				200.000	100.000		ACODEV
<b>OS4 renforcement capacités des membres</b>	<b>159.000</b>	<b>167.000</b>	<b>145.000</b>	<b>145.000</b>	<b>160.000</b>	<b>776.000</b>	
Amélioration des méthodes de renforcement	7.000	2.000	0		10.000		Fiabel
Formation et RC membres	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000		ACODEV
Formation et RC membres	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000		ngo-federatie
Formation et RC membres	10.000	10.000	5.000	5.000	10.000		Fiabel
Fonds qualité	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000		ACODEV
Etude Impact ECMS		15.000					ACODEV
Reflectie en beleid t.a.v. lokale overheden	2.000	0	0	0	0		Fiabel
<b>Total</b>	<b>393.500</b>	<b>389.500</b>	<b>240.000</b>	<b>400.000</b>	<b>594.500</b>	<b>2.017.500</b>	
Trajet d'apprentissage evaluation d'impact	100.000	100.000	277.500	277.500	300.000	1.055.000	ngo-federatie
<b>CSC 6,6 ETP</b>	<b>633.115,78</b>	<b>642.612,52</b>	<b>652.251,70</b>	<b>662.035,48</b>	<b>672.449,13</b>	<b>3.262.464,61</b>	ACODEV

#### 9.4.1. Budget complémentaire par fédération

FIABEL	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	17-21
OS1 Améliorations des conditions externes	12.000	24.000	10.000	10.000	12.000	68.000
OS2 Renforcer la légitimité/l'assise sociétale et la pertinence des membres	21.000	8.000	15.000	5.000	18.000	67.000
OS3 Synergies et complémentarités & processus d'apprentissage collectif	60.000	90.000	32.000	16.000	132.000	330.000
OS4 renforcement capacités des membres	19.000	12.000	5.000	5.000	20.000	61.000
Total	112.000	134.000	62.000	36.000	182.000	526.000
Ngo-federatie	2017	2018	2019	2020	2021	17-21
OS1 Améliorations des conditions externes	0	0	0	0	0	0
OS2 Renforcer la légitimité/l'assise sociétale et la pertinence des membres	30.000	10.000	10.000	0	0	50.000
OS3 Synergies et complémentarités & processus d'apprentissage collectif	81.500	58.500	6.000	6.000	58.500	210.500
OS4 renforcement capacités des membres	140.000	140.000	317.500	317.500	340.000	1.255.000
Total	251.500	208.500	333.500	323.500	398.500	1.515.500
ACODEV	2017	2018	2019	2020	2021	17-21
OS1 Améliorations des conditions externes	0	0	0	0	100.000	100.000
OS2 Renforcer la légitimité/l'assise sociétale et la pertinence des membres	20.000	22.000	12.000	8.000	4.000	66.000
OS3 Synergies et complémentarités & processus d'apprentissage collectif	10.000	10.000	10.000	210.000	110.000	350.000
OS4 renforcement capacités des membres	100.000	115.000	100.000	100.000	100.000	515.000
Sous Total	130.000	147.000	122.000	318.000	314.000	1.031.000
ACODEV	2017	2018	2019	2020	2021	17-21
CSC ART 16 A.R.11/09/2016 . Svt AM 17/12/2017 index annuel ART.39	633.115,78	642.612,52	652.251,70	662.035,48	672.449,13	3.262.465
	2017	2018	2019	2020	2021	
TOTAL ACODEV	763.115,78	789.612,52	774.251,70	980.035,48	986.449,13	4.293.465
	2017	2019	2020	2021	2022	
Total 3 fédérations	1.126.615,78	1.132.112,52	1.169.751,70	1.339.535,48	1.566.949,13	6.334.965

#### 9.5. Budget Total ( régulier + complémetaire) par fédération

FIABEL	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Complémentaire	112.000	134.000	62.000	36.000	182.000	526.000
Régulier	191.853,26	195.690	199.604,13	203.596,21	207.668,14	998.412
Total	303.853,26	329.690,33	261.604,13	239.596,21	389.668,14	1.524.412,07
ngo-federatie	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Complémentaire	251.500,00	208.500	333.500,00	323.500,00	398.500,00	1.515.500
Régulier	672.000,00	678.720	668.007,20	674.862,27	699.285,89	3.392.875
Total	923.500,00	887.220,00	1.001.507,20	998.362,27	1.097.785,89	4.908.375,36
ACODEV	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Complémentaire	763.115,78	789.613	774.251,70	980.035,48	986.449,13	4.293.465
Régulier	671.507,00	684.938	663.636,00	712.609,00	726.861,00	3.459.551
Total	1.434.622,78	1.474.550,52	1.437.887,70	1.692.644,48	1.713.310,13	7.753.015,61
Grand Total						14.185.803,04

## 10. ANNEXE I : LES MEMBRES DES FÉDÉRATIONS

### 10.1 ACODEV

- AADC, Association pour l'Action de Développement Communautaire
- ADA (ex-ABRwa), Auto-Développement pour l'Afrique
- ACDA, Aide et Coopération au Développement d'Arequipa
- ACTEC, Association for Cultural Technical & Educational Cooperation
- ACTION DAMIEN
- ADG, Aide au Développement Gembloux
- AGAT, Les Amis de Gatagara
- AQUADEV
- ARCB-CD, Association des Rotary Clubs Belges pour la Coopération au Développement
- ASF, Avocats Sans Frontières Belgium
- Autre Terre
- CADTM, Comité pour l'Annulation de la Dette du Tiers Monde
- CCAEB, Conseil des Communautés Africaines en Europe / Belgique
- CEC, Coopération par l'Education et la Culture
- CETRI, Centre Tricontinental
- CDE-B, Chaîne de l'Espoir-Belgique
- CI, Caritas International
- CNA, Comité National d'Accueil (Etudiants du Tiers Monde)
- CNCD, Centre National de Coopération au Développement
- CJP, Commission Justice et Paix
- CODEART, Coopération au Développement de l'Artisanat
- COTA, Collectif d'Echange pour la Technologie Appropriée
- CRB, Croix Rouge de Belgique
- CSA, Collectif Stratégies Alimentaires
- DBA, Défi Belgique Afrique
- DISOP, Organisation de Coopération internationale pour des Projets de développement
- DYNAMO International

#### ECHOS, Echos Communication

- EF, Entraide et Fraternité
- ETM, Enfance Tiers Monde
- FAR, Fonds André Ryckmans
- Fair trade Belgium
- FDH, Frères des Hommes
- FIAN-Belgique, Foodfirst Information and Action Network - section belge
- FIR, Fonds Ingrid Renard
- FONCABA
- FUCID, Forum Universitaire de Coopération Internationale et de Développement
- GEOMOUN
- GRESEA, Groupe de Recherche pour une Stratégie Economique Alternative
- GROUPE ONE
- HIB, Handicap International Belgium
- IAP, Institut des Affaires Publiques
- IdP, Iles de Paix
- ISF, Ingénieurs sans Frontières
- ITECO, Centre de formation pour le développement

- KIYO, ONG des droits de l'enfant
- LOUVAIN Coopération au Développement
- LE CORON
- LHAC, Laïcité et humanisme en Afrique Centrale
- LMSF, Le Monde Selon Les Femmes
- LFW, Lumière pour le monde
- M3M, Médecine pour le Tiers Monde
- MdM, Médecins du Monde
- MEKONG PLUS
- MEMISA, Medical Mission Action
- MMH, Miel Maya Honing
- MMOXF, Magasins du Monde Oxfam
- MSF, Médecins sans Frontières
- OB-CE, Œuvre Belgo-Colombienne de l'Enfance
- OXFAM, Oxfam Solidarité
- PETITS PAS
- PLAN Belgique
- Psolidaires, Peuples solidaires
- QUINOA
- RCN Justice & Démocratie, Réseau des Citoyens Justice et Démocratie
- SAB, Solidarité Afghanistan Belgium
- SCI, Service Civil International
- SETM, Solidarité Etudiants du Tiers Monde
- SHC, Sensorial Handicap Cooperation
- SLCD, Service Laïque de Coopération au Développement
- SM, Solidarité Mondiale
- SOLSOC, Solidarité Socialiste - Formation, Coopération et Développement
- SONGES, Soutien aux ONG à l'Est et au Sud
- SOS VE, SOS Village d'Enfants Belgique Aide le Monde
- SP, Solidarité Protestante
- SOSL, SOS Layettes - Solidarité & Développement
- SOSF, SOS Faim
- ULB-Coopération
- UNICEF, Comité Belge pour l'Unicef
- UniverSud-Liège
- VIVA AFRICA
- Via Don Bosco
- VSF, Vétérinaires Sans Frontières
- WWF-Belgium, World Wildlife Fund - Belgium
- Monique Goyens, Présidente

## 10.2 Fiabel

- Africalia
- APEFE
- ARES
- AVCB
- ITG
- UVCW
- VLIR-UOS
- VVOB

- VVSG

### 10.3 Ngo-federatie

#### Leden

- 11.11.11 - Koepel van de Vlaamse Noord-Zuidbeweging
- ACTEC- Association for Cultural Technical & Educational Coop.
- Artsen Zonder Grenzen
- Artsen Zonder Vakantie
- BIS
- BOS +
- Broederlijk Delen
- Caritas International België
- Congodorpen
- Damiaanactie
- Dierenartsen Zonder Grenzen
- Djapo - Centrum Voor Mundiale Vorming
- Fair Trade Belgium
- FIAN
- Fos - Socialistische Solidariteit
- Handicap International
- IIAV (ACV)
- ISVI
- KBA/FONCABA - Kadervorming voor Afrikanen
- Kiyo
- Light for the world
- MEMISA
- Oxfam-Solidariteit
- Oxfam-Wereldwinkels
- Plan International Belgium
- PROTOS
- Rikolto
- Rode Kruis - Vlaanderen Internationaal
- Solidagro
- SOS Kinderdorpen België
- Studio Globo
- Tearfund - Christelijke Solidariteit voor een Wereld in Nood
- Trias
- UNICEF België
- UCOS Universitair Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking
- VIA Don Bosco
- Viva Salud
- Wereldsolidariteit
- WWF

#### Geassocieerd leden

- CATAPA
- Cunina
- Exchange
- Fracarita Belgium



- IF Child Belgium
- Ipis - Internationale Vredesinformatiedienst
- KashinBeck Disease Foundation
- KBIN
- Mama's voor Afrika
- MOOOV
- Ninafri
- NKO - Nationaal Komitee voor Onthaal derdewereldstudenten
- Samenwerking en Solidariteit vzw
- Solidariteit derde wereld studenten
- Umubano - Vlaams-Rwandese Vereniging
- Palestina Solidariteit
- Wereldmediahuis