



**Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl**

Plan d'actions et budget 2011

**Document unique intégrant programme structurel
et programme complémentaire d'appui à la qualité**

Approuvé par l'Assemblée Générale du 23 septembre 2010

Présenté à la DGD le 30 septembre 2010

Table des matières

Table des matières	1
Liste des abréviations utilisées	2
1. Introduction	3
2. Partie narrative.....	4
a) Cadre logique	4
b) Focus : la Facilité d'Appui aux Initiatives de Renforcement de la Qualité	23
c) Compétences disponibles au sein du secrétariat de la Fédération.....	24
d) Chronogramme du programme complémentaire.....	25
3. Partie financière	26
a) Budget 2011	26
b) Budget complémentaire d'appui à la qualité.....	27

Liste des abréviations utilisées

AB	Allocation budgétaire	FEONG	Fédération des Employeurs ONG
AG	Assemblée générale	GAR	Gestion axée résultats
AH	Aide humanitaire	GCP	Gestion du cycle du projet
AR	Arrêté royal	GPS	Groupe « pratiques et stratégies »
CA	Conseil d'administration	GRD	Gestion pour les résultats du développement
CASIW	Cellule d'Appui pour la Solidarité Internationale Wallonne	GRH	Gestion des ressources humaines
CFDD	Conseil Fédéral du Développement Durable	GRI	Global Reporting Initiative
CPC	Comité Paritaire de Concertation	GS	Groupe sectoriel
CWBCI	Conseil Wallonie Bruxelles de la Coopération Internationale	GT	Groupe technique
DARE	Development Awareness Raising and Education forum	HJ	Homme-jour / femme-jour
DEEEP	Development Education Exchange in Europe Project	RC	Renforcement des capacités
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement	RH	Ressources humaines
DIRO	Développement institutionnel, renforcement organisationnel	ONG	Organisation non gouvernementale
ED	Éducation au développement	OS	Objectif spécifique
ETP	Équivalent temps plein	PA	Plan d'actions
FAIQ	Facilité d'appui aux initiatives de renforcement de la qualité	PS	Programme structurel
FAQ	Foire aux questions	UE	Union Européenne
FBS	Fonds belge de survie	WBI	Wallonie-Bruxelles International
FBSA	Fonds belge pour la sécurité alimentaire		

1. Introduction

Les pages qui suivent présentent le plan d'actions 2011 d'ACODEV. Comme l'an passé, les volets « structurel » et « complémentaire d'appui à la qualité » du programme sont présentés de façon intégrée, en articulation avec le cadre stratégique 2008-2013 dont l'objectif global est d'améliorer la qualité de la coopération ONG en Belgique.

Sur le fond, le PA2011 s'inscrit dans la continuité de celui de PA2010. Les différents résultats annuels poursuivis contribuent directement aux résultats du cadre stratégique. C'est ainsi qu'on retrouve le travail sur :

- La qualité de la vision et des stratégies du secteur ONG (OS1)
- La qualité du fonctionnement interne des ONG (OS2)
- Un environnement réglementaire propice à la qualité (OS3)

Bon nombre de dynamiques pluriannuelles se poursuivent donc en 2011, citons la définition d'un cadre de référence pour la qualité, le travail sur la transparence, les formations sur la gestion pour les résultats du développement, la négociation avec les pouvoirs publics d'un cadre administratif simplifié,...

De nouvelles inflexions / accents sont proposés :

- Un gros effort sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation « partenariat et renforcement des capacités (RC) » : formations, groupes d'échange de pratiques, dialogue avec la DGD sur les conditions d'un environnement propice au RC, méthodes GAR spécifiques au RC. Cet investissement devrait s'étaler sur 2011 et 2012 (dans la perspective des nouveaux cadres stratégiques en 2013)
- Un investissement sur le thème « qualité et efficacité dans le volet Nord » (en lien avec le dialogue ONG-DGD à ce sujet en CPC), trois axes principaux de travail : balises qualité dans le volet Nord, bonnes pratiques dans le lien N/S et « spécificités, complémentarités et synergies ».
- Les formations en méthodologies axées sur les résultats seront centrées en 2011 sur le suivi et l'évaluation, tant pour le volet Sud (avec une attention particulière pour le RC) que pour le volet Nord.

Au niveau des outils d'appui et de participation des membres, les éléments suivants méritent d'être relevés :

- A côté des groupes sectoriels et groupes techniques, les groupes pratiques et stratégies (GPS) continueront à être un lieu privilégié d'échange thématique entre un petit groupe d'ONG. Un accent plus marqué sera mis sur la socialisation des résultats de ces GPS pour qu'ils bénéficient à l'ensemble du secteur.
- ACODEV va mettre en place des outils collaboratifs efficaces (au niveau du site extranet) pour permettre une meilleure participation et suivi des membres dans les débats en cours.
- Lancée en 2009, la FAIQ (Facilité d'Appui aux Initiatives de Qualité) rencontre un bon succès. Elle sera maintenue dans une formule légèrement adaptée : un seul thème par appel à propositions, ce qui permet de mieux orienter les résultats. Les trois thèmes proposés sont : RC, synergies et complémentarités, et gestion des connaissances.
- La formule « formation + coaching » a fait la preuve de sa valeur ajoutée ces deux dernières années, elle sera donc maintenue.

Enfin, ce plan d'actions a été réalisé de façon synchronisée avec Coprogram. Bien que nos stratégies ne soient pas parfaitement harmonisées (les objectifs spécifiques suivent une logique différente), les différents résultats sont, pour la plupart, harmonisés : soit que le résultat est recherché conjointement (via des activités communes), soit que le résultat est harmonisé mais recherché séparément.

2. Partie narrative

a) Cadre logique

Les tableaux suivants reprennent les résultats intermédiaires recherchés par ACODEV en 2011. Ces résultats intermédiaires contribuent chacun à l'atteinte des résultats du cadre stratégique auxquels ils se rapportent. Pour chaque résultat intermédiaire, nous précisons :

- les indicateurs et sources de vérification spécifiques, et une situation de référence quantitative ou qualitative
- les hypothèses et risques identifiés
- les activités à mener, leur groupe cible, l'expertise interne ou externe à mobiliser (non exhaustive)
- le budget complémentaire au financement structurel à mobiliser
- des éléments de contexte et les modalités de mise en œuvre

OS 1 : les ONG améliorent leurs vision et stratégies Nord & Sud

Résultat 1.1 : les ONG membres s'accordent sur un cadre de référence commun pour la qualité dans la coopération au développement (au niveau des résultats, des processus et de la gestion) qui précise les critères d'appréciation de cette qualité

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Le cadre de référence « qualité » est enrichi d'une vision de la qualité dans le volet Nord et dans l'envoi de personnes	- Le cadre de référence propose des balises pertinentes pour la qualité dans le volet Nord et dans l'envoi de personnes	- non	- oui
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Animation de la réflexion au sein des instances de la fédération	- ONG membres	- Secrétariat, ONG (GSED & GSRH)	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Le référentiel actuel comporte des balises pour les aspects de gestion de l'organisation et du métier « sud » de l'ONG. Même si certains éléments sont communs ou complémentaires, pour être pleinement pertinent, ce cadre de référence doit être enrichi d'éléments spécifiques au volet Nord et à l'envoi de personne.

Ce travail s'inscrit dans un contexte favorable, aux niveaux belge et international :

- En Belgique, un dialogue est établi entre ONG et pouvoirs publics sur l'efficacité dans le volet Nord, dans lequel les ONG membres d'ACODEV se sont fortement engagées. Concernant l'envoi de personnes, les fédérations ont rédigé une note stratégique « L'envoi de personnel expatrié dans le Sud : le pourquoi et le comment pour la décennie à venir » qui est discutée en CPC et pourrait déboucher sur une note commune.
- Au niveau européen, un groupe de travail du DARE Forum (groupe de travail ED de Concord) a été constitué en 2010 pour réfléchir à la qualité en ED. L'université d'été du DEEEP sera consacrée à ce thème en 2011 et les ONG belges pourront y faire une contribution significative.

Le référentiel sera alimenté principalement à partir de la réflexion des groupes sectoriels ED et RH qui ont déjà été largement impliqués dans les débats en cours. Le secrétariat assurera l'animation de ces GS.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD3R3) pour le volet envoi de personnes

Risques et hypothèses

Les divergences de sensibilité entre ONG néerlandophones et francophones ne paralysent pas le processus

OS 1 : les ONG améliorent leurs vision et stratégies Nord & Sud

Résultat 1.1 : les ONG membres s'accordent sur un cadre de référence commun pour la qualité dans la coopération au développement (au niveau des résultats, des processus et de la gestion) qui précise les critères d'appréciation de cette qualité

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. Les ONG membres adoptent le cadre de référence (balises, manuel opérationnel et modalités de mesure) comme compas pour l'amélioration de leur qualité	- Le référentiel est adopté en assemblée générale - Nombre d'ONG qui ont adopté le guide EFQM pour travailler à leur qualité (statistiques internes)	- Non - 0	- Oui - 5
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Vulgarisation référentiel	- ONG membres	- Secrétariat	PS
2. Vulgarisation guide qualité / EFQM	- ONG membres	- Externe (EFQM, Bbest)	PS
3. Formation EFQM	- Secrétariat (2 personnes)	- Externe (EFQM, Bbest)	2 formations @ 1.815€ 3.630€
4. Accompagnement à l'autodiagnostic	- 5 ONG membres	- Secrétariat	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

En mars 2010, l'Assemblée générale d'ACODEV a voté une résolution s'engageant de façon volontariste pour plus de qualité. Cette résolution met en avant deux principes de base pour les travaux : (1) la qualité s'évalue autant au niveau de la gestion de l'organisation que de ses résultats et (2) une fois définies, les balises de la qualité devront être intégrées dans un cadre conceptuel largement reconnu (EFQM). Ce cadre permettra aux organisations qui l'utiliseront de gérer leur approche qualité de façon holistique. Par ailleurs, l'AG a souhaité découpler la question de la certification de celle de la qualité (même si elles sont liées). La seconde moitié de l'année 2010 sera consacrée à discuter de façon plus large au niveau des membres une première ébauche de référentiel proposant une douzaine de balises, centrées sur le volet Sud et la gestion de l'organisation. Ces balises devront être intégrées au cours du dernier trimestre 2010 dans un manuel EFQM spécifique au secteur.

Par ailleurs, le F3E a commandité en France une large étude pan-européenne des dynamiques « qualité » dans la coopération au développement. Cette étude a été confiée à l'association internationale Enda-Intermondes (qui avait déjà animé le processus qualité pour ACODEV en 2008). ACODEV fait partie du premier cercle des parties prenantes de cette étude. Le contexte international sera donc propice au travail d'ACODEV dans ce domaine en 2011.

En 2011, il s'agira de rendre le référentiel opérationnel pour les membres de sorte qu'ils se l'approprient plus largement et soient capables de le traduire dans leurs propres politiques et stratégies. Une large communication sera effectuée à l'intention des membres. Deux personnes du secrétariat seront formées au modèle EFQM en tant qu'assesseurs pour pouvoir accompagner les ONG dans leur mise en œuvre du modèle. Ce sera notamment le cas à travers l'accompagnement de 5 ONG volontaires pour réaliser un autodiagnostic sur base du modèle développé.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD1R1)

Risques et hypothèses

La première ébauche de balises travaillées par le secrétariat sont plus largement confirmées par les membres et sont compatibles avec le modèle EFQM.

Le manuel EFQM est finalisé en 2010 et est facilement exploitable par les ONG.

L'engagement des membres à plus de qualité et celui des pouvoirs publics à soutenir ce processus ne sont pas remis en question.

OS 1 : les ONG améliorent leurs vision et stratégies Nord & Sud

Résultat 1.2 : les ONG membres questionnent régulièrement la pertinence de leurs politiques, stratégies, approches et résultats Nord & Sud par rapport à l'évolution du secteur et aux enjeux de la coopération au développement et se positionnent comme organisations apprenantes

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. les ONG ont mis en route des processus pour mieux intégrer les recommandations de l'évaluation SES dans leurs politiques de partenariat et de RC.	- Nombre d'ONG supplémentaires qui ont mis en place de tels processus (enquête fin 2011)	- /	- 20
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Trajectoire de formation « approches, méthodes et outils du RC » (module de base)	- 12-15 responsables « programme/projet » d'ONG « débutantes » dans le RC	- Externe (PSO, ECDPM, HIVA), ONG (COTA)	Mise au point et organisation d'une formation de 6 jours 15.000€
2. Facilitation des échanges d'expériences entre ONG « partenariat et RC »	- 8 responsables « programme/projet » d'ONG avec expérience confirmée en RC (au moins)	- Externe (PSO, ECDPM, HIVA), ONG (COTA)	8 réunions @ 500€ 4.000€
3. FAIQ* « RC et Partenariat »	- 4 ONG (au moins)	- Externe (PSO, ECDPM, HIVA), ONG (COTA)	4 projets @ 2.000€ 8.000€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Le renforcement des capacités (RC) des organisations du Sud est une dimension centrale du partenariat. L'évaluation du RC dans les partenariats ONG commanditée par le Service de l'Évaluation Spéciale (SES SPF AE) a mis en évidence une série de faiblesses des ONG à ce niveau. Les 17 recommandations des évaluateurs présentent des pistes d'amélioration concrètes. Dans sa *management response*, ACODEV s'est engagé à encourager la prise en compte de ces recommandations par ses membres. Ce travail s'étalera au moins sur 2011 et 2012 dans la perspective des nouveaux cadres stratégiques de 2014.

En 2011, ACODEV travaillera sur 3 plans concrets :

- La mise à niveau des ONGs sur le métier du RC : approches, méthodes et outils dans le cadre d'une trajectoire d'apprentissage. Des contacts ont été pris avec l'association d'ONG hollandaises PSO pour l'organisation de cette trajectoire qui s'articulera largement sur les constats et leçons de l'évaluation. L'objectif est de mettre les ONG en capacité de formuler une politique explicite et pertinente de RC de leurs partenaires. Pour renforcer sa capacité interne, un ou deux membres du secrétariat de la fédération participeront à cette trajectoire.
- Le renforcement des politiques et pratiques des ONG en matière de RC à travers la facilitation des échanges entre elles. Ces échanges seront facilités autour de deux thèmes :
 - (1) conventions-cadre de partenariat et stratégies de sorties (R1 et R2) et
 - (2) analyses contextuelles et institutionnelles (R8).
 Les échanges seront accompagnés par un expert du RC (PSO, ECDPM,...) et capitalisés par ACODEV dans deux documents de synthèse.
- Le soutien à (au moins) 4 ONG qui ont un projet d'amélioration de leur politique de partenariat et de RC (formation interne du personnel, appui externe pour la réflexion stratégique,...). Ce soutien sera accordé via l'outil FAIQ* dont un compartiment spécifique sera orienté vers le partenariat et le RC.

Ce résultat est harmonisé avec celui de Coprogram (SD1R6) mais mené séparément

Risques et hypothèses

Les membres ont des « bonnes pratiques » à échanger

* FAIQ : Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité (voir infra)

OS 1 : les ONG améliorent leurs vision et stratégies Nord & Sud

Résultat 1.2 : les ONG membres questionnent régulièrement la pertinence de leurs politiques, stratégies, approches et résultats Nord & Sud par rapport à l'évolution du secteur et aux enjeux de la coopération au développement et se positionnent comme organisations apprenantes

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. Les ONG ont mis en route des processus pour améliorer l'efficacité de leur volet Nord	- Nombre d'ONG qui participent activement aux processus « efficacité » (enquête fin 2011)	- 15 (1/4 des ONG actives en ED)	- 20
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Socialisation des principes de l'efficacité en ED	- ONG avec volet Nord	- Secrétariat, ONG (GSED)	PS
2. Approfondissement des bonnes pratiques en matière de lien N/S dans le volet Nord et de décloisonnement des volets Nord et Sud	- ONG avec volet Nord	- Secrétariat, ONG (GSED, Iteco)	PS
3. Approfondissement de la place de l'ED à l'école	- ONG avec volet Nord actives en monde scolaire	- Secrétariat, ONG (GSED, GPS ED & monde scolaire), experts du monde scolaire	Logistique, frais experts 600€
4. Élargissement de la couverture de la base de données « Linkos » (qui fait quoi où avec qui) pour inclure le volet Nord	- ONG avec volet Nord	- Externe (Delius, At-Home)	8 jours @500€ 4.000€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'efficacité du volet Nord est un des thèmes principaux de discussion entre les ONG et la DGD au sein du GT3 du CPC. Différents groupes de travail d'ACODEV (GSED, GPS « ED en monde scolaire », GPS « lien entre ED et récolte de fonds », CA) ont alimenté ce dialogue. Par ailleurs, en 2010, une réflexion a été lancée par les fédérations sur la place et le rôle du partenaire Sud dans le volet Nord au cours d'un séminaire qui a rassemblé 26 ONG (dont 23 membres d'ACODEV) et 7 de leurs partenaires début mai.

Les ONG membres présentent une bonne dynamique collective en ce qui concerne le volet Nord, en témoignent les nombreuses réunions qu'elles organisent et auxquelles elles participent. Cette dynamique doit être soutenue pour passer à des processus concrets d'amélioration de l'efficacité.

Outre la socialisation des principes de l'efficacité sur lesquels ONG et DGD se seront mis d'accord au sein du CPC, trois thèmes de travail seront privilégiés en 2011 :

- **Le lien N/S dans le volet Nord et décloisonnement volet Nord et volet Sud** : Suite au séminaire du 11 mai 2010, ACODEV va soutenir l'échange de bonnes pratiques entre ses membres (à travers des GPS). Ces échanges seront capitalisés par le secrétariat pour être partagés plus largement.
- **Les complémentarités, synergies et spécificités dans le volet Nord** : Fin 2010, les fédérations vont publier un site internet « communautaire » qui cartographie les volets Sud des ONG sur les plans géographique, thématique, et de leurs partenaires (base de données « Linkos » (qui fait quoi où avec qui) - nom provisoire). Ce site vise à mettre en évidence les spécificités, les opportunités de synergies et les complémentarités à renforcer. En 2011, ACODEV va élargir la couverture de cette base de données pour inclure le volet Nord.
- **L'approfondissement de la place de l'ED à l'école** : un séminaire de réflexion rassemblera experts et acteurs du monde scolaire et de l'ED pour réfléchir à la place de l'ED dans le monde scolaire.

Ce résultat est harmonisé avec celui de Coprogram (SD2R4) mais mené séparément.

Risques et hypothèses

Les travaux du GT3 sur l'efficacité du volet Nord aboutissent.

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)**Résultat 2.1 : les ONG membres adoptent des outils et des stratégies qui augmentent leur transparence et redevabilité**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Davantage d'ONG membres d'ACODEV utilisent www.ong-livreouvert.be comme outil de transparence et de diffusion	- pourcentage des ONG membres qui ont mis à jour leurs données 2010 (rapports du site ONG-LivreOuvert.be) - nombre de sites web non liés au secteur ONG référencent ONG-LivreOuvert.be (rapports de Google)	- 65% des ONG agréées membres ont publié leur information 2009 - 3 ou 4 référencements	- 90% des ONG agréées - 10 référencements
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Diversification du contenu d'ONG-livreouvert.be	- Grand public	- Externe (Delius, Synaptic, Uptimizers)	PS
2. Poursuite de la syndication des informations d'ONG-livreouvert.be sur d'autres sites	- Grand public	- Externe (Delius)	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

ONG-LivreOuvert est l'outil de transparence du secteur ONG vis-à-vis du grand public. Le nombre d'ONG membres qui le complètent n'est pas représentatif de la volonté d'une plus grande transparence du secteur. Par ailleurs, le trafic vers le site reste faible, peu de sites internet pointent vers ONG-LivreOuvert.be.

En 2011, le site va être étoffé avec de nouveaux contenus pour être plus attractif pour le grand public. Par ailleurs, depuis 2010 (données 2009), des sites externes peuvent republier les données d'ONG-Livreouvert.be (syndication des données). C'est déjà le cas pour Donorinfo, et l'AERF. Au moins un site supplémentaire devrait exploiter ces données en 2011.

L'augmentation du trafic grand public et le travail en synergie avec d'autres canaux de transparence du secteur ONG devraient stimuler l'intérêt des ONG pour l'outil.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD2R6)

Risques et hypothèses

L'amélioration du contenu permet un meilleur référencement du site et son trafic.

L'augmentation du trafic « grand public » convainc les ONG encore réticentes.

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)

Résultat 2.2 : les ONG membres appliquent des pratiques de gestion (ressources humaines, finances, administration, communication, connaissances) et de contrôle interne qui sont en phase avec leurs besoins spécifiques

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Les ONG membres disposent de procédures documentées	- pourcentage d'ONG qui disposent d'un manuel de procédures adéquat (enquête)	- 37% (16/43)	- Au moins 5 ONG en plus
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Mise au point et diffusion d'un guide de procédures générique	- Les ONG qui ne disposent pas encore d'un manuel de procédures satisfaisant (63%)	- Externe (Axyom), ONG (SolSoc, EF,...)	Expertise, socialisation 5.000 €
2. Appui individualisé pour l'adaptation du guide de procédures à la réalité propre de l'ONG	- 5 ONG qui souhaitent mettre en place ce guide	- Secrétariat	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Dans le cadre des appels à proposition de la FAIQ* en 2009 et 2010, 7 ONG ont été soutenues pour le développement ou l'enrichissement de leurs manuels de procédures internes. Toutefois, près de deux tiers des ONG ayant répondu à notre enquête déclarent ne pas disposer d'un manuel de procédure qui couvre tous les aspects de leur fonctionnement organisationnel (27/43). Pour elles, les priorités se situent au niveau de la gestion comptable et financière, de la gestion de l'information et de la communication interne et externe. 84% des répondants marquent un intérêt général pour une action d'ACODEV dans ce domaine (36/43), 42% indiquent un intérêt spécifique de leur ONG sur ce sujet (18/43).

ACODEV proposera à ces membres un manuel de procédures générique rédigé sur base des manuels déjà existants (notamment le travail réalisé dans les 7 ONG bénéficiaires d'un appui FAIQ). Une fois le manuel générique produit, le secrétariat d'ACODEV accompagnera individuellement 5 membres (au maximum) pour la mise en place du manuel dans leur organisation.

Ce résultat est spécifique à ACODEV. Il ne concerne pas Coprogram.

Risques et hypothèses

Les répondants à l'enquête sont représentatifs de l'ensemble des membres

* FAIQ : Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité (voir infra)

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)**Résultat 2.2 : les ONG membres appliquent des pratiques de gestion (ressources humaines, finances, administration, communication, connaissances) et de contrôle interne qui sont en phase avec leurs besoins spécifiques**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. Les ONG améliorent leurs pratiques de gestion des connaissances	- nombre d'ONG qui ont mis sur pied un système de gestion des connaissances (enquête)	- 32% (14/43)	- Au moins 7 ONG en plus
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Formation « Gestion des connaissances et organisation apprenante »	- ONG membres	- Externe, ONG (FDH, LMSLF, Atol, Disop, ...)	1 formation @ 1000€ 1.000€
2. FAIQ* - volet « Gestion des connaissances »	- 7 ONG (au moins)	- Externe	7 projets @ 2.500€ 17.500€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

La gestion des connaissances et la transformation des ONG en organisations apprenantes est un enjeu central de la qualité. Seul un tiers des ONG membres qui ont répondu à l'enquête (14/43) se considèrent comme une organisation apprenante et ont développé des stratégies et politiques explicites de gestion des connaissances. 84% des répondants marquent un intérêt général pour une action d'ACODEV dans ce domaine (36/43), 44% indiquent un intérêt spécifique de leur ONG sur ce sujet (19/43).

Une journée d'information présentera les bases théoriques et pratiques de la gestion des connaissances dans une organisation apprenante. Cette formation sera complétée d'un volet spécifique de la FAIQ pour la mise en place d'outils et stratégies de gestion des connaissances pour au moins sept ONG.

Ce résultat est spécifique à ACODEV. Il ne concerne pas Coprogram.

Risques et hypothèses

Les répondants à l'enquête sont représentatifs de l'ensemble des membres

* FAIQ : Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité (voir infra)

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)

Résultat 2.2 : les ONG membres appliquent des pratiques de gestion (ressources humaines, finances, administration, communication, connaissances) et de contrôle interne qui sont en phase avec leurs besoins spécifiques

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
C. Les ONG améliorent leurs pratiques de gestion des ressources humaines expatriées	- Degré d'amélioration des compétences pour les participants aux formations (questionnaire post-formation)	- En moyenne en 2008 & 2009, amélioration de 0,6 degré	- Amélioration de 1,1 degré
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Séance d'information « droit social applicable au coopérant - approfondissement »	- ONG d'envoi	- Secrétariat	PS
2. Séance d'information « fiscalité du coopérant »	- ONG d'envoi	- Externe (KPMG)	1j @ 500€ 500€
3. Formation « coaching à distance des coopérants » (suite de la formation de 2010)	- ONG d'envoi	- Externe (Ascento)	1j @ 500€ 500€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Le droit social applicable aux coopérants est une matière complexe pour laquelle les fédérations ont commandité en 2009 une étude juridique. Une première journée d'information/information sur ce sujet a eu lieu en 2010. Elle sera complétée en 2011 par une séance d'approfondissement de la matière.

Une formation "fiscalité" avait été organisée en 2009, une nouvelle édition est prévue en 2011. Il s'agit de former les personnes qui n'ont pas pu venir à cette session, mais également de proposer une formule où des aspects plus pratiques seront abordés avec les participants.

Enfin, ACODEV poursuivra la trajectoire de formation des ONG au coaching professionnel à distance commencée en 2010.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD3R3)

Risques et hypothèses

Le régime fiscal des coopérants reste stable

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)**Résultat 2.3 : les compétences méthodologiques des ONG pour l'identification, la planification, le suivi et l'évaluation de leurs projets et programmes sont renforcées dans le cadre des principes de la gestion pour les résultats du développement (GRD)**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Les compétences méthodologiques des ONG pour l'identification, la planification, le suivi et l'évaluation de leurs projets et programmes se sont renforcées dans le cadre des principes de la GAR	- Degré d'amélioration des compétences pour les participants aux formations (questionnaire post-formation)	- En moyenne en 2008 & 2009, amélioration de 1,1 degré	- Amélioration de 1,1 degré
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Formation « introduction à la GCP et aux approches logiques » (2*3j)	- Nouveaux arrivants (deux groupes de 12 personnes)	- Externe (MDF, South Research,...), ONG(COTA, ADG)	2 formations @ 4.000€ 8.000€
2. Trajectoire Formation - coaching « renforcer son dispositif de suivi-évaluation » Volets Sud et Nord (deux trajectoires, par trajectoire : 4j de formation + 2 demi jours de coaching collectif par participant)	- 8 ONG volet Sud - 8 ONG volet Nord	- Externe (MDF, South Research, ...)	2 trajectoires @ 8.000€ 16.000€
3. Formation « outils et méthodes de suivi et évaluation du RC » (4j)	- 10 ONG membres avec volet RC	- Externe (HIVA, MDF, AGRIDEA)	1 formation @ 5.000€ 5.000€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'utilisation d'approches méthodologiques appropriées dans la formulation, le suivi et l'évaluation des interventions est un facteur important de la qualité. Pourtant, l'approche méthodologique reste souvent une faiblesse des ONG. En 2010, un gros effort a été réalisé sur le volet « identification et formulation » à travers une trajectoire combinée « formation / coaching collectif » qui a apporté une véritable plus-value aux participants qui préparaient leurs nouveaux programmes et projets. En 2011, une trajectoire du même type est prévue sur le volet « suivi et évaluation ». Des modules spécifiques seront développés pour le volet Nord et pour le volet Sud.

Par ailleurs, les ONG doivent enrichir leur arsenal de méthodes afin de pouvoir suivre et évaluer de façon appropriée leurs résultats de RC. Une formation est prévue à ce niveau.

Depuis mi-2009, ACODEV utilise un questionnaire d'évaluation post-formation qui permet d'approcher une situation avant/après pour les apprenants. C'est la base utilisée pour notre baseline. Le degré d'amélioration des compétences se mesure sur une échelle à quatre niveaux : pour chaque compétence visée, on demande la situation avant la formation et après la formation (pas du tout / un peu / bien / très bien). Notre baseline montre qu'en moyenne, les participants ont amélioré leurs compétences d'un peu plus d'un échelon (par exemple, passage d'« un peu » à « bien »). Nous voulons (au moins) conserver cette performance en 2011.

Enfin, en 2010, ACODEV a négocié l'inclusion des formations d'introduction à la GCP dans le catalogue des formations organisées au niveau de la CP329, étant donné leur caractère récurrent. Toutefois, la formation n'a pas pu être organisée en 2010 faute d'offre de formation conforme au cahier des charges du catalogue. ACODEV continuera donc à les assurer en 2011.

Ce résultat est harmonisé avec celui de Coprogram (SD2R1), mais mené séparément.

Risques et hypothèses

/

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)**Résultat 2.4 : les ONG membres mettent en place des actions communes / synergies pour bénéficier des économies d'échelles et/ou pour accroître leur impact**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Les conditions de démarrage d'une centrale de service comptable et financier (SSC) par et pour les ONG sont réunies	- L'ensemble des hypothèses au lancement d'une telle structure sont levées (dossier de projet SSC)	- Non	- Oui
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Soutien administratif, opérationnel et logistique aux ONG volontaires dans la mise sur pied de la structure	- ONG petites à moyennes (max 1.000.000 € CA) : 57% des ONG agréées membres	- Secrétariat	PS
2. Négociation d'un soutien des pouvoirs publics pour la phase de lancement	- ONG petites à moyennes (max 1.000.000 € CA) : 57% des ONG agréées membres	- Secrétariat	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

En 2010, deux études ont été réalisées. Elles ont confirmé (1) l'existence d'une demande auprès des ONG et (2) la faisabilité juridique, technique et (sous certaines conditions) financière d'une mutuelle de services. Un modèle institutionnel précis a été établi sur base de deux structures : une ASBL « association de frais » pour les services comptables et financiers et une autre structure (ASBL / Coopérative) pour les autres services (centrale d'achat). Des hypothèses internes et externes ont été identifiées. Au niveau interne, il s'agit principalement du nombre réel d'ONG intéressées (à terme, il en faudra une vingtaine pour assurer la viabilité). Au niveau externe, il s'agit de l'obtention et des conditions d'un financement public pour la phase de démarrage. L'éventuel besoin de financement public sera sollicité auprès de la DGD via un projet spécifique commun des deux fédérations. Le budget de démarrage n'est donc pas prévu au plan d'actions 2011.

Au moment d'introduire ce programme, l'intérêt manifesté par les ONG potentiellement concernées est suffisant pour permettre le lancement de la structure, mais insuffisant pour en assurer la viabilité à moyen terme. Il est probable que suite à un contact personnalisé par le secrétariat d'autres structures manifestent leur intérêt. En fonction de l'état de la demande, les fédérations formuleront conjointement un dossier de demande de subside spécifique pour un démarrage du service en 2011 ou en 2012.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD1R4)

Risques et hypothèses

Un nombre suffisant d'ONG sont volontaires pour jouer le rôle de pionnier dans une phase de lancement

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)**Résultat 2.4 : les ONG membres mettent en place des actions communes / synergies pour bénéficier des économies d'échelles et/ou pour accroître leur impact**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. La fédération encourage la mise en place de synergies entre ses membres	- Nombre d'ONG qui ont lancé un nouveau projet de synergie (statistiques internes)	- /	- Au moins 8 ONG
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. FAIQ* - Volet « Synergies »	- 4 groupes d'au moins deux ONG	- /	4 projets @ 5.000€ 20.000€
2. Accompagnement et information des ONG membres sur les opportunités de travail en synergie	- ONG membres actives en Haïti - Toutes les ONG membres	- Secrétariat	PS
3. Capitalisation de l'expérience d'un projet de synergie (AB Synergies)	- Projet SN	- Secrétariat	2 missions @ 3.000€ 6.000€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Le renforcement du travail en synergie est un enjeu du secteur ONG. L'allocation de base Synergies prévue par l'Accord du 4/5/2009 est un encouragement clair. Dans le cadre du dialogue entre Pouvoirs publics et secteur ONG, un consensus a été atteint sur la nécessité (transitoire) de mettre en place des incitants pour encourager les synergies entre ONG. Tout en gardant à l'esprit que les synergies sont une stratégie d'amélioration de l'efficacité (parmi d'autres) et non une fin en soi, la fédération proposera en 2011 des incitants concrets à plus de synergies :

- Des incitants financiers via un volet spécifique de la FAIQ*. Ce volet spécifique concernera le soutien à des actions communes en synergie (qui sortent du champ d'application de l'AB Synergies). Il s'agit de soutenir, par exemple, l'ONG qui assure un rôle de coordination sur le terrain, la réalisation d'une analyse contextuelle collective, la mise en place d'actions spécifiques en synergie dans le cadre du volet Nord, l'analyse juridique d'un rapprochement institutionnel entre ONG,...
- Des incitants en termes d'information et d'animation. La fédération mettra en évidence pour ses membres les opportunités de travail en synergie, notamment au niveau d'Haïti ou à partir de l'analyse des données de la base de données « Linkos » (qui fait quoi ou avec qui). ACODEV animera aussi la préparation, par les ONG concernées par une commission mixte en 2011, en fonction de la répartition des tâches décidées par les structures de coordination des ONG.

En outre, ACODEV veillera à mieux documenter les facteurs de réussite, les gains d'efficacité et d'efficacités et les risques dus au travail en synergie à travers la capitalisation de la mise en place d'un projet de synergie sur base de l'AB synergies (projet Sénégal).

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD1R5).

Risques et hypothèses

L'incitant financier est suffisamment élevé pour encourager la mise en place d'actions en synergie

* FAIQ : Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité (voir infra)

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)

Résultat 2.5 : les ONG membres utilisent avec profit le socle d'informations de base mis à disposition par la fédération et nécessaire à leur fonctionnement optimal en tant qu'ONG agréée

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Les ONG ont accès à une information de référence sur leur métier pertinente et à jour	- Satisfaction des membres (enquête de satisfaction) - Évolution des statistiques de consultation de la partie membres du site (fichiers logs du site)	- 75% - 282 visiteurs uniques par mois (moyenne 2009-mi 2010)	- 75% - 400 visiteurs uniques par mois
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Mise à jour des fiches techniques réglementaires (FTR)	- ONG membres	- Secrétariat	PS
2. Production de documents de synthèse sur le fonctionnement général des lignes de cofinancement UE, FBSA, Aide Humanitaire, WBI et Cofinancement DGD.	- ONG membres	- Secrétariat	PS
3. Formation « l'envoi dans l'AR 2006 »	- ONG d'envoi	- Secrétariat	PS
4. Formation « nouveaux collaborateurs ONG »	- Nouveaux collaborateurs des ONG	- Secrétariat	PS
5. Réorganisation des sites internet gérés par ACODEV	- ONG membres	- Externe	10.000€
6. Transformation d'ACODEV-News	- ONG membres	- Secrétariat	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'information et le conseil aux membres est un des rôles classiques de la fédération et celui qui consomme la majorité de ses ressources humaines. En 2011, ce travail continuera à s'articuler autour de trois axes :

- le **helpdesk** : chaque personne du secrétariat est responsable d'une ou plusieurs compétences pointues (en ce compris la réglementation DGCD) et est le point focal au niveau de la fédération pour une douzaine d'ONG. Une personne est plus particulièrement chargée de la relation avec les associations de coopération au développement non-membres (quatrième pilier). Les informations et conseils sont fournis à la demande.
- la **veille** : pour continuer à fournir une information de qualité, chaque membre du secrétariat assure la veille des compétences dont il a la charge. Il met à jour les documents avec les nouvelles informations. De la même façon, il assiste aux dialogues politiques et entretiens de suivi des ONG dont il est le point focal de sorte, notamment, à avoir une connaissance de base de leur identité, stratégies et projets/programmes et continuer à leur fournir une information adaptée à leur réalité spécifique.
- la **diffusion** : les informations d'intérêt général sont diffusées à travers le canal de la newsletter ACODEV News, qui est envoyée à plus de 370 destinataires dans les ONG chaque semaine. Par ailleurs, les demandes d'information qui reviennent régulièrement sont compilées dans des fiches ou des FAQ, publiées sur le site d'ACODEV ou au format papier. Enfin, un « welcome pack » reprend les informations de base à l'attention des nouveaux collaborateurs. Ces informations sont également présentées lors des séances « nouveaux collaborateurs des ONG »

Le site internet et l'ACODEV-News sont les outils privilégiés de diffusion d'information à l'intention des membres. En 2010, une évaluation externe du site a formulé une série de recommandations pour en améliorer l'ergonomie et l'architecture de l'information. Une refonte complète du site est donc prévue pour faciliter l'accès à l'information et permettre une plus grande participation des membres dans les débats en cours (voir résultat RT1). La réorganisation de l'ACODEV-News sur base de fils RSS permettra un abonnement thématique, des modalités d'interaction et un accès plus aisé aux archives.

Risques et hypothèses

/

OS 2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers l'amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)**Résultat 2.5 : les ONG membres utilisent avec profit le socle d'informations de base mis à disposition par la fédération et nécessaire à leur fonctionnement optimal en tant qu'ONG agréée**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. Les associations en processus de demande d'agrément et les ONG nouvellement agréées font appel aux services de la fédération qui leur sont destinés.	- Pourcentage des dossiers d'agrément accompagnés par la fédération qui n'obtiennent pas l'agrément (statistiques internes)	- 31% (scénario pessimiste) (En 2009, ACODEV a accompagné 19 ASBL dont 12 ont finalement renoncé à introduire, 7 ont introduit leur demande et 1 a reçu une réponse positive)	- 20%
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise disponible	Budget complémentaire
1. Information spécifique des ASBL en demande d'agrément et des ONG nouvellement agréées (documentation spécifique, adaptation du site internet, séances d'information)	- Les ONG nouvellement agréées ou en demande d'agrément.	- Secrétariat	PS
2. Orientation des organisations et appui à la constitution des dossiers d'agrément (à la demande)	- Les ONG en demande d'agrément.	- Secrétariat	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Chaque année de nouvelles associations sollicitent un agrément ONG auprès de la DGD. Elles sont souvent orientées vers les fédérations pour les conseiller et les accompagner dans ce processus. Il importe, au-delà de l'appui technique à la constitution de leur dossier d'agrément, que ces nouvelles ONG perçoivent rapidement le cadre actuel et les enjeux de la coopération ONG pour ainsi mieux calibrer leur demande d'agrément, ou, éventuellement, la remettre totalement en question. A cette fin, la fédération développera en 2011 des produits spécifiques pour ces organisations.

Ce résultat est spécifique à ACODEV. Il ne concerne pas Coprogram.

Risques et hypothèses

Le nombre d'appuis à la constitution de dossiers d'agrément sollicités par des structures dont le niveau d'exigence et de professionnalisme interne sont trop faibles n'augmente pas trop.

OS 3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG

Résultat 3.1 : la fédération est proactive sur les nouvelles initiatives réglementaires et sur la réglementation existante pour qu'elles promeuvent les principes de qualité, dans le respect des rôles spécifiques de ses membres et des pouvoirs publics

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Pour chaque ligne budgétaire suivie (AR06, FBSA, AH, WBI), des propositions concrètes, concertées, constructives et réalistes existent pour soutenir davantage la qualité du travail ONG. Ces propositions sont mises en débat avec les Pouvoirs Publics concernés.	- Nombre de propositions mises en débat (Documents de propositions rédigés par ACODEV (conjointement si possible avec Coprogram) transmis pour débat aux Pouvoirs publics)	- AR06 : documents de propositions techniques existants - FBSA : document d'orientation stratégique existant, mais vieux de deux ans - AH : pas de document existant - WBI : pas de document existant	- Des documents ont été mis en débat pour AR06, FBSA, AH et WBI
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Identification et analyse des contraintes réglementaires à la qualité dans le cadre des entretiens de suivi, des dialogues politiques, comités de sélection de projet, des GS et GT	- ONG membres	- Secrétariat, membres (GS & GT)	PS
2. Élaboration de propositions d'amélioration des lignes budgétaires concernées	- ONG membres	- Secrétariat, membres (GS & GT)	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Certains aspects de la réglementation ONG peuvent avoir un impact négatif sur la capacité de l'ONG à déployer sa politique qualité. La réglementation ONG est pensée - à juste titre - dans l'intérêt du bailleur de fonds avant celui du partenaire ou du bénéficiaire. Dans le cadre de ce résultat, ACODEV va analyser la réglementation ONG (AR06, FBSA, AH, WBI) sous l'angle des attentes des partenaires et bénéficiaires de l'ONG. ACODEV mettra en débat avec les pouvoirs publics concernés des dispositions réglementaires alternatives qui améliorent la capacité de l'ONG à répondre aux attentes de ses partenaires ou bénéficiaires tout en ne nuisant pas à l'intérêt du bailleur de fonds. Réfléchir au cadre réglementaire sous l'angle de la qualité et proposer quand cela est nécessaire les adaptations utiles nécessite un dialogue permanent sur le fond tant entre ONG (et leurs différentes structures de coordination) qu'avec les Pouvoirs publics. La négociation sur l'Accord a ouvert une porte dans ce sens qu'il s'agit de prolonger en tenant compte de la pluralité du monde ONG et les différentes sensibilités présentes dans les structures de coordination.

Risques et hypothèses

Les différences de sensibilité entre les structures de coordination des ONG ne paralysent pas le processus.

L'espace de dialogue pour recevoir positivement les propositions est présent au niveau des Pouvoirs publics.

OS 3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG

Résultat 3.1 : la fédération est proactive sur les nouvelles initiatives réglementaires et sur la réglementation existante pour qu'elles promeuvent les principes de qualité, dans le respect des rôles spécifiques de ses membres et des pouvoirs publics

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. La mise en œuvre de l'Accord du 4/5/2009 renforce la qualité des ONG	- Les propositions d'ACODEV (conjointement si possible avec Coprogram) sur la concrétisation de l'Accord intègrent une réflexion Qualité et sont débattues en CPC.	- Documents planifiés mais non élaborés	- Les documents sont produits et au moins 80% d'entre eux intègrent la réflexion qualité.
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Formuler des propositions concertées en interne sur base de l'ordre du jour du POC et y intégrer une analyse « qualité »	- ONG membres	- Secrétariat, membres (GS, GT, CA)	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'Accord du 4 mai 2009 est un pas dans le sens d'une plus grande efficacité globale de la coopération indirecte ONG (au niveau de l'administration et au niveau des ONG). De nombreux points de l'accord doivent encore être opérationnalisés. Pour les différents points qui seront mis en débat en 2011, ACODEV proposera une analyse « qualité » de la mesure pour assurer que son impact soit positif au niveau des partenaires et bénéficiaires des ONG.

Les points qui seront a priori à l'ordre du jour en 2011 sont les suivants :

- 2.1.4 - envoi de jeunes et prise en charge des coûts familiaux et de sécurité sociale des coopérants ONG
- 2.2.1 et 3.10 - harmonisation entre partenaires d'une organisation locale et règles administratives le permettant
- 2.2.5 - critères de dérogation sur le budget moyen par pays
- 3.6 - analyse de la recevabilité et appréciation des programmes et projets introduits en 2010
- 3.7 - mise en place d'incitants pour les synergies

Risques et hypothèses

Les différences de sensibilité entre les structures de coordination des ONG ne paralysent pas le processus.

Le changement de ministre n'entraîne pas une remise en question de l'Accord.

OS 3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG**Résultat 3.1 : la fédération est proactive sur les nouvelles initiatives réglementaires et sur la réglementation existante pour qu'elles promeuvent les principes de qualité, dans le respect des rôles spécifiques de ses membres et des pouvoirs publics**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
C. ACODEV a formulé des propositions concrètes à la DGD visant à promouvoir un environnement propice à l'efficacité du RC	- Propositions transmises à la DGD.	- pas encore de travail réalisé	Document de propositions réglementaires transmis sur les adaptations possibles tant à court qu'à long terme.
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Identification des améliorations possibles à partir des constats de l'évaluation « RC et partenariat » et de la réalité vécue par les membres (GS Sud, GT FBSA, suivi des entretiens de suivi et des dialogues politiques)	- ONG membres	- Secrétariat	PS
2. Formulation de propositions concrètes rédigées sous formes d'améliorations réglementaires en les scindant en proposition d'ordre mineur atteignable à court terme et celles pour le long terme.	- ONG membres	- Secrétariat, membres (GS et GT)	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'ensemble des acteurs s'accordent pour souligner toute l'importance du RC mais sans toutefois que cela débouche sur une véritable réflexion sur des propositions d'adaptation du cadre administratif et réglementaire pour favoriser le RC.

Risques et hypothèses

Le renforcement de capacité n'est pas qu'un slogan mais une priorité que l'ensemble des acteurs intègre dans leur comportement. Il en découle que l'espace pour discuter d'un environnement réglementaire propice au RC est présent y compris pour modifier les règles existantes dans le court ou le long terme.

OS 3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG**Résultat 3.2 : Le système de proposition et de justification des interventions des ONG à la DGCD est adapté à la diversité et à la spécificité des membres**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Les ONG proposent de façon concertée un nouveau système de classification des ONG qui concourt à l'allègement global de la charge administrative tant pour les ONG que pour la DGCD	- Un système de classification a été débattu entre ONG et avec les pouvoirs publics (PV des instances concernées au niveau des fédérations, PV de CPC)	- Discussions préliminaires au sien du secteur	- Oui
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Formulation d'une proposition	- ONG membres	- Secrétariat, membres (GT Qualité)	PS
2. Débat interne sur la proposition	- ONG membres	- Secrétariat	PS
3. Formulation d'une proposition de refonte plus profonde des réglementations dans le cadre d'un travail d'analyse et de proposition sur la simplification administrative à long terme.	- ONG membres	- Secrétariat, membres (CA)	PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

En 2010, les fédérations ont proposé à leurs membres un modèle qui, sur base d'une certification à plusieurs niveaux, donnerait certains avantages en termes de simplification administrative aux ONG. Aucun consensus n'a pu être trouvé par les membres autour de cette proposition. Pourtant la classification des ONG en ONG Projet ou Programme a montré ses limites. Même si a priori la modalité Projet convient mieux à certaines ONG, elle est dévalorisée à leur yeux parce que synonyme de qualité moindre et donc de difficulté accrue d'accès au cofinancement. Par ailleurs, certaines ONG ont atteint une taille critique pour laquelle la modalité Programme n'est plus adaptée. Les fédérations souhaitent donc proposer un système de classification plus fin et qui incite l'ensemble des ONG, quelle que soit la classe dans laquelle elles se trouvent, à plus de qualité. Pour ACODEV, les exigences de qualité sont a priori identiques pour toutes les ONG. Ce qui peut les différencier, ce sont les outils et méthodes mis en œuvre pour assurer cette qualité, outils et méthodes qui dépendent de leur mode d'organisation, de leur taille humaine ou financière, de leur approche de terrain,... Cette classification plus fine doit permettre aux ONG de renforcer une relation avec les pouvoirs publics basée davantage sur la confiance que sur les contrôles a priori et a posteriori.

Fin 2010, Coprogram va réaliser une étude comparative des systèmes de financement des ONG dans l'UE ; cette étude alimentera la réflexion en 2011.

Les ONG ne sont pas demandeuses d'une nouvelle révision complète du cofinancement à court terme, mais des adaptations techniques pourraient être envisagées pour tenir compte de cette nouvelle classification.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD1R2)

Risques et hypothèses

Le contexte politique favorise la poursuite des adaptations techniques de la réglementation.

OS 3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG

Résultat 3.2 : Le système de proposition et de justification des interventions des ONG à la DGCD est adapté à la diversité et à la spécificité des membres

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
B. Les ONG ont négocié avec la DGCD, dans le cadre de la réglementation existante, des propositions de simplification administrative	- Pourcentage de propositions de simplification administrative proposées par ACODEV qui a été discuté avec les Pouvoirs Publics (CPC, sous-groupes, ...)	- Pas de mesure précise actuelle même si le principe de négociation est reconnu et fonctionne sur des points techniques.	- Au moins 50% des propositions déposées liées à la simplification administrative sont débattues avec la DGD.
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Formulation de propositions concrètes d'adaptation à court terme orienté vers la clarification des textes et la simplification administrative (adaptation directive, clarification rubrique budgétaire, modalité d'adaptation des flat tables,...).	- ONG membres	- Secrétariat	-PS

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

La recherche d'un équilibre entre les besoins légitimes d'information d'un bailleur de fonds public et le coût que cela génère pour une ONG subsidiée (au niveau de son efficacité et de son efficacité) est une préoccupation historique d'ACODEV. La professionnalisation croissante du secteur doit permettre le développement de relations entre ONG et pouvoirs publics davantage basée sur la confiance. Ceci constituait un des objectifs de l'agrément « Programme ». La plupart des ONG ont mis en œuvre des outils renforcés de gestion comptable et financière, de contrôle interne et de gestion axée sur les résultats. Le développement de ces outils plaide en faveur d'un système de relation qui se base sur les procédures internes des ONG. Par ailleurs, il est nécessaire d'avoir entre ONG et DGD des mécanismes de clarification de la compréhension et de l'interprétation des réglementations existantes.

ACODEV, en 2011, continuera à formuler de propositions visant à un système de relations rationalisé et à clarifier au mieux la réglementation en cours.

Ce résultat intermédiaire est recherché en commun avec Coprogram (SD3R1)

Risques et hypothèses

La capacité d'ACODEV à formuler des propositions concrètes, réalistes et équilibrées est reconnue par les pouvoirs publics.

OS 3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG**Résultat 3.3 : La position des membres de la fédération est prise en compte dans les espaces où elle exerce des mandats**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. Des mandats sont clarifiés et pour chacun d'entre eux la position de la fédération est définie	- Pourcentage des mandats qui disposent de la fiche de mandat prévue dans le guide du mandataire	- 0%	- 50%
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Socialisation du guide du mandataire	- Mandataires de la fédération	- Secrétariat	PS
2. Rédaction concertée des fiches de mandats	- Mandataires de la fédération	- Secrétariat	PS
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
ACODEV représente le secteur ONG dans de nombreux lieux. Ces mandats sont exercés (par délégation) par des collaborateurs du secrétariat de la fédération et/ou par des collaborateurs des ONG membres. L'exercice des mandats est actuellement mal défini (périmètre de positionnement, rythme de renouvellement, modalité de reddition des comptes, modalité d'identification et profil de la personne qui exerce le mandat,...). Pour assurer une plus grande représentativité et transparence interne, ACODEV a défini, en 2010, un guide du mandataire. En 2011, nous travaillerons à mettre en place une fiche de référence précisant le mandat pour au moins 50% des mandats exercés.			
Risques et hypothèses			
/			

OTransversal : La fédération répond mieux aux attentes de ses membres**Résultat T.1 : la dynamique interne de la fédération est augmentée**

Résultats intermédiaires 2011	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline	Valeur cible fin 2011
A. De nouvelles opportunités de suivi et de participation aux débats (internes et externes) existent pour les membres	- accroissement du nombre de participations des membres et de leur intensité (tableau de suivi)	- 57% des membres ont contribué au moins une fois à la fédération en 2009	- 75%
Actions à mettre en œuvre en 2011	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Mise en place d'espaces collaboratifs sur l'extranet	- ONG membres	- Secrétariat, externe (bureau de consultance informatique)	PS
2. Suivi des recommandations de l'enquête de fin 2010	- ONG membres	- Secrétariat	PS
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
En 2010, le secrétariat a procédé à une analyse interne des points forts et défis en matière de participation et d'implication des membres dans la vie de la fédération. Des efforts complémentaires peuvent être réalisés. En 2011, ces efforts se concentreront principalement sur la diversification des opportunités d'implication. La fédération exploite trop peu les opportunités des TIC pour favoriser l'implication des membres dans les dossiers en débat. La grande majorité des contributions des membres passent par les instances formelles (GS, CA, AG), ce qui peut s'avérer, dans certains cas lourd et peu satisfaisant, pour les membres (nombre de réunions élevé, participation pas forcément représentative du secteur,...). Des outils TIC performants permettent désormais un travail collaboratif asynchrone (BaseCamp, Al Fresco, ning,...).			
Risques et hypothèses			
/			

b) Focus : la Facilité d'Appui aux Initiatives de Renforcement de la Qualité

En 2011, ACODEV continuera à soutenir les efforts individuels de ses membres pour plus de Qualité. A l'instar du FRIO (fonds pour le renforcement institutionnel et organisationnel) mis sur pied par Coordination Sud et le Ministère des Affaires Etrangères en France ou de l'*innovatiefonds* de PSO au Pays-Bas, la FAIQ d'ACODEV permet de soutenir des projets Qualité de ses membres à travers un appel à proposition compétitif. En 2011, Coprogram proposera également cet outil dans son programme.

Les ONG soumettent leurs projets d'amélioration de la qualité sur base d'appels à propositions lancés par ACODEV. Les critères d'évaluation des projets sont transparents. Ils se basent sur la pertinence (en quoi le projet répond à un besoin réel de l'ONG ?) et sur l'efficacité (En quoi le projet permettra de répondre à un défi important plutôt que marginal pour l'ONG ? En quoi l'ONG mobilise une part significative de fonds propres pour son projet ?). L'ONG assume une large partie de la mise en œuvre de son projet. ACODEV l'accompagne dans la rédaction des termes de référence de l'expert et dans son identification. Au terme du projet, l'ONG présente dans un court rapport les effets concrets du projet dans son fonctionnement interne.

Depuis 2009, ce sont 36 projets qui ont été proposés dont 22 (de 20 ONG) ont obtenu un financement complémentaire. Le montant total des projets est de 78.307€, pour un financement FAIQ de 50.800€ (17.500€ en 2009, 33.300€ en 2010). L'efficacité de la facilité est assez bonne grâce à la nature compétitive des appels à proposition : le taux moyen de cofinancement est de 65%, alors que la limite supérieure de l'appel à proposition est 80%.

Au cours des trois appels à propositions, les thèmes suivants ont été éligibles :

- Planification stratégique (3 projets)
- DIRO, structure organisationnelle (6 projets)
- Synergies (0 projet)
- Gouvernance et contrôle interne (9 projets)
- Gestion des ressources humaines (1 projet)
- Comptabilité analytique et budget (3 projets)

Etant donné que ce sont les ONG elles-mêmes qui définissent le contenu de leur projet d'amélioration de la qualité, l'efficacité est a priori bonne grâce à un bon alignement sur leurs priorités. Les rapports des ONG bénéficiaires en témoignent. Début 2011, le secrétariat d'ACODEV effectuera une évaluation interne des trois premiers appels à proposition pour mieux approcher l'efficacité réelle de l'outil. Début 2012, une évaluation externe de l'outil sera commanditée.

En 2011, ACODEV a prévu de soutenir les ONG à concurrence de 45.500€. Une évolution importante aura lieu dans la mesure où les appels à propositions ne seront plus ouverts à 3 ou 4 thèmes. En effet, lors d'appels à propositions avec une liste de thèmes, il y a des thèmes qui ont été plus populaires que d'autres, et certains thèmes très orphelins (synergies, GRH). Pour mieux orienter les actions des ONG vers les résultats recherchés par ACODEV, nous avons décidé de lancer des appels à thème unique. Il faudra bien analyser l'intérêt de cette formule parce que le renforcement du ciblage se fait au coût de l'alignement sur les priorités internes des ONG et on risque de voir apparaître des projets davantage opportunistes.

L'autre nouveauté pour 2011 est le lancement plus officiel d'un outil similaire à la FAIQ du côté de Coprogram (sur les aspects qualité, synergies monde scolaire, synergies Sud pour un montant total de 55.000€). Étant donné que les fédérations ont des membres communs, nous devons être attentifs aux comportements opportunistes et aux doubles financements. Les règles des appels à proposition d'ACODEV et Coprogram seront harmonisées. Un membre du secrétariat de Coprogram participera aux comités de sélection des appels à proposition d'ACODEV et inversement.

c) **Compétences disponibles au sein du secrétariat de la Fédération**

Nom et prénom	ETP	Compétences
Ansion Maria Isabel	1	Communication interne et externe, gestion de l'information et capitalisation
Bengeloune Pipo	0,75	Développement informatique et bases de données
Charliers Solange	1	Administration interne, rayon de soleil permanent
De Leeuw Etienne	1	Réglementations, gestion financière, stratégies Sud, animation interne
Dubuisson Denis	1	Stratégies Sud, approches méthodologiques, renforcement des capacités, capitalisation, animation interne
Graffe Sylvie	1	Réglementations, gestion financière
Lucy Magali	1	Stratégies Nord, gestion de l'information et capitalisation, animation interne
Orrego Solange	0,75	Réglementations, gestion, stratégies RH, animation interne
Oyatambwe Wamu	1	Stratégies Nord et Sud, approches méthodologiques, capitalisation, animation interne
Vanparys Etienne	1	Stratégies et analyses transversales du secteur, animation interne, mise en réseau et représentation externe
	9,5	

d) Chronogramme du programme complémentaire

	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
R11 - Cadre de référence Qualité												
B3 Formation EFQM		X	X									
R12 - Vision et stratégies N/S												
A1 Trajectoire de formation RC			X			X				X		
A2 Echanges d'expérience RC		X		X		X			X		X	
A3 FAIQ RC & partenariat		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
B3 Place de l'ED à l'école				X								
B4 Elargissement base Linkos		X	X	X								
R21 - Transparence et redevabilité												
R22 - Gestion interne												
A1 Manuel de procédures		X	X	X	X							
B1 form. "Learning Organisation"			X									
B2 FAIQ "Learning Organisation"					X	X	X	X	X	X	X	X
C2 Info "Fiscalité Coopérants"									X			
C3 Form. "Coaching à distance"						X						
R23 - Gestion axée résultats												
A1 Form. "Intro GCP"				X						X		
A2 Trajectoire "Suivi & évaluation"				X		X			X			
A3 Form. "outils de PME du RC"			X									
R24 - Synergies												
B1 FAIQ "Synergies"		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
B3 Capitalisation "Synergies"					X						X	
R25 - Information de base												
A5 Réorganisation site	X	X	X	X	X	X						
R31 - Réglementation Qualité												
R32 - Simplification administrative												
R33 - Mandats												
RT1 - Dynamique interne												

3. Partie financière

a) Budget 2011

CHARGES		Budget 2011	PRODUITS		Budget 2011
1	FRAIS DE PERSONNEL		A	Subsides DGCD	655.032,83
1.1	Rémunération des employés coûts patronal	583.153,82	A.1	Subsides frais personnels & fonctionnement	530.302,83
1.2	Déplacement domicile-travail	7.000,00	A.2	subside complémentaire 2011	124.730,00
1.3	Assurance-loi/accident travail	2.800,00	B	Fonds sociaux	67.500,00
1.4	honoraires (secrétariat social, cheques repas)	3.700,00	B.1	MSIV (2*3/4 + 1/2)	64.500,00
1.5	autres frais de personnel (médecine du travail,...)	500,00	B.3	subside fonds social de formation (FGAR)	3.000,00
Total frais de personnel		597.153,82	E	Contribution membres	51.075,00
2	FRAIS DE FONCTIONNEMENT		E.1	Cotisations de base	19.575,00
2.1	Charges occup locaux	32.750,00	E.2	Contributions proportionnelles	31.500,00
2.2	Déménagement	0,00	F	Récupération de frais	10.500,00
2.3	Communications	10.500,00	F.1	Séminaire plateforme nationale	0,00
2.3.1	lignes téléphoniques/frais commun./redevances	9.000,00	F.2	Pégasus	6.000,00
2.3.2	Copies/Impression	500,00	F.3	FEONG	2.000,00
2.3.3	Frais de port et taxes	1.000,00	F.4	Diverses récupérations	500,00
2.4	Matériel de bureau	8.650,00	F.5	Participation aux frais de formation	1.000,00
2.4.1	petit matériel/consommables	2.500,00	F.6	Autres prestations (et jetons de présences)	1.000,00
2.4.2	petit équipement non consommables	350,00	G	Ventes Publications	0,00
2.4.3	fourniture de bureau	0,00	G.1	Vente autres publications	0,00
2.4.4	fourniture informatique	5.500,00	H	Produits financiers	1.500,00
2.4.5	entretien réparation	300,00	I	Produits exceptionnels	0,00
2.5	Investissements/amortissements	2.150,00	J	Utilisation du fonds de réserve	32.717,99
2.5.1	amortissements informatiques	1.915,00	K	Différé de change	0,00
2.5.2	amortissements mobilier bureau	235,00	TOTAL PRODUITS		818.325,82
2.6	Publications	4.225,00	Bénéfice ou Perte d'exercice		0,00
2.6.1	publications légales /Moniteur Belge	225,00	Dotation au Fonds Social (25%)		
2.6.5	publications spécifiques diverses	4.000,00	Bénéfice à affecter :		0,00
2.7	Abonnements/revues/cotisation	7.867,00			
2.7.1	abonnements et docu (UFBE / INBEL + PFV ...)	600,00			
2.7.2	Cotisations	695,00			
2.7.3	Cotisation Concord	6.572,00			
2.8	Frais de réunion (en Belgique)	3.000,00			
2.9	Frais de réunion (hors Belgique)	500,00			
2.10	Format, sémin, personnel	3.500,00			
2.11	Autres frais d'organisation	131.230,00			
2.11.1	Séminaire ACODEV hors fond appui qualité	1.500,00			
2.11.3	université d'été	5.000,00			
2.11.5	programme complémentaire Appui Qualité	124.730,00			
2.12	Frais de déplacements	4.200,00			
2.12.1	en Belgique	1.200,00			
2.12.2	en Europe	500,00			
2.12.3	Missions hors Europe	2.500,00			
2.13	Prestation de Tiers	11.250,00			
2.13.1	réviseur d'entreprise	1.250,00			
2.13.2	prestation d'autres tiers	10.000,00			
	autres	2.000,00			
	BDD ong-livre ouvert	8.000,00			
2.14	frais de notoriété	800,00			
2.15	Charges financières	150,00			
2.16	Impôts et taxes	0,00			
2.17	Dotation fonds social	0,00			
2.18	Evaluation et provision évaluation	0,00			
2.19	Pertes/charges diverses	0,00			
2.20	frais assurances RC	400,00			
Total frais de fonctionnement		221.172,00			
TOTAL CHARGES		818.325,82			

→ voir détail ci-dessous

b) Budget complémentaire d'appui à la qualité

OS1-R1.1 Cadre de référence "Qualité"	€	3.630,00	2,91%
B3 - formation EFQM	€	3.630,00	
OS1-R1.2 Qualité dans les pratiques et stratégies	€	31.600,00	25,33%
A1 - trajectoire de formation "approches, méthodes & outils du RC"	€	15.000,00	
A2 - facilitation d'échanges d'expériences en RC	€	4.000,00	
A3 - FAIQ "RC & Partenariat"	€	8.000,00	
B3 - Séminaire de réflexion "Place de l'ED à l'école"	€	600,00	
B4 - Elargissement base de données "Linkos"	€	4.000,00	
OS2-R2.1 Transparence	€	-	0,00%
OS2-R2.2 Pratiques de gestion	€	24.500,00	19,64%
A1 - Manuel de procédures	€	5.000,00	
B1 - Formation "Gestion des connaissances"	€	1.000,00	
B2 - FAIQ "Gestion des connaissances"	€	17.500,00	
C2 - Séance d'information "Fiscalité du coopérant"	€	500,00	
C3 - Formation "Coaching à distance des coopérants"	€	500,00	
OS2-R2.3 Méthodologie	€	29.000,00	23,25%
A1 - Formations "Introduction à la GCP et aux approches logiques"	€	8.000,00	
A2 - Formation-coaching "renforcer son dispositif de suivi-évaluation"	€	16.000,00	
A3 - Formation "Outils et méthodes de suivi et évaluation du RC"	€	5.000,00	
OS2-R2.4 Synergies - Mutualisation des services administratifs	€	26.000,00	20,85%
B1 - FAIQ "Synergies"	€	20.000,00	
B3 - Capitalisation Synergies	€	6.000,00	
OS2-R2.5 Informations de base	€	10.000,00	8,02%
A5 - réorganisation des sites internet gérés par ACODEV	€	10.000,00	
OS3-R3.1 Règlementation orientée Qualité	€	-	0,00%
OS3-R3.2 Simplification administrative	€	-	0,00%
OS3-R3.3 Prise en compte de la position des membres	€	-	0,00%
TOTAL	€	124.730,00	

