



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

Plan d'action et budget 2012

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

Approuvé par l'Assemblée générale du 29 septembre 2011
Présenté à la DGD le 30 septembre 2011

Table des matières

Table des matières	2
Liste des abréviations utilisées	2
1. Contexte	3
2. Cadre logique	4
3. Partie narrative.....	7
a) Détail du plan d'actions	7
b) Focus : La gestion des ressources humaines chez ACODEV	22
c) Chronogramme du programme complémentaire.....	25
4. Partie financière	26
a) Budget 2012	26
b) Budget complémentaire d'appui à la qualité (DGD).....	27
c) Pour mémoire, budget complémentaire à acquérir auprès d'autres partenaires financiers	27

Liste des abréviations utilisées

AB	Allocation budgétaire	FBSA	Fonds belge pour la sécurité alimentaire
AG	Assemblée générale	FEONG	Fédération des Employeurs ONG
AH	Aide humanitaire	GAR	Gestion axée résultats
AR	Arrêté royal	GCP	Gestion du cycle du projet
CA	Conseil d'administration	GPS	Groupe « pratiques et stratégies »
CASIW	Cellule d'Appui pour la Solidarité Internationale Wallonne	GRD	Gestion pour les résultats du développement
CFDD	Conseil Fédéral du Développement Durable	GRH	Gestion des ressources humaines
CPC	Comité Paritaire de Concertation	GRI	Global Reporting Initiative
CWBCI	Conseil Wallonie Bruxelles de la Coopération Internationale	GT	Groupe de travail (ex-Groupe sectoriel)
DARE	Development Awareness Raising and Education forum (CONCORD)	HJ	Homme-jour / femme-jour
DEEEP	Development Education Exchange in Europe Project	IMPEQ	Partenariat européen pour l'efficacité, l'impact et la qualité
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement	RC	Renforcement des capacités
DIRO	Développement institutionnel, renforcement organisationnel	RH	Ressources humaines
ED	Éducation au développement	ONG	Organisation non gouvernementale
EFQM	European Foundation for Quality Management	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

1. Contexte

Les pages qui suivent présentent le plan d'action 2012 d'ACODEV. Comme pour ces deux dernières années, 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 plan d'action 2012 s'inscrit dans la continuité des plans d'action précédents. 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)

Le plan d'action 2012 s'articule par ailleurs sur les résultats et succès des années précédentes et sur le contexte spécifique de l'année. On peut ainsi mettre en exergue les éléments suivants :

En 2011, un jalon important a été atteint par les membres de la fédération dans leur approfondissement de la question de la qualité. L'Assemblée générale a voté une résolution qui appelle les ONG à s'engager dans une stratégie explicite d'amélioration continue et qui leur propose le **modèle EFQM** comme cadre de référence commun pour avancer dans cette voie. Une grande partie des ressources d'ACODEV seront investies, en 2012, pour l'accompagnement concret des membres dans leurs démarches qualité, que cela soit au niveau de la formation, de l'accompagnement méthodologique ou du soutien financier à la mise en œuvre de projets d'amélioration. (*Résultat 2 de l'objectif spécifique 2*)

Le travail de réflexion sur la qualité n'en est pas pour autant finalisé. Il va se poursuivre et se concentrer sur la **qualité des actions**. Une première approche a été réalisée autour du volet Nord à l'occasion de l'université d'été du DEEEP ; la réflexion se poursuivra sur le volet Sud et l'envoi. Pour assurer une plus grande pertinence de notre approche qualité et continuer à l'alimenter, ACODEV participera également, en 2012, à un réseau européen de plateformes d'ONG sur les thèmes de l'impact, de l'efficacité et de la qualité (réseau IMPEQ) où nous aurons la responsabilité d'animer le thème de la qualité, en raison de notre expérience particulière. (*Résultat 1 de l'objectif spécifique 1*)

En 2012, nos membres vont entamer sérieusement la rédaction de leur prochain **cadre stratégique** à 6 ans. Pour les soutenir dans ce travail, ACODEV a prévu une gamme d'appuis pour alimenter la réflexion stratégique (*Résultat 2 de l'objectif spécifique 1*), pour renforcer les compétences méthodologiques et en particulier les baselines (*Résultat 3 de l'objectif spécifique 2*) et pour encourager la concertation et les synergies (*Résultat 4 de l'objectif spécifique 2*).

Enfin, l'année 2012 sera plus que probablement marquée par une **réforme** d'envergure des modalités de travail de la DGD et de ses relations avec le secteur de la coopération indirecte. En fonction de l'espace qui sera accordé par la DGD à ses parties prenantes ONG pour contribuer à la réflexion et à la mise en œuvre de la réforme, ACODEV exploitera cette opportunité pour continuer à promouvoir un environnement réglementaire davantage propice à la qualité. ACODEV sera particulièrement attentif à la prise en compte des efforts du secteur sur les questions d'efficacité (Forum ouvert sur l'efficacité de la société civile), de qualité (démarche EFQM) et de simplification administrative. (*Résultats 1 & 2 de l'objectif spécifique 3*)

Comme par le passé, ce plan d'action a été rédigé en concertation avec Coprogram. Bien que les stratégies des deux organisations leur soient propres en raison de dynamiques institutionnelles propres, seuls 20% des résultats sont spécifiques à ACODEV. Les 80% restants sont soit recherchés ensemble (résultat commun), soit harmonisés au niveau des approches et de la mise en œuvre, lorsque le groupe cible est spécifique (résultat harmonisé). Le secrétariat d'ACODEV travaille sur ces résultats en binôme avec les membres de l'équipe de Coprogram. Deux réunions communes annuelles permettent une concertation

2. Cadre logique

Les tableaux qui suivent reprennent le plan d'action 2012 sous format « Cadre logique ». Les résultats intermédiaires annuels contribuent chacun à l'atteinte des résultats du cadre stratégique auxquels ils se rapportent. Chacun des résultats est présenté plus en détail dans la partie narrative.

	Baseline mi-2011	Cible 2012	Sources de vérification
OS1 : les ONG améliorent leurs visions et stratégies Nord et Sud			
R1A : le cadre de référence pour la qualité s'enrichit d'une vision pour la qualité des actions « nord », envoi de personnes et « sud »			<u>Hypothèses et risques*</u> /
IOV1.1A.1 : domaines d'action des ONG qui disposent de balises « qualité »	Une première ébauche de balises existe pour le volet Nord	Des balises existent pour le volet Nord, le volet Sud et l'envoi de personnes	Documents internes
R1B : l'approche belge de la qualité est reconnue au niveau européen et enrichie du regard et expériences d'autres plateformes ou réseaux européens			<u>Hypothèses et risques*</u> Le financement européen est accepté
IOV1.1B.1 : nombre de plateformes européennes qui apprécient positivement l'approche belge en matière de qualité	une plateforme	7 plateformes	Enquête « plateformes » début 2013
R2A : les ONG s'approprient davantage les nouveaux enjeux de la coopération au développement pour la rédaction de leur prochain cadre stratégique			<u>Hypothèses et risque*</u> Les membres ne sont pas mobilisés par d'autres urgences et peuvent contribuer aux processus de réflexion
IOV1.2A.1 : nombre de membres qui participent activement au processus de réflexion (participation à au moins 4 réunions)	9 ONG (données 2010)	20 ONG	Tableau de suivi de la participation
R2B : une comparaison internationale de la satisfaction des partenaires des ONG membres inspire des pistes d'action collectives pour améliorer la qualité des relations partenariales			<u>Hypothèses et risques*</u> Un nombre suffisant de partenaires de nos membres participent à l'enquête.
IOV1.2B.1 : Une management response de la fédération présente des pistes d'action collectives et est approuvée par le CA	Non	Oui	Documents internes

* Ne sont repris comme hypothèses et risques que les éléments dont la probabilité de survenance est significative, dont l'impact sur l'atteinte du résultat est important et dont ACODEV n'a pas la maîtrise.

	Baseline mi-2011	Cible 2012	Sources de vérification
OS2 : L'efficacité des ONG membres s'accroît à travers une amélioration de leur fonctionnement interne (gouvernance, administration et opérations)			
R1 : La transparence du secteur s'accroît			<u>Hypothèses et risques*</u> /
IOV2.1.1 : Pourcentage des ONG membres qui ont mis à jour leurs données 2011 sur ONG-LivreOuvert.be	80%	85% des ONG agréées	Statistiques ONG-LivreOuvert.be
R2A : Les membres appliquent l'autodiagnostic EFQM comme démarche d'amélioration continue			<u>Hypothèses et risques*</u> /
IOV2.2A.1 : nombre d'ONG qui ont entamé un processus C2E	7 (Via Don Bosco, Memisa, Intal, Quinoa, Fucid, WSM, SOS-Faim)	20	Dossiers de candidature C2E
R2B : Les membres améliorent leurs pratiques de gestion			<u>Hypothèses et risques*</u> /
IOV2.2B.1 : nombre d'ONG qui ont mis en œuvre au moins deux projets d'amélioration en 2012	3 ONG	10 ONG	Statistiques internes
R3 : 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 de la GAR			<u>Hypothèses et risques*</u> /
IOV 2.3.1 : Degré d'amélioration des compétences pour les participants aux formations	Globalement, les participants sont passés de « faible » (0.77 sur une échelle de 0 à 3) à « bon » (2.03)	Conserver la même performance	Questionnaires d'évaluation
R4A : ACODEV propose de nouveaux services collectifs à ses membres			<u>Hypothèses et risques*</u> les financements externes sont acquis
IOV2.4A.1 : nombre de services additionnels effectifs	s/o	3	Rapports des services
R4B : ACODEV encourage la mise en place de synergies entre ses membres			<u>Hypothèses et risques*</u> L'incitant financier de la FAIQ est suffisant
IOV2.4B.1 : nombre d'ONG qui ont lancé un projet de synergie	Volet Sud : 9 ONG Volet Nord : n.d.	Volet Sud : 14 ONG Volet Nord : +3 ONG	Statistiques internes
R5 : Les ONG ont accès à une information de référence sur leur métier pertinente et à jour			<u>Hypothèses et risques*</u> /
IOV2.5.1 : pourcentage des membres satisfaits et très satisfaits	93% des ONG se déclarent satisfaites ou très satisfaites de l'information transmise par ACODEV (enquête membres 2010)	93%	Enquête de satisfaction début 2013
IOV2.5.2 : fréquentation de la partie privée du site internet	216 visites uniques par mois (moyenne 2010-mi 2011)	400 visites uniques	Statistiques du site

* Ne sont repris comme hypothèses et risques que les éléments dont la probabilité de survenance est significative, dont l'impact sur l'atteinte du résultat est important et dont ACODEV n'a pas la maîtrise.

	Baseline mi-2011	Cible 2012	Sources de vérification
OS3 : L'environnement politique, administratif et réglementaire favorise la qualité du travail des ONG			
R1A : ACODEV alimente la réforme du cofinancement indirect DGD avec des propositions soutenant les principes de qualité choisis par le secteur aux niveaux belge et international			<p><u>Hypothèses et risques*</u> L'espace de concertation proposé par la DGD permet aux parties prenantes externes de réellement apporter leur contribution au processus.</p> <p>Les différences de sensibilité entre structures de coordination des ONG n'entravent pas la contribution d'ACODEV.</p>
IOV3.1a.1 : la réglementation tient compte des principes « qualité », « efficacité des OSC » et « simplification administrative »	Aucune référence dans la législation actuelle	Oui	Textes réglementaires produits
R1B : ACODEV continue d'alimenter le dialogue avec la DGD avec des propositions concertées soutenant la qualité			<p><u>Hypothèses et risques*</u> Le rythme de dialogue avec la DGD permet une participation effective des ONG dans le processus.</p>
IOV3.1b.1 : nombre de propositions mises en débat avec la DGD (hors réforme DGD)	5 points sont à l'ordre du jour	5 propositions formulées	PV de CPC et GT
R2 : ACODEV alimente le dialogue avec la DGD avec des propositions concertées visant à la simplification administrative			<p><u>Hypothèses et risques*</u> La capacité d'ACODEV à formuler des propositions concrètes, réalistes et équilibrées est toujours reconnue par les pouvoirs publics.</p> <p>La réforme de la DGD et le changement de Ministre ne modifie pas l'engagement de la DGD à avancer dans ce domaine</p>
IOV3.2A.1 : Nombre de propositions prioritaires sur lesquelles un dialogue est engagé avec la DGD sur base des propositions du secteur	1	3	PV de CPC et GT
R3 : les mandats sont clarifiés et les mandataires rendent des comptes			<p><u>Hypothèses et risques*</u> Les mandataires intègrent l'importance de la reddition de comptes en interne.</p>
IOV3.3.1 : pourcentage de mandats qui disposent de la fiche de mandat prévue dans le guide du mandataire	50%	75%	Statistiques internes
IOV3.3.2 : pourcentage de mandataires qui rendent compte de l'exécution de leur mandat via l'espace communautaire	0%	20%	Statistiques internes

* Ne sont repris comme hypothèses et risques que les éléments dont la probabilité de survenance est significative, dont l'impact sur l'atteinte du résultat est important et dont ACODEV n'a pas la maîtrise.

3. Partie narrative

a) Détail du plan d'actions

Les tableaux suivants reprennent les résultats intermédiaires recherchés par ACODEV en 2012. 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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. Le cadre de référence pour la qualité s'enrichit d'une vision de la qualité des actions « Nord », envoi de personnes, et « Sud »	- domaines d'action des ONG qui disposent de balises « qualité » (documents internes)	- Une première ébauche de balises existe pour le volet Nord	- Des balises existent pour le volet Nord, le volet Sud et l'envoi de personnes
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Soutien aux processus entamés en 2011 sur le volet Nord et le volet « envoi de personnes »	- membres	- Membres (via les groupes de travail et GPS), alimentation via le partenariat européen IMPEQ	structurel
2. Lancement d'une dynamique de réflexion pour le volet Sud	- membres		structurel
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
<p>En juin 2011, les ONG membres d'ACODEV ont adopté le modèle EFQM comme cadre de référence commun pour la qualité au sein des organisations. C'est l'aboutissement d'un long processus interne qui sera mis en valeur en 2012 dans le cadre du Résultat 2 de l'OS2.</p> <p>Le modèle EFQM aborde l'organisation dans sa globalité et rentre peu dans les détails de ce qui doit inspirer une démarche qualité au niveau des actions des organisations. En 2011, ACODEV, en collaboration avec Coprogram, a entamé le travail de conception d'un schéma qualité pour le volet Nord qui a notamment été présenté lors de l'Université d'Été du DEEEP à Helsinki.</p> <p>Il s'agira, en 2012 de</p> <ul style="list-style-type: none"> - finaliser, avec les groupes de travail et les GPS les processus entamés sur le volet Nord et sur le volet « envoi de personnes », en les socialisant à l'interne et en les nourrissant des autres démarches européennes à travers le partenariat IMPEQ. - lancer un processus similaire pour la vision sur la qualité des actions « Sud », en tenant compte, notamment, des principes d'Istanbul relatifs à l'efficacité de la société civile. 			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
/			Résultat commun (SD3R1)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
B. L'approche belge de la qualité est reconnue au niveau européen et enrichie du regard et expériences d'autres plateformes ou réseaux européens	- nombre de plateformes européennes qui apprécient positivement l'approche belge en matière de qualité (enquête interne)	- 0, aucune communication spécifique n'a été réalisée	- 7 plateformes
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Animation du groupe « qualité » au sein d'IMPEQ	- Partenariat européen IMPEQ, ONG européennes, autres plateformes d'ONG	- secrétariat, membres ayant déjà engagé un processus EFQM	Structurel Financement complémentaire IMPEQ

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Les questions de qualité se posent partout en Europe. En 2010, l'organisme français F3E (le Fonds pour la Promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations) a commandité une étude transversale sur les démarches qualité dans le secteur ONG. L'approche des ONG belges y a été mise en exergue ; ce qui génère de l'intérêt des autres plateformes d'ONG. Sur cette base, ACODEV a été sollicitée pour faire partie du partenariat européen IMPEQ, le partenariat européen sur l'impact, l'efficacité et la qualité, en compagnie de F3E (FR), PSO (NL), Coordination Sud (FR), Fors (CZ), CONGD (ES), DOCHAS (IE) et BOND (UK). Le but de ce partenariat est d'engager, au niveau européen, un dialogue sur les questions liées à la qualité des ONG et de leurs actions, en follow up, notamment, au Forum Ouvert sur l'efficacité des OSC et au Dialogue Structuré. Au sein d'IMPEQ, ACODEV assurera le leadership sur les questions de qualité.

Au niveau du thème qualité, la socialisation européenne permettra :

- d'enrichir l'approche belge d'apports des expériences des autres plateformes,
- de valider et diffuser l'approche pour que sa portée dépasse le simple niveau des ONG belges.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
Le financement européen est accepté. Sans financement, ce résultat sera poursuivi de façon moins proactive.	Résultat spécifique

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. les ONG s'approprient davantage les nouveaux enjeux de la coopération au développement pour la rédaction de leur prochain cadre stratégique 2014-2020	- nombre d'ONG qui participent activement au processus de réflexion (min quatre réunions) (tableau de suivi des membres)	- 9 (2010)	- 20
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Poursuite des échanges et réflexions lancés en 2011 sur les thèmes - « partenariat et RC » - « analyse de contexte » - « méthodes de planification, suivi, évaluation » - « stratégie de l'ED » - « place de l'ED à l'école » - « synergies entre acteurs »	- membres	- membres via les GT et GPS, partenariat européen IMPEQ	Structurel
2. Approfondissement d'un ou deux thèmes supplémentaires issus de l'université d'automne (thèmes à confirmer en décembre 2011)	- membres	- membres via les GT et GPS	structurel
3. Socialisation interne des résultats	- membres	- secrétariat	300€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

Nos membres se préparent à rédiger leur nouveau cadre stratégique 2014-2020 qu'elles transmettront à la DGD pour la mi-2013. Dans ce contexte, nous encourageons la réflexion collective sur un certain nombre de questions clés, que cela soit au niveau des orientations stratégiques de leur métier, d'approches méthodologiques, voire de questions qui touchent à leur existence même en tant qu'institution. La dynamique de remise en question collective s'est amplifiée en 2011 avec l'organisation par ACODEV et le CNCD de l'université d'automne (qui rassemble pendant deux jours une bonne moitié des membres sur des questions telles que la segmentation du secteur ONG, la légitimité, la mobilisation de la base ou le rôle du secteur privé dans la coopération).

Nous poursuivons en 2012 d'animer les échanges au sein du secteur sur des thèmes centraux pour alimenter la remise en question permanente.

- Pour le **volet Sud**, l'évaluation, en 2010, des pratiques de partenariat a mis en évidence la nécessité d'approfondir certaines pratiques telles que les stratégies de sortie, la précision d'un cadre de partenariat, les méthodes de diagnostic institutionnel et d'analyse de contexte, les méthodes de planification, suivi et évaluation adaptée au travail de renforcement des capacités,...
- Pour le **volet Nord**, le dialogue avec la DGD sur l'efficacité de l'ED a provoqué une réflexion sur la nécessité de développer des orientations stratégiques concertées entre ONG. Ce travail se poursuivra en 2012 ainsi que le processus d'approfondissement de la place de l'ED en milieu scolaire
- Enfin, la question des **synergies entre acteurs** sera approfondie à travers l'exploitation des données de la plateforme Viungo (plateforme informatique créée par les fédérations faisant l'inventaire des thématiques et lieux d'intervention des ONG et de leurs partenaires), voir aussi OS2R4B.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
Les membres ne sont pas mobilisés par d'autres urgences et peuvent contribuer aux processus de réflexion	Résultat harmonisé (SD1)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
B. Une comparaison internationale de la satisfaction des partenaires des ONG membres inspire des pistes d'action collectives pour améliorer la qualité des relations partenariales	- Une management response de la fédération présente des pistes d'action collectives et est approuvée par le CA	- Non	- Oui
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Réalisation d'une étude transversale de la satisfaction des partenaires des ONG membres avec la méthodologie Keystone/Bond	- 10 ONG membres qui ont plus de 20 organisations partenaires	- Keystone Accountability	20.000€
2. Socialisation et discussion du rapport d'étude collectif	- ONG membres, plateforme européenne IMPEQ	- secrétariat	structurel

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

En 2010, 25 ONG anglaises et américaines ont demandé à leurs partenaires, sur une base anonyme, d'apprécier la satisfaction qu'ils retirent du partenariat. Cette enquête a touché plus de 2800 partenaires dont plus de 1000 ont donné une réponse. Elle a permis de dresser un état de la situation des relations partenariales vues par les organisations du sud sur six domaines :

- *Qualité du soutien financier* : phasage, flexibilité, soutien institutionnel, transparence des conditionnalités
- *Domaines de renforcement des capacités* : pour quels domaines le partenaire reçoit-il un appui en RC ? Quel est sa valeur pour le partenaire ?
- *Autres formes de soutien* : pour quels domaines le partenaire reçoit-il un autre appui non-financier ? Quel est sa valeur pour le partenaire ? Qu'attend-il ?
- *Administration* : durée pour recevoir un soutien, processus d'accord, processus de suivi et évaluation, valeur tirée du suivi-évaluation.
- *Relation de partenariat* : fréquence des contacts, type de relation, place pour l'interaction, opportunités d'amélioration.
- *Compréhension et apprentissage* : en quoi l'ONG favorise-t-elle l'apprentissage et apprend-elle au contact du partenaire ?

KeystoneAccountability, l'organisation qui a développé la méthodologie d'enquête prévoit d'organiser à nouveau cette enquête en 2012. ACODEV veut promouvoir de façon proactive la participation de ses membres à cette occasion pour enrichir le regard du secteur sur lui-même et identifier des pistes de travail collectives pour le futur dans ce domaine, notamment pour alimenter la réflexion au niveau du point 2.3.1 de l'Accord du 4/5/2009 sur l'établissement de relations équilibrées et réciproques entre partenaires. Au moins dix ONG membres participeront à l'enquête. On ciblera en priorité les ONG qui ont plus de 20 partenaires pour garantir l'anonymat de leur réponse. Chaque ONG reçoit un rapport individuel confidentiel et un rapport global reprend, critère par critère, les tendances du secteur.

Par ailleurs, cette pratique de comparaison à l'intérieur d'un secteur fait partie intégrante de la démarche EFQM et est un des sept critères de performance au niveau des résultats de l'organisation.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
Un nombre suffisant de partenaires de nos membres participent à l'enquête.	Résultat spécifique

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. la transparence du secteur s'accroît	- Pourcentage des ONG membres qui ont mis à jour leurs données 2011 (rapports du site ONG-LivreOuvert.be)	- 80% des membres ont mis à jour leurs données 2009 (données pour l'année 2010 non disponibles)	- 85% des ONG agréées
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. pm	- Grand public	- /	pm

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

ACODEV poursuivra la gestion et la promotion du site ONG-LivreOuvert.be comme outil de transparence du secteur et veillera à ce que ses membres y mettent à jour leurs données.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
/	Résultat commun (SD4R3)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. Les membres appliquent l'autodiagnostic EFQM comme démarche d'amélioration continue	- Nombre de membres qui ont réalisé un autodiagnostic C2E (statistiques internes)	- 7 (au 30/9) : Via Don Bosco, Memisa, Intal, Quinoa, Fucid, WSM, SOS-Faim	- 20
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Information des membres sur la dynamique EFQM et retour d'expérience des pionniers (2*0.5j)	- ONG membres	- secrétariat	structurel
2. Formation des membres sur le modèle EFQM - formation de base « journey to excellence » (1*3j)	- 12 ONG membres	- Institut de formation externe (BBest asbl, EFQM asbl,...)	5.000€
3. Poursuite du développement et de l'adaptation des outils EFQM pour le secteur ONG	- ONG membres, ONG belges, partenariat européen IMPEQ	- Secrétariat, BBest	structurel
4. Accompagnement à l'autodiagnostic : appui méthodologique, facilitation	- 10 ONG membres	- Secrétariat	structurel
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
<p>Le modèle EFQM a été retenu par les membres d'ACODEV comme cadre de référence commun pour leur travail d'amélioration de leur qualité lors de l'AG de juin 2011 et ce, au terme d'un processus participatif de trois années. Ce modèle propose une démarche d'entrée, appelée C2E, qui implique la mise en œuvre de trois projets d'amélioration identifiés suite à un processus d'auto-diagnostic. Au 30 septembre 2011, six membres ont déjà entamé le processus et plusieurs planifient de le faire au cours du quatrième trimestre 2011. Via Don Bosco (ex-DMOS-Comide) est la première ONG de développement à avoir finalisé avec succès ce processus.</p> <p>ACODEV va encourager et soutenir ses membres dans le processus C2E avec pour objectif que, fin 2013, au moins 35% des membres aient entamé la démarche C2E et que 20% des membres l'ait finalisée avec succès. Pour ce faire, nous prévoyons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de poursuivre la sensibilisation et l'information des membres sur la démarche et sur les premiers succès et échecs d'utilisation de la méthode ; - de former les directions des membres aux approches qualité et à la gestion de la qualité ; - de poursuivre le développement d'outils et méthodes spécifiquement adaptés au secteur ONG et aux structures de taille réduite ; - de fournir un accompagnement méthodologique aux organisations qui se lancent dans l'autodiagnostic. <p>Afin d'accompagner efficacement nos membres dans ces processus complexes, deux personnes du secrétariat ont été formées en 2011 à la mise en œuvre d'une dynamique EFQM. Par ailleurs, un partenariat stratégique est conclu avec BBest asbl, le partenaire/représentant officiel d'EFQM en Belgique et aux Pays-Bas.</p>			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
/			Résultat harmonisé (SD3R1)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
B. Les membres améliorent leurs pratiques de gestion	- nombre d'ONG qui ont mis en œuvre au moins deux projets d'amélioration en 2012	- 3 (en 2011)	- 10 (en 2012)
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Soutien à la mise en œuvre des projets d'amélioration « qualité » des membres « FAIQ* Qualité » (10 projets)	- membres qui ont mis en route une démarche qualité	- fournisseurs de services externes	30.000€
2. Mise sur pied d'une plateforme d'échange de pratiques et outils « qualité »	- membres, partenariat européen IMPEQ	- fournisseur de services informatiques externe	5.000€
3. Formations collectives (formation + échange d'expériences)	- membres	- formateurs	11.000€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'amélioration continue de la gestion des ONG reste un enjeu pour le secteur. Certaines ONG bien outillées doivent continuer à adapter leurs pratiques à un environnement changeant et à des attentes plus fortes de leurs parties prenantes, d'autres ONG doivent simplement s'engager dans la voie de la qualité. ACODEV soutiendra en 2012 les efforts de ses membres en la matière :

- en mobilisant mieux l'expertise collective à travers la mise sur pied d'une plateforme d'échange de pratiques et d'outils orientés « qualité ». Cette plateforme informatique (type wikipedia) sera alimentée, dans un premier temps, grâce au recueil existant des pratiques qualité (inventaire réalisé en 2009)
- en permettant aux membres de se former individuellement sur les thèmes importants. ACODEV en a identifié 4 pour 2012 :
 - a) la *gestion des risques* (1*2j) : Souvent mise en avant comme une faiblesse des ONG, la gestion des risques devrait occuper une plus grande place dans leurs relations avec la DGD. Cette formation de deux jours s'adressera à une douzaine de responsables d'ONG ou de responsables administratifs.
 - b) la *gestion par les processus* (1*2j) : L'approche de gestion par les processus est une composante fondamentale des systèmes de gestion de la qualité comme EFQM. Comment modéliser ses processus de « production » et de support pour soutenir l'amélioration de la qualité ? Cette formation de deux jours s'adressera aux responsables d'ONG, responsables administratifs ou responsables qualité.
 - c) La *gestion de la qualité* (1*3j) : Les ONG se lancent dans la gestion de la qualité par une porte d'entrée légère, qui nécessite peu de compétences spécialisées (le processus C2E d'EFQM). Cette formation s'adresse aux ONG ayant finalisé un processus C2E qui souhaitent approfondir la question et former, en interne, une personne responsable de la gestion de la qualité. Cette formation abordera les finesses du modèle EFQM et de son outil RADAR. Elle permettra, en outre, d'élargir la base de personnes maîtrisant le système EFQM dans le secteur. Cette formation n'est pas organisée par ACODEV, mais nous faciliterons la participation de 4 personnes à une formation existante de notre partenaire, BBest.
 - d) La *responsabilité sociale et environnementale* des organisations (1*1j) : La publication, fin 2010, de la norme ISO26000 sur la responsabilité sociale des organisations est une source d'inspiration nouvelle pour le secteur. En quoi la RSE est-elle pertinente pour les ONG ? Quelles pratiques à mettre en œuvre ? Cette formation d'un jour s'adresse aux responsables d'ONG, responsables administratifs et responsables qualité.
- en cofinçant des projets d'amélioration de la qualité à travers la Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité (FAIQ). En 2012, la FAIQ apportera son soutien à des projets d'amélioration de la qualité identifiés suite à la réalisation d'un autodiagnostic préalable (EFQM ou autre) de sorte à véritablement ancrer ces projets dans une stratégie qualité concrète de l'organisation. (Comme annoncé dans le PA 2011, l'outil FAIQ fera l'objet d'une évaluation externe fin 2012. Cette évaluation sera menée conjointement avec Coprogram).

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
/	Résultat harmonisé (SD3R1)



* Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. 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)	- Degré d'amélioration des compétences pour les participants aux formations (questionnaires d'évaluation)	- Globalement, les participants sont passés de « faible » (0.77 sur une échelle de 0 à 3) à « bon » (2.03) (données 2010)	- Conserver la même performance
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Formation « introduction à la GCP » (3*3j)	- membres	- Formateur externe : ADG, COTA, MDF,...	7.500€ + fonds 4S
2. Formation « Planification stratégique »	- membres qui préparent leur nouveau cadre stratégique	- Formateur externe	2.500€
3. Trajectoire « baselines & indicateurs » : échange d'expériences entre membres, mobilisation d'expertise externe	- membres qui préparent leur nouveau cadre stratégique	- Expert en évaluation, Service de l'évaluation spéciale, Partenariat IMPEQ	5.000€
4. FAIQ* « méthodes de gestion de projets » : appel à propositions pour les processus d'amélioration de systèmes PME (4 projets)	- membres	- fournisseurs de services externes	10.000€
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
<p>Le renforcement des capacités des membres en matière d'outils méthodologiques s'articulera en 2012 sur leurs besoins liés à l'établissement de leur nouveau cadre stratégique. D'une part, la maîtrise d'outils de planification stratégique est cruciale pour aborder la rédaction du cadre stratégique de façon robuste. Une formation sera prévue à cet effet. D'autre part, nous aborderons une faiblesse régulièrement relevée dans les projets et programmes des ONG membres : l'établissement de baselines solides. Si l'on veut voir une amélioration pour la présentation des prochains programmes (2014), il est important d'aborder cette question dès à présent. Elle sera abordée dans le cadre d'un groupe d'échange de pratiques (dans lequel on tentera d'impliquer des acteurs non-ONG : CTB, CUD, APEFE,...) dont les bonnes pratiques seront capitalisées, le tout alimenté par une expertise externe.</p> <p>En outre, les traditionnelles formations de base en méthodologie de gestion du cycle du projet continuent à rencontrer un franc succès. Le renouvellement du personnel des ONG nécessite un effort continu à ce niveau. Afin d'assurer la pérennisation de ce type de formation, ACODEV s'emploiera, en 2012, à faire inscrire cette formation dans le portefeuille des formations du Fonds 4S (le fonds social du secteur socio-culturel et sportif).</p> <p>Par ailleurs, pour mieux coller aux besoins spécifiques des organisations, nous proposons d'utiliser la FAIQ pour leur permettre d'améliorer leur système de gestion de projet. En effet, la formule « formation + coaching » pour les thèmes avancés qui avait été initiée en 2009 a touché, en trois ans, près de la moitié des membres, ce qui atteste de la pertinence de cette formule. On observe toutefois, fin 2011, une tendance à la baisse de l'intérêt. L'utilisation de la FAIQ permettra aux ONG de continuer à investir dans ce domaine vital de leur organisation. Un incitant sera prévu pour l'introduction de propositions communes à plusieurs ONG. (Comme annoncé dans le PA 2011, l'outil FAIQ fera l'objet d'une évaluation externe fin 2012. Cette évaluation sera menée conjointement avec Coprogram).</p>			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
/			Résultat harmonisé (SD3R2)

* Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. ACODEV propose de nouveaux services collectifs à ses membres.	- Services additionnels effectifs	- s/o	- 3
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Elargissement de la gamme de services en achat collectif (assurances)	- Membres	- Secrétariat	structurel
2. Mise en place d'un service d'aide à la justification financière des projets AR06	- ONG projet	- secrétariat	Maribel fiscal + contributions des utilisateurs
3. Mise en place d'un outil de présentation des actions en ED (site internet)	- ONG volet Nord	- Secrétariat, développeur Drupal	WBI

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

ACODEV cherche à exploiter au mieux sa position de fédération pour offrir des services utiles à ses membres. C'est ainsi que nous proposons depuis de nombreuses années une plateforme d'offre d'emploi qui rencontre beaucoup de succès, tant auprès des ONG annonceuses qu'auprès des demandeurs d'emploi. En 2011, nous avons négocié un contrat cadre avec une agence de voyages pour la fourniture de billets d'avion pour nos membres. La taille d'une fédération permet de tirer parti des économies d'échelle et de fournir collectivement un service à meilleur coût. Nous continuerons à rechercher de nouvelles opportunités d'économies d'échelle via des achats collectifs, notamment au niveau des assurances. Par ailleurs, nous poursuivrons en 2012 la diversification des services aux membres.

En dépit de l'échec de la tentative SSC (la mise en place d'un service comptable mutualisé n'a pas abouti en raison de la complexité du montage juridique et de la durée du processus), les besoins de certains de nos membres en termes de justification financière de leurs actions restent importants. La fédération investit beaucoup de ressources dans l'accompagnement au cas par cas des membres dans cet exercice de justification financière. Il est collectivement plus efficace de professionnaliser ce service d'accompagnement en valorisant l'expertise développée par le secrétariat. ACODEV proposera donc en 2012, grâce à un financement du Maribel fiscal, un service d'aide à la justification financière des projets (réalisation du rapport financier sur base de la comptabilité du projet). Ce service ne fera pas partie du service universel de la fédération et les utilisateurs en financeront le coût qui dépasse le subside Maribel fiscal de sorte à ce que cela soit neutre budgétairement.

D'autre part, les ONG actives dans le volet Nord expriment, depuis plusieurs années déjà, la nécessité d'un outil leur permettant de valoriser, collectivement, leur offre au public belge. Quelques sites ou bases de données spécifiques existent déjà (Annoncer la couleur pour les outils pédagogiques, plateforme train2dev pour les formations,...) mais aucun n'offre une perspective globale sur l'offre d'ED en Belgique francophone. Le site internet à mettre sur pied visera à donner une plus grande visibilité à la richesse de l'offre en ED, à mieux orienter les publics cibles vers les acteurs appropriés. Au-delà, l'outil permettra également de mieux identifier les thèmes ou publics orphelins (qui ne sont pris en charge par personne) ou les opportunités de concertation accrue ce qui pourra, en complément de l'étude PULSE, inspirer les membres dans leur planification stratégique 2014-2020. Etant donné la couverture « Fédération Wallonie-Bruxelles » de l'outil, le financement de son développement sera recherché auprès de WBI (un précédent existe à ce niveau ; WBI a financé en 2008 une étude sur les acteurs en ED). Une attention particulière sera accordée à l'articulation de ce site internet avec les outils déjà existants (ceux cités précédemment, mais aussi ACODEV.be, ONG-LivreOuvert.be et viungo.net)

NB : la DGD n'intervient donc pas dans le financement de ce résultat.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
Les financements externes nécessaires sont acquis.	Résultat harmonisé (SD4R2)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
B. Davantage de membres établissent des synergies entre eux	- Nombre d'ONG qui ont lancé un projet de synergie (statistiques internes)	- Volet Sud : 9 ONG - Volet Nord : n/d*	- Volet Sud : 14 ONG - Volet Nord : 2011 + 3ONG
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. FAIQ* « renforcement des synergies » (4 projets)	- membres	- /	15.000€
2. Exploitation des données issues de Viungo	- membres	-	structurel
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
<p>En 2011, ACODEV a démontré sa capacité à dynamiser la mise en place de synergies au sein des ONG belges comme un des moyens d'une plus grande efficacité. L'incitant financier mis en place a permis l'émergence de 7 initiatives de synergies, rassemblant 9 ONG membres (et 8 ONG non membres), tant dans le volet Sud que dans le volet Nord (les données précises pour le volet Nord ne sont pas encore connues au moment d'écrire ce document). Nous souhaitons consolider cette dynamique en relançant l'appel à propositions en 2012. (Comme annoncé dans le PA 2011, l'outil FAIQ fera l'objet d'une évaluation externe fin 2012. Cette évaluation sera menée conjointement avec Coprogram).</p> <p>Par ailleurs, l'exploitation des données de la base de données Viungo (qui a connu quelques ratés de développement en 2011 qui ont empêché sa mise en ligne avant fin 2011) permettra de mettre en évidence les opportunités de travail en synergie et de concertation accrue. Chaque ONG recevra un rapport individuel qui pourra alimenter sa planification stratégique 2014-2020.</p> <p>* L'indicateur pour le nombre d'ONG ayant établi des synergies en 2011 n'est pas encore connu au 30/9. L'appel à propositions de la FAIQ 2011 consacré au volet Nord ne sera clôturé que le 7/10.</p>			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
L'incitant financier de la FAIQ est suffisant			Résultat commun (SD3R5)

* Facilité d'Appui aux Initiatives de renforcement de la Qualité

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. Les ONG ont accès à une information de référence sur leur métier pertinente et à jour	- Membres satisfaits et très satisfaits (enquête de suivi de satisfaction fin 2012) - Fréquentation de la partie privée du site internet (statistiques du site)	- 93% - 216 visites uniques par mois (moyenne 2010-mi 2011)	- 93% - 400 visites uniques par mois
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Helpdesk, veille et diffusion d'informations	- membres	- secrétariat	structurel
2. Organisations de formations spécifiques de base a. le droit social et sécurité sociale des coopérants ONG b. les marchés publics	- membres	- secrétariat	structurel
3. Mise à jour et approfondissement des fiches techniques réglementaires (FTR)	- membres	- secrétariat	800€
4. Organisation d'une « Welcome week » à l'intention des nouveaux collaborateurs du secteur ONG	- nouveaux collaborateurs des membres	- secrétariat	3.000€

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

L'information et le conseil aux membres restent une fonction fondamentale de toute fédération qui consomme une bonne part des ressources humaines. Le secrétariat continuera bien évidemment remplir ce rôle en 2012 autour de trois axes :

- Le **helpdesk** où chaque membre peut trouver une information pointue (y compris la réglementation DGD) et des conseils pratiques. Le secrétariat capitalise cette information sur la partie membres d'ACODEV.be qui a été entièrement revu en 2011.
- La **veille** qui permet au personnel du secrétariat de rester à jour par rapport aux thématiques suivies. L'accompagnement des membres lors de leurs dialogues politiques ou entretiens de suivi à la DGD participe également de cette veille.
- La **diffusion des savoirs** à travers des formations spécifiques données par le secrétariat ou à travers d'autres outils tels que le site internet, la newsletter hebdomadaire envoyée à près de 400 personnes ou les « Fiches Techniques Réglementaires » mises à jour chaque année.

L'enquête de satisfaction réalisée fin 2010 a démontré que 93% des membres s'estime satisfait ou très satisfait de la façon dont la fédération remplit ce rôle.

En 2012, outre ces actions, ACODEV proposera une nouvelle formule pour l'accueil des nouveaux collaborateurs des ONG. Une semaine de formation/information (la dernière semaine du mois d'août) présentera quatre sujets : (1) la planification, le suivi, et l'évaluation d'une intervention de développement : GCP et cadre logique, (2) l'action des ONG au Nord : Education au développement, (3) l'action des ONG au Sud : renforcement des capacités et partenariat et (4) le financement des ONG : bailleurs de fonds institutionnels, réglementation DGD,... Chaque session abordera les questions et enjeux actuels, présentera les documents de référence et mettre en évidence le rôle et les services d'ACODEV en la matière.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
/	Résultat harmonisé (SD4R4 & SD4R5)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. ACODEV alimente la réforme du cofinancement indirect DGD avec des propositions soutenant les principes de qualité choisis par le secteur aux niveaux belge et international	- la réglementation tient compte des principes « qualité » (normes du secteur), « efficacité des OSC » (principes d'Istanbul, cadre de référence de Siem Reap) et « simplification administrative » (textes réglementaires produits)	- aucune référence dans la réglementation actuelle	- Oui
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Production de notes techniques sur les points à aborder	- s/o	- Secrétariat, membres	Structurel
2. Animation de la concertation interne sur ces sujets	- membres	- secrétariat, DGD	Structurel

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

La DGD a entamé un processus de réorganisation interne qui aura un impact direct sur la façon dont elle envisagera ses relations avec les acteurs indirects et les ONG en particulier. Le planning est assez serré pour que la réforme puisse produire ses effets pour les prochains cadres stratégiques. Les fédérations ont été invitées à participer à la concertation autour de ce processus, d'abord sur la définition des nouvelles structures, procédures et processus portant sur le cycle des subsides (en amont : préparation et présentation des dossiers, en aval : justifications et contrôles), ensuite sur les adaptations de la réglementation régissant les acteurs indirects.

ACODEV contribuera à ce processus avec, comme points d'attention particuliers, les éléments suivants :

- La prise en compte des principes d'efficacité des OSC déterminés en préparation au HLF de Busan (principes d'Istanbul, Cadre de référence de Siem Reap), et au niveau belge (Accord du 4/5/2009)
- La prise en compte des principes de qualité déterminés au niveau belge (EFQM comme cadre de référence pour la Qualité des ONG)
- La prise en compte de la simplification administrative pour les ONG

ACODEV estime que la démocratie interne est une richesse qu'il faut soigner. Dans le respect de la confidentialité / du devoir de réserve nécessaire pour faire aboutir l'un ou l'autre point, nous veillerons à animer la concertation interne sur ce sujet de sorte à avoir une large compréhension des enjeux et une adhésion éclairée sur les choix posés.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
L'espace de concertation proposé par la DGD permet aux parties prenantes externes de réellement apporter leur contribution au processus. Les différences de sensibilité entre structures de coordination des ONG n'entravent pas la contribution d'ACODEV.	Résultat commun (SD2R2)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
B. ACODEV continue d'alimenter le dialogue avec la DGD avec des propositions concertées soutenant la qualité	- Nombre de propositions mises en débat avec la DGD (hors réforme DGD)	- 5 points sont à l'ordre du jour	- 5 propositions formulées
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Elaboration de propositions dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord du 4/5/2009 et suivi de son respect par les pouvoirs publics	- s/o	- secrétariat, membres	structurel
2. Elaboration de propositions dans le cadre de la réforme de la réglementation sur l'aide d'urgence	- ONG actives sur l'aide d'urgence	- Secrétariat, membres	structurel
3. Animation de la concertation interne sur ces sujets	- membres	- secrétariat	structurel

Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre

La mise en œuvre de l'Accord du 4/5/2009 continuera, en 2012, à mobiliser la fédération. Les points suivants devraient encore être à l'ordre du jour en 2012 :

- Envoi : note de vision commune DGD-ONG sur l'envoi, prise en charge des coûts familiaux et de sécurité sociale des coopérants ONG, subsidiation des stages et envois de solidarité (point 2.1.4)
- Volet nord : note stratégique « ED » et mise en application (point 3.11)
- Gestion axée résultats : assurer plus grande souplesse dans l'utilisation de méthodes complémentaires au cadre logique, notamment dans le cadre de l'efficacité du RC (points 2.1.2 & 2.3.3)
- Modalité « projet » : assurer que la croissance de l'allocation budgétaire « projets » tienne compte de l'évolution du besoin de financement des structures y ayant recours (point 3.6)

Les GT seront impliqués dans ce travail.

ACODEV sera également attentif au respect des engagements pris par les pouvoirs publics, notamment au niveau du volume des subsides disponible pour les différentes catégories d'ONG (projet / programme)

Par ailleurs, ACODEV alimentera la réforme de la réglementation sur l'aide d'urgence.

Risques et hypothèses	Synergie avec Coprogram
Le rythme de dialogue avec la DGD permet une participation effective des ONG dans le processus.	Résultat commun (SD2R1 & SD4R2)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. ACODEV alimente le dialogue avec la DGD avec des propositions concertées visant à la simplification administrative	- Nombre de propositions prioritaires sur lesquelles un dialogue est engagé avec la DGD sur base des propositions du secteur	- 1 (modèle 3 - coûts du personnel)	- 3
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Poursuite du dialogue avec la DGD pour rationaliser le cadre de reddition des comptes	- s/o	- secrétariat, membres	structurel
2. Animation de la concertation interne	- membres	- secrétariat	structurel
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
<p>La recherche d'un équilibre entre les besoins légitimes d'information d'un bailleur de fonds et le coût que cela représente pour une ONG subsidiée est une préoccupation historique d'ACODEV. ACODEV considère que la professionnalisation croissante du secteur doit permettre le développement de relations entre ONG et pouvoirs publics davantage basées sur la confiance.</p> <p>La remise à plat du système de relations de la DGD avec les organisations subventionnées (dans le cadre de la réforme susmentionnée), couplée à l'étude réalisée en interne par la DGD (plan Meerschaert), représentent une opportunité pour atterrir sur l'intégration de propositions concrètes de simplification administrative.</p> <p>Par ailleurs, ACODEV continuera son plaidoyer pour que les règles existantes (qui seront encore d'application pour les ONG jusqu'en 2014 ou 2015, en fonction de la date de démarrage du programme) bénéficient également de procédures de justification allégées (mise en œuvre du point 3.10 de l'Accord du 4/5/2009).</p> <p>Le secteur a identifié cinq points cruciaux pour la simplification administrative :</p> <ul style="list-style-type: none"> - modèle 3 et coûts du personnel - utilisation de la comptabilité générale pour le rapportage financier - utilisation d'audits locaux pour le rapportage financier des partenaires du Sud - abandon du rapportage financier par résultat - mise au point de règles simples pour les transferts budgétaires 			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
La capacité d'ACODEV à formuler des propositions concrètes, réalistes et équilibrées est toujours reconnue par les pouvoirs publics. La réforme de la DGD et le changement de Ministre ne modifie pas l'engagement de la DGD à avancer dans ce domaine.			Résultat commun (SD2R3)

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 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. Les mandats sont clarifiés et les mandataires rendent des comptes	- Pourcentage des mandats qui disposent de la fiche de mandat prévue dans le guide du mandataire (statistiques internes) - Pourcentage de mandataires qui rendent compte de l'exécution de leur mandat via l'espace communautaire (statistiques internes)	- 50% (prévu 2011) - 0%	- 75% - 20%
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Poursuite de la rédaction concertée des fiches de mandat	- mandataires de la fédération	- secrétariat	structurel
2. Mise en place d'un espace de redevabilité interne des mandataires (voir OT.R1), sensibilisation des mandataires à son utilisation	- mandataires de la fédération	- secrétariat	structurel
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
ACODEV représente le secteur ONG dans de nombreux espaces. Ces mandats sont exercés (par délégation) par des collaborateurs du secrétariat de la fédération et/ou des ONG membres. Initialement, l'exécution des mandats était largement laissée à l'appréciation du mandataire, avec peu de retours vers le secteur. La clarification des mandats, à travers un guide du mandataire et des fiches de mandat, entamée en 2010 sera poursuivie en 2012. Par ailleurs, nous veillerons à ce que les mandataires rétro-alimentent la fédération en rendant compte de l'exécution de leur mandat via le site internet de la fédération.			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
Les mandataires intègrent l'importance de la reddition de comptes en interne.			Résultat spécifique

OTransversal : La fédération répond mieux aux attentes de ses membres

Résultat T.1 : La dynamique interne de la fédération est augmentée

Résultats intermédiaires 2012	Indicateurs (sources de vérification)	Baseline au 30/9	Valeur cible fin 2012
A. De nouvelles opportunités de suivi et de participation aux débats (internes et externes) existent pour les membres	- pourcentage de membres contributeurs à la vie de la fédération (tableau de suivi interne)	- 60% des membres ont contribué au moins une fois à la fédération en 2010 (57% en 2009)	- 75%
Actions à mettre en œuvre en 2012	Groupe cible	Expertise à mobiliser	Budget complémentaire
1. Ajout d'un espace communautaire (gestion de projet, documents partagés) sur acodev.be	- membres de la fédération	- Développeur Drupal	5.000€
Contexte et situation actuelle / modalités de mise en œuvre			
En 2012, ACODEV poursuivra l'exploitation des technologies de l'information et de la communication pour faciliter la contribution des membres à la dynamique de la fédération. Un espace communautaire sera créé sur la partie réservée aux membres du site d'ACODEV.			
Risques et hypothèses			Synergie avec Coprogram
/			Résultat spécifique

b) Focus : La gestion des ressources humaines chez ACODEV

Le secrétariat d'ACODEV est réparti en trois départements : le secrétariat général (SG), le pôle réglementation et financements (PRF) et le pôle appui-qualité (PAQ). Il se compose actuellement comme suit (situation au 30/09/2011) :

Nom Prénom	Formation	DdN	Entrée	Fonction	Expérience professionnelle
Van Parys Etienne (EVP)	Ingénieur agronome	1951	01/09/85	SG : Secrétaire Général	Expert associé FAO/Burkina Faso, coopérant AGEH / Burkina Faso, (Secrétaire général Intercodev puis CODEF puis ACODEV)
Orrego Solange (SO)	Maîtrise en Droit	1969	01/02/94	PRF : Responsable questions juridiques et RH SG : gestion RH interne	/ (CODEF)
Charliers Solange (SC)	ESS + Secrétariat commercial et comptable	1948	08/09/95	SG : Accueil - secrétariat - logistique - encodage comptabilité	Assistante Direction / Interappel, Cabinet belge-CEE, Assistante gestion Ets Mouffe puis Ets Drion, (ADO)
Oyatambwe Wamu (WO)	Docteur Sciences Politiques	1965	01/01/00	PAQ : Responsable de projets appui-qualité	Chercheur associé VUB / ULB, animateur Oxfam solidarité, Local Integration Action / Antwerpen
Lucy Magali (ML)	Maîtrise en Histoire	1974	05/04/00	PAQ : Responsable thématique appui-qualité (ED - Partenariat)	Fonteyn Medical Books / Leuven
De Leeuw Etienne (EDL)	Maîtrise Administration & Gestion	1963	01/05/00	PRF : Coordinateur réglementation-financements, PAQ : Responsable auto-évaluation qualité	Assistant UCL, coopérant ONG (Equateur) / ADRAI, Directeur ADRAI
Ansion Maria Isabel (MIA)	Maîtrise en Histoire	1978	01/09/06	SG : Responsable communication, PRF : Veille parlementaire, appui agrément de base	Ecole des devoirs, accueil Réfugiés / Florenne, alphabétisation / Pérou, Enseignante divers écoles / Belgique, coopérante ONG (Haïti) / Volens
Graffe Sylvie (SG)	Maîtrise en Sciences Economiques	1976	05/05/08	PRF : Responsable réglementations (DGCD,WBI,UE,...) et financements, SG : Supervision finances de l'ASBL	Gestion financière et support (Asie) / AIDCO-D3, gestion financière et opérationnelle projets (Thaïlande) / UE
Dubuisson Denis (DD)	Maîtrise en Sc. Economiques et sociales	1971	18/08/08	PAQ : Coordinateur appui-qualité	Assistant FNDP/Namur, program manager / IdP, responsable programme & suivi-évaluation / IdP
Ben Geloune Atmane (BP)	ESS électronique (qualification) + formations technofutur en TIC...	1978	01/07/09	SG : Appui en informatique bureautique, base de données, développement site internet	Stages, appui à distance pour les personnes formées par technofutur

Chaque membre du personnel dispose d'une description de fonction. Un entretien de fonction annuel est prévu avec le Secrétaire Général. Une procédure interne décrit le processus de recrutement et l'accueil de nouveaux collaborateurs.

La coordination de l'équipe est assurée par le Secrétaire Général et les deux coordinateurs des

pôles. Une réunion d'équipe bimensuelle permet d'assurer la planification, le suivi et le partage d'informations.

ACODEV encourage ses collaborateurs à enrichir leurs compétences par la formation. Un budget annuel est prévu à cet effet. A titre d'illustration, le tableau suivant illustre un bilan des formations suivies ces 3 dernières années :

Thème	2008	2009	2010
Compas Qualité	DD		
Compas Qualité (restitution interne)		PRF+PAQ	
Analyse organisationnelle		EDL	
Cartographie des incidences		DD	EDL
Cartographie des incidences (introduction)		PRF+PAQ	
Relecture de dossier ONG (échanges internes)		PRF+PAQ	PRF+PAQ
Recherche de financement sur internet	MIA		
Recherche de financement UE	SG		
EC Grants			SG
Gestion d'équipe		EDL	
Animation de réunion		ML, EDL	
Animation de réunion (restitution interne)		PRF+PAQ	
Gestion de réunion			SG
Formateur occasionnel	ML		
Prise de parole en public			ML
Joomla		EVP, SG, DP	
Flux RSS		MIA	
SPIP		BP	
Communication et ergonomie Web			MIA
Open Office (interne par MIA)	Tous		
Utilisation du site internet (interne par MIA)	PRF+PAQ		
Bases de données internes (interne par BP)		Tous	
Bases de comptabilité	SG, SC		
Comptabilité Non Profit		SG	
Législation Bien-être au travail	SO		
Bonne gouvernance dans les asbl		SO	
Fusion et scission des ASBL			SO
Négociation employeur-syndicat		SO	
Anglais	ML	ML	ML
Néerlandais	ML	ML	
Néerlandais (table de conversation in-house)		ML, SG, SC, MIA	ML, SG, SC, MIA

Perspectives à court terme

Du mouvement dans le personnel est prévu à court terme. Deux recrutements sont à l'ordre du jour :

- le remplacement d'un collaborateur du pôle Appui-qualité qui a choisi de réorienter sa carrière professionnelle.
- la création d'un poste à mi-temps (sur financement Maribel fiscal) pour l'offre de services dans le pôle réglementation et financement consacré à l'assistance à la rédaction des justificatifs financiers des projets (voir OS2-R4A)

Ce mouvement sera l'opportunité de :

- revoir l'ensemble des descriptions de fonction pour s'assurer de leur adéquation avec les besoins actuels de la fédération
- repenser les modalités d'évaluation du personnel, avec un entretien de fonction plus structuré et plus dynamique
- renforcer le fonctionnement en pôles (Réglementation et Financements, d'une part, et Appui-Qualité, d'autre part)

Par ailleurs, ACODEV mettra en place en 2012 une véritable stratégie de formation de son personnel.

c) Chronogramme du programme complémentaire

	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
R11 - Cadre de référence Qualité												
A1 Qualité action "Nord" et "Envoi"	X	X	X	X								
A2 Qualité action "Sud"			X	X	X	X			X	X		
B2 Animation IMPEQ			X			X					X	
R12 - Vision et stratégies N/S												
A1 Réflexions stratégiques	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
A2 Suite Université Automne	X	X	X	X	X							
A3 Socialisation interne						X						X
B1 Etude Satisfaction Partenaires					X	X	X	X	X			
B2 Socialisation résultats												X
R21 - Transparence et redevabilité												
R22 - Gestion interne												
A1 Information EFQM	X					X						
A2 Formation "Journey to Excellence"		X					X					
A3 Développement d'outils EFQM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A4 Accompagnement à l'autodiagn	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
B1 FAIQ "projets d'amélioration"	X				X				X			
B2 Plateforme d'échanges						X	X	X	X			
B3 Formations collectives	X			X					X			X
R23 - Gestion axée résultats												
A1 Form. "Intro GCP"		X				X				X		
A2 Formation "Planification Stratégique"		X										
A3 Trajectoire "Baselines & IOV"		X	X	X	X	X						
A4 FAIQ "GCP"									X			
R24 - Synergies												
A1 Achats Collectifs (assurances)	X	X	X	X	X	X						
A2 Service "justification projets"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A3 Présentation offre ED			X	X	X	X	X	X				
B1 FAIQ "Synergies"									X			
B2 Exploitation données Viungo					X	X	X	X				
R25 - Information de base												
A1 Helpdesk, veille, information	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A2 Formations de base			X					X				
A3 Mise à jour Fiches techniques			X	X								
A4 Welcome Week								X				
R31 - Réglementation Qualité												
A1 Propositions Réforme DGD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
B1 Propositions Accord 4/5/09	X	X	X	X	X							
B2 Propositions Aide Urgence	X	X	X									
A2 & B3 Concertation interne	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
R32 - Simplification administrative												
A1 Propositions simplification adm.	X	X	X	X	X							
A2 Concertation interne	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
R33 - Mandats												
A1 Rédaction fiches de mandat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
A2 Redevabilité des mandataires								X	X	X	X	X
RT1 - Dynamique interne												
A1 Espace communautaire	X	X	X	X								

4. Partie financière

a) Budget 2012

CHARGES		Budget 2012	PRODUITS		Budget 2012
1	FRAIS DE PERSONNEL		A	Subsides DGCD	669.005,00
1.1	Rémunération des employés coûts patronal	574.083,00	A.1	Subsides frais personnels & fonctionnement	546.405,00
1.2	Déplacement domicile-travail	7.000,00	A.2	subside complémentaire 2011	122.600,00
1.3	Assurance-loi/accident travail	2.800,00			
1.4	honoraires (secrétariat social, cheques repas)	3.700,00	B	Fonds sociaux	67.500,00
1.5	autres frais de personnel (médecine du travail,...)	500,00	B.1	MSIV (2*3/4 + 1/2)	64.500,00
	Total frais de personnel	588.083,00	B.3	subside fonds social de formation (FGAR)	3.000,00
2	FRAIS DE FONCTIONNEMENT		E	Contribution membres	62.150,00
2.1	Charges occup locaux	33.950,00	E.1	Cotisations de base	62.150,00
2.2	Déménagement	0,00	E.2	Contributions proportionnelles	0,00
2.3	Communications	10.500,00			
2.3.1	lignes téléphoniques/frais commun./redevances	9.000,00	F	Récupération de frais	9.600,00
2.3.2	Copies/Impression	500,00	F.1	Séminaire plateforme nationale	0,00
2.3.3	Frais de port et taxes	1.000,00	F.2	Pégasus	6.000,00
2.4	Matériel de bureau	8.650,00	F.3	FEONG	2.000,00
2.4.1	petit matériel/consommables	2.500,00	F.4	Diverses récupérations	500,00
2.4.2	petit équipement non consommables	350,00	F.5	Participation aux frais de formation	1.000,00
2.4.3	fourniture de bureau	0,00	F.6	Autres prestations (et jetons de présences)	100,00
2.4.4	fourniture informatique	5.500,00			
2.4.5	entretien réparation	300,00	G	Ventes Publications	0,00
2.5	Investissements/amortissements	2.150,00	G.1	Vente autres publications	0,00
2.5.1	amortissements informatiques	1.915,00			
2.5.2	amortissements mobilier bureau	235,00	H	Produits financiers	1.500,00
2.6	Publications	4.225,00	I	Produits exceptionnels	0,00
2.6.1	publications légales /Moniteur Belge	225,00	J	Utilisation du fonds de réserve	0,00
2.6.5	publications spécifiques diverses	4.000,00	K	Différé de change	0,00
2.7	Abonnements/revues/cotisation	8.197,00			
2.7.1	abonnements et docu (UFBE / INBEL + PFV ...)	600,00			
2.7.2	Cotisations	1.025,00			
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	129.100,00			
2.11.1	Séminaire ACODEV hors fond appui qualité	6.500,00			
2.11.5	programme complémentaire Appui Qualité	122.600,00			
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			
2.14	frais de notoriété	800,00			
2.15	Charges financières	150,00			
2.16	Impôts et taxes	0,00			
2.17	Dotations 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	220.572,00			
	TOTAL CHARGES	808.655,00		TOTAL PRODUITS	809.755,00
				Bénéfice ou Perte d'exercice	1.100,00
				Dotation au Fonds Social (25%)	
				Bénéfice à affecter :	1.100,00

→ voir détail ci-dessous

b) Budget complémentaire d'appui à la qualité (DGD)

Poste	budget complémentaire DGCD 2010	%
OS1-R1.1 Cadre de référence qualité	€ -	0,00%
OS1-R1.2 Qualité dans les pratiques et stratégies	€ 20.300,00	16,56%
A3 - Socialisation des réflexions des GT et GPS	€ 300,00	
B1 - Etude internationale "Satisfaction des partenaires"	€ 20.000,00	
OS2-R2.1 Transparence	€ -	0,00%
OS2-R2.2 Pratiques de gestion	€ 51.000,00	41,60%
A2 - Formation "Journey to Excellence"	€ 5.000,00	
B1 - FAIQ "Projets d'amélioration"	€ 30.000,00	
B2 - Plateforme d'échange d'expériences	€ 5.000,00	
B3 - Formations Qualité	€ 11.000,00	
OS2-R2.3 Méthodologie	€ 25.000,00	20,39%
A1 - Formations "Introduction à la GCP et aux approches logiques"	€ 7.500,00	
A2 - Formation "Planification Stratégique"	€ 2.500,00	
A3 - Trajectoire "baselines et indicateurs"	€ 5.000,00	
A4 - FAIQ "méthodes de gestion de projets"	€ 10.000,00	
OS2-R2.4 Synergies - Mutualisation des services administratifs	€ 15.000,00	12,23%
B1 - FAIQ "Synergies"	€ 15.000,00	
OS2-R2.5 Informations de base	€ 3.800,00	3,10%
A3 - mise à jour des Fiches Techniques Règlementaires	€ 800,00	
A4 - Welcome Week	€ 3.000,00	
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%
OT-RT.1 Dynamique interne à la fédération	€ 5.000,00	4,08%
A1 - Espace communautaire sur ACODEV.be	€ 5.000,00	
sous-total	€ 120.100,00	97,96%
Evaluation externe FAIQ	€ 2.500,00	2,04%
Total	€ 122.600,00	

c) Pour mémoire, budget complémentaire à acquérir auprès d'autres partenaires financiers

Partenariat IMPEQ, Union Européenne (EuropeAid, ligne 21.03.01) :	34.000€
Outil de présentation de l'offre en ED, WBI :	7.500€



Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl

Bld Léopold II 184D
1080 Bruxelles
Belgique

Tél 02/2198855
Fax 02/2179963
info@acodev.be
www.acodev.be
BE 462.279.234

