



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

CA 12/02/15 - OJ 3

Cadre stratégique 2015-2020



Soumis au CA du 12/02 pour décision : en suivi de l'AG de juin 2014 et en préparation de l'AG de mai 2015

Soumis à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015

TABLE DES MATIERES

Table des matières	3
I. Introduction.....	4
1. Un cadre stratégique commun aux deux fédérations ACODEV et ngo-federatie : aucune obligation légale, une nécessité.....	4
2. Une préparation sur base de consultations et grâce à un accompagnement externe	4
II. Qui est ACODEV ?	6
III. Vision et missions d'ACODEV.....	7
IV. Principes, valeurs et approches d'ACODEV	8
V. Politiques et outils d'ACODEV.....	9
VI. Quels changements dans le contexte ?.....	10
VII. Quatre facteurs critiques de succès	11
VIII. Cinq objectifs stratégiques communs aux fédérations	12
1. Négocier de meilleures conditions pour un travail de qualité des ONG.....	12
▶ L'environnement réglementaire des ONG est davantage propice à un travail de qualité	12
▶ Un dialogue constructif existe entre les fédérations et les pouvoirs publics	12
▶ La modalité 'projets' est opérationnelle	13
▶ Les services collectifs et mutualisés des fédérations allègent la charge de travail des membres.....	13
2. Renforcer les capacités professionnelles des ONG	13
▶ La dynamique d'amélioration continue du secteur permet aux ONG d'atteindre un niveau de qualité plus élevé	14
▶ Les ONG améliorent leurs compétences sur le plan de leurs pratiques « métier » et de gestion.....	14
3. Renforcer la légitimité et la pertinence des ONG	15
4. Promouvoir l'image d'un secteur responsable, critique, performant et utile.....	15
▶ Améliorer les instruments de transparence existants.....	15
▶ Une stratégie pertinente de communication externe collective du secteur est définie.....	16
5. Renforcer les collaborations avec d'autres acteurs	16
▶ Articulation avec les coupoles d'ONG	16
▶ Articulation avec les autres ACNG	16
▶ Articulation avec les structures de coordination d'autres pays.....	16
IX. Moyens humains et financiers de la mise en œuvre du cadre stratégique	17

I. INTRODUCTION

1. Un cadre stratégique commun aux deux fédérations ACODEV et ngo-federatie : aucune obligation légale, une nécessité



Pour l'instant l'élaboration d'un cadre stratégique pluriannuel n'est pas, pour les fédérations, une obligation formelle imposée par le pouvoir subsidiant (AR 7/02/2007 et AR 1/04/2014). La nouvelle réglementation formulée en 2014 (AR 25/04/2014) prévoit bien, elle, qu'à partir de 2017 la planification des coupoles et des fédérations soit basée sur un programme quinquennal construit conjointement par les deux coupoles et les deux fédérations.

Il reste cependant utile de préserver la tradition, instaurée librement par les fédérations, par laquelle chacune des fédérations inscrit son plan d'action annuel dans le cadre plus large d'un cadre stratégique pluriannuel. Plus que jamais le contexte dans lequel les membres des fédérations sont appelés à se mouvoir est changeant. Ce qui a une influence indubitable sur les missions et mandats des fédérations.

Une tradition de collaboration s'est aussi développée entre les deux fédérations ce qui fait qu'elles se sont appliquées à tracer des lignes stratégiques communes, à les traduire en plans opérationnels communs et à les 'monitorer' et évaluer ensemble. C'est ainsi que, pour la première fois, un cadre stratégique 2015-2020 commun et un plan d'action 2015 commun ont été réalisés.

Cependant il y a évidemment des particularités propres à chaque structure et donc les parties II à V de ce cadre sont des parties propres à ACODEV. Il s'agit d'éléments repris des anciens cadres stratégiques d'ACODEV et qui restent valables pour ce nouveau cadre 2015-2020.

Les parties VI et suivantes sont communes aux deux fédérations.

2. Une préparation sur base de consultations et grâce à un accompagnement externe

Depuis de nombreuses années, les deux fédérations se concertent dans la préparation de leurs Plans d'action annuels. Depuis 2013, la nécessité d'aller vers plus d'articulations, voire de mettre en place un Plan d'action commun, s'est faite plus forte. La proposition a été faite lors d'une réunion d'équipes (juin 2013) de mettre en place des étapes pour aller vers un Plan d'action commun, ce que les instances ont approuvé.

Pour la préparation du cadre stratégique 2015-2020 (en ses parties VI et suivantes), les secrétariats se sont faits accompagnés, de février à juin 2014, par une consultante externe, Jo Lefevère. Cette consultante est spécialisée en accompagnement stratégique et en processus de planifications et de changements stratégiques.

Pour donner forme à ce cadre stratégique les secrétariats ont pu se baser sur les sources suivantes :

- L'enquête Keystone auprès des membres d'ACODEV lancée en septembre 2013
- L'enquête en ligne, menée en février-mars 2014, auprès des membres de ngo-federatie

- Des évaluations externes de certaines parties de notre travail. Notamment celle sur l'utilisation par nos membres du fonds de stimulation d'initiatives de qualité, FAIQ, (janvier 2014) et la mise en œuvre du système EFQM par nos membres (février 2014)
- Des enquêtes ciblées auprès de certains acteurs externes en avril-mai 2014 appartenant aux groupes suivants :
 - Institution de coopération au développement liée au pouvoir public (CTB)
 - Autres ACNG
 - Fédérations de pays voisins qui ont des missions semblables (Pays-Bas, France, Royaume Uni)
 - Des consultants et des collaborateurs de centres d'expertises.

Entre temps, plusieurs autres processus se sont déroulés au sein des fédérations qui ont influencé l'élaboration du cadre stratégique :

- L'évaluation externe de ngo-federatie exécutée d'août à septembre 2014
- L'évaluation externe du cadre stratégique 2008-2013/14 d'ACODEV, par Rob van Poeltje, janvier 2014
- La trajectoire menée pour initier un nouveau texte de vision pour les membres des fédérations, trajectoire démarrée en janvier 2014 dont la première phase devrait aboutir au cours du premier trimestre 2015.

Enfin, l'Assemblée générale d'ACODEV a approuvé, en sa réunion de juin 2014, les 5 grandes orientations stratégiques de ce cadre (voir partie VIII), sur base desquelles le Plan d'action 2015 (commun à ACODEV et ngo-federatie) et ce document ont été préparés.

II. QUI EST ACODEV ?

ACODEV est la fédération professionnelle des ONG francophones et germanophones de coopération au développement.

La Belgique compte deux fédérations des ONG de coopération au développement : ACODEV et son homologue ngo-federatie, la fédération des ONG néerlandophones. Ces deux fédérations, qui travaillent en étroite collaboration, sont agréées par le Ministre fédéral de la Coopération au Développement.

ACODEV est une ASBL dont les membres effectifs sont des ONG de coopération au développement francophones et germanophones belges agréées.

ACODEV existe par la dynamique de ses membres qui la structurent et la dirigent, mais est également soutenue par un secrétariat qui assure la coordination des efforts et encourage, anime et stimule l'action ou la réflexion collective.

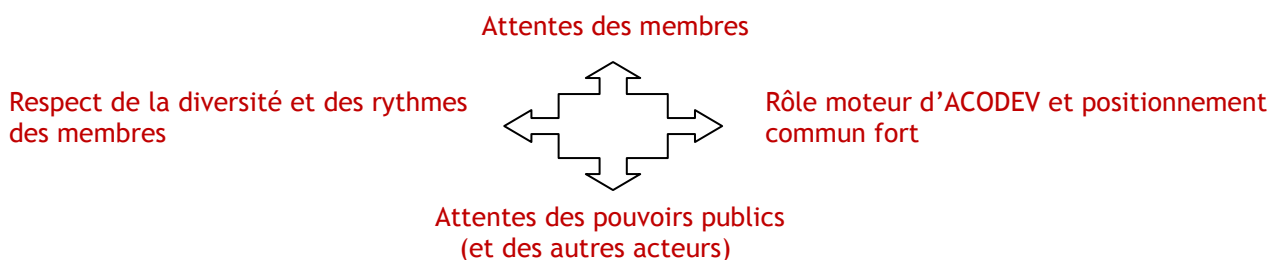
ACODEV est subsidiée largement (85 à 90%) par les pouvoirs publics, qui la reconnaissent comme porte-parole du secteur ONG. Elle est également membre actif de la plate-forme belge qui représente les ONG belges au sein de CONCORD, la confédération européenne des ONG d'urgence et de développement. ACODEV porte, par ce biais, la voix de ses membres au niveau européen.

En tant que fédération d'ONG, ACODEV est soumise à différentes forces, parfois opposées.

En interne, ACODEV a un rôle fédérateur, qui vise à rassembler les ONG, à avoir un rôle moteur et pro-actif à l'égard de ses membres, et recherche un positionnement extérieur fort et clair qui traduise l'avis des membres, dans une optique de solidarité et d'atteinte d'objectifs communs ; par ailleurs, ACODEV veut respecter les individualités des membres, les rythmes et particularités de chacun d'entre eux.

En externe, ACODEV a un rôle d'interlocuteur vis-à-vis des pouvoirs publics et autres acteurs du secteur, qui la pousse à rechercher un arbitrage entre les demandes légitimes de ses membres et celles des pouvoirs publics ou autres acteurs, dans le cadre d'une recherche de qualité des actions de coopération.

La fédération recherche donc un équilibre entre les pôles suivants :



III. VISION ET MISSIONS D'ACODEV

En tant que fédération professionnelle d'organisations actives dans le champ de la coopération au développement, ACODEV a pour vision une coopération de qualité dans laquelle ses membres contribuent aux nouveaux enjeux du développement et ajustent leurs stratégies, renforcent leurs compétences professionnelles, et coordonnent leurs efforts avec les autres acteurs du développement, dans le respect des spécificités, compétences et responsabilités de chacun.

A cet égard, la fédération a trois missions principales :

1. Faciliter un cadre externe qui promeut une coopération de qualité en assurant la représentation et la promotion des intérêts collectifs de ses membres, notamment avec les pouvoirs publics subsidiaires
2. Soutenir et encourager ses membres dans leurs efforts de professionnalisation et de renforcement de la qualité de leurs actions
3. Faire reconnaître le monde ONG et ses valeurs dans son ensemble et sa diversité

IV. PRINCIPES, VALEURS ET APPROCHES D'ACODEV

ACODEV croit en l'importance du mouvement de solidarité envers les populations du Sud visant à faire respecter les droits et la dignité de tous les humains.

ACODEV croit que la coopération au développement menée par les ONG, basée sur des initiatives citoyennes, des partenariats et une « responsabilisation » et « autonomisation » des acteurs, apporte une plus-value dans cette recherche de justice, de solidarité mondiale et de développement durable.

ACODEV veut soutenir l'évolution d'ONG autonomes et transparentes dans leurs activités et leur gestion, qui développent une vision et une stratégie à long terme, dans un souci de qualité et de professionnalisme.

ACODEV respecte la diversité des membres qui représente une source d'enrichissement collectif. Cette diversité est reconnue à travers un mode de décision et de positionnement démocratique.

Dans ses relations avec les pouvoirs publics, ACODEV entend promouvoir :

- La nécessité d'une politique et de moyens ambitieux pour la coopération au développement, et en particulier pour le travail des ONG
- Un soutien public résolu à l'action des ONG dans le respect de l'autonomie des ONG
- La reconnaissance du droit d'initiative des ONG
- Un partenariat, impliquant des engagements mutuels durables
- Des réglementations de cofinancement adéquates et souples qui privilégient un travail efficace dans une approche qualité
- Un dialogue stratégique entre ONG et pouvoirs publics, centré sur les finalités essentielles de leur action.

De façon transversale aux actions qu'elle met en œuvre, ACODEV développe les approches et méthodologies suivantes :

- L'investissement des membres dans leur fédération et leur soutien au travail collectif et à l'échange
- L'appui aux membres par un secrétariat proactif et moteur soutenu de façon privilégiée par les compétences existantes au sein du secteur
- L'établissement de relations partenariales avec les pouvoirs publics, basée sur la reconnaissance et la spécificité de chaque acteur
- Les synergies avec d'autres acteurs extérieurs à la fédération en particulier, d'une part, avec les autres structures de coordination du secteur ONG (CNCD-11.11.11, 11.11.11-KVNZB, ngo-federatie,...), afin de renforcer le secteur ONG, accroître sa crédibilité, son ancrage sociétal, ses moyens d'action, ses capacités d'analyse critique et de revendication ainsi que, d'autre part, avec d'autres acteurs de la coopération au développement (Universités, syndicats, CTB, APEFE, Pegasus, ...) afin de promouvoir ensemble une coopération de qualité
- La recherche d'un décloisonnement du secteur, que cela soit aux niveaux interne (entre ONG), externe (avec les autres acteurs de coopération au développement), ou multisectoriel (avec des acteurs ne relevant pas de la coopération au développement)
- L'assurance d'une veille stratégique par rapport aux enjeux du secteur
- L'établissement de mandats clairs dans tous les lieux de représentation.

V. POLITIQUES ET OUTILS D'ACODEV

Sur base de sa vision et de ses missions, ACODEV a développé des politiques qui orientent son travail. Ces politiques sont inscrites dans une série de notes internes.

Il s'agit, notamment, de la note de politique Communication, la note de politique de Gestion des Ressources Humaines, la note de politique du Partenariat à ACODEV, la note de politique Gestion Axée Résultat, la note de politique Environnement, la note de politique Genre, la note de politique financière, le Guide du mandataire, la note sur la gouvernance et le fonctionnement interne approuvée en Assemblée générale de septembre 2014.

Par ailleurs, ACODEV atteint ses objectifs en utilisant diverses sortes d'outils, dont notamment :

- Les formations
- Le helpdesk « réglementations » répond aux questions des membres sur les diverses réglementations liées aux cofinancements ou au statut d'ASBL et les systématise en rédigeant des fiches techniques explicatives et des FAQ mises à disposition sur son site
- La mise en place et la gestion de bases de données communes (ong-livreouvert, viungo, portail Qualité ...)
- Le Fonds de projets FAIQ
- La veille stratégique sur les sources de financement
- La lettre d'information hebdomadaire « ACODEV News » accessible à plus de 500 collaborateurs au sein des ONG membres
- Le site d'ACODEV qui regorge d'informations tant dans sa partie publique que dans sa partie réservée aux membres ; une ouverture aux institutions partenaires (DGD, ACNG...) est déjà opérationnelle et sera systématisée à l'avenir
- Les services mutualisés (tickets d'avion, assurances...)
- Les groupes de travail (GT) entre membres qui sont des lieux de réflexions, productions, échanges, rencontres, apprentissages...
- Les journées d'étude ou de réflexion qui sont l'occasion pour un large nombre de membres de se retrouver ponctuellement autour d'un thème spécifique
- Des études, analyses, capitalisations, évaluations commanditées ou diffusées par la fédération
- Les mandats exercés par les membres ou le secrétariat pour ACODEV.

VI. QUELS CHANGEMENTS DANS LE CONTEXTE ?

Quoi de mieux pour esquisser les défis et enjeux auxquels le secteur ONG fait face, et donc également leurs fédérations, que de reprendre ici la discussion préparant la proposition de texte de vision, discussion en cours au sein des conseils d'administration des deux fédérations :

La coopération au développement existe depuis plus de 50 ans. Durant cette période, les pays en voie de développement ont bénéficié de volumes importants d'aide. Dans ce cadre, les ONG internationales ou belges ont été un lien vital pour faire résonner la voix du Sud dans divers cercles du pouvoir, pour donner une forme à la solidarité, pour organiser des campagnes et pour canaliser des fonds vers les actions de terrain. Cette « industrie de l'aide » a régulièrement été critiquée. Mais objectivement, de beaux résultats peuvent être présentés. Ceci vaut aussi pour la communauté des ONG qui, à divers plans, ont apporté une contribution substantielle dans la lutte contre la pauvreté et l'inégalité ou pour la construction d'une société civile dans le Sud.

Mais le monde a changé de façon radicale. Plusieurs pays du « Sud » sont devenus des grandes puissances, d'autres connaissent une croissance impressionnante. Dans ces pays, il n'y a pas de manque de moyens, mais bien une répartition inégale des richesses. Le système économique actuel génère des inégalités croissantes, aussi dans les pays occidentaux. La globalisation intensive a conduit à ce que nous tous soyons confrontés avec un ensemble de problèmes globaux que nous pourrions uniquement solutionner à travers la coopération internationale. Sous l'égide des Nations Unies, on met les dernières touches à un nouvel agenda globale du développement (Agenda post 2015). Par opposition à son prédécesseur (les objectifs du millénaire), il s'agit d'un agenda universel, qui formule un certain nombre d'objectifs de développement durable pour tous les pays du monde. Tous ces changements démontrent que la coopération classique, basée sur le transfert de moyens du Nord vers le Sud est devenue obsolète. Ceci a aussi comme conséquence que tous les acteurs du secteur doivent se repositionner dans ce nouveau paysage. Celui qui veut rester un acteur pertinent dans la coopération au développement du 21^e siècle a tout intérêt à revoir profondément ses modalités de penser et d'agir.

Les fédérations belges d'ONG sont prêtes à aborder ce défi d'une façon proactive. En tant qu'organisations basées sur des valeurs, nous voyons un rôle important pour la société civile (chez nous et dans les pays partenaires) pour la mise en œuvre du nouvel agenda global du développement. Dans ce scénario, nous voulons être des acteurs de changement social légitimes et efficaces. Pour ce faire, nous sommes prêts à entamer des trajectoires de transformation qui nous libèrent du carcan de la coopération au développement classique et nous préparent à la coopération internationale de demain.

Concrètement comment les membres prendront à-bras-le-corps ces nouveaux enjeux ? Ce sera l'objet de notre 3^{ème} objectif du présent cadre stratégique.

VII. QUATRE FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES

Pour pouvoir mettre en œuvre efficacement le présent cadre stratégique 2015-2020 les deux fédérations devront garder à l'esprit les 4 facteurs suivants:

- Les membres des deux fédérations participent activement dans la mobilisation de l'intelligence collective au sein du secteur
- L'autorité publique fédérale considère les fédérations comme des partenaires de confiance avec lesquels une réflexion collective et une co-construction sont possibles dans le respect des identités respectives
- Les fédérations jouent un rôle de pont entre les ONG et les autres acteurs de coopération au développement, dont les autres ACNG
- Les rôles respectifs des 4 structures de coordination des ONG, les 2 couples et les 2 fédérations, sont clarifiés. Les 4 structures gagnent à mettre en place une articulation optimale entre elles.

VIII. CINQ OBJECTIFS STRATEGIQUES COMMUNS AUX FEDERATIONS

Pour pouvoir, dès 2015, prendre en compte les enjeux, qui ont été mis en évidence dans les discussions sur la vision 2020, les objectifs stratégiques des fédérations ont été complétés, par rapport au cadre stratégique précédent, par deux nouveaux objectifs qui feront l'objet d'une attention particulière durant les 6 prochaines années. Pour la mise au point du précédent cadre stratégique les deux fédérations se sont concertées étroitement, mais la composition des documents était cependant restée différente en raison de différences dans leur histoire et dans leur culture. La structure et le contenu des objectifs de ce cadre stratégique commun sont à présent identiques.

1. *Négocier de meilleures conditions pour un travail de qualité des ONG*

(a) Quelle est la logique de cet objectif ?

- Il s'agit ici de créer de bonnes conditions pour le travail des ONG.
- Il s'agit de poursuivre un objectif déjà fixé dans le précédent cadre stratégique.
- Nous croyons en la plus-value de la contribution des ONG en vue d'un développement plus juste et solidaire. C'est la raison du soutien que les autorités publiques et d'autres acteurs leur accordent. Il est dès lors important d'optimiser ces soutiens dont les ONG bénéficient.
- Nous restons préoccupés de la quantité de temps que les ONG doivent passer dans leurs relations « administratives » avec les bailleurs de fonds (présentation des dossiers, justifications, ...) et avec leurs fournisseurs de biens et services (d'où mutualisation). Dès lors nous sommes à la recherche de l'optimisation du temps que les ONG peuvent consacrer à leur métier de base.

(b) Éléments constitutifs

► **L'environnement réglementaire des ONG est davantage propice à un travail de qualité**

Durant la période couverte par ce cadre stratégique les membres des fédérations seront tous soumis à un nouvel exercice d'agrément pour devenir ONG ou ONG-programmes. Cet exercice va très probablement redessiner le paysage ONG et les impératifs administratifs seront liés au niveau de risque que l'autorité subsidiaire va évaluer au travers de l'audit. Au travers du canal de concertation que représente le CCT (comité de concertation technique), les fédérations se présenteront comme partenaire de confiance dans les négociations et comme représentant du secteur ONG.

Dans les relations avec l'autorité publique, les valeurs d'autonomie du secteur, la prévisibilité et la sécurité juridique dans le travail des ONG seront au centre des discussions.

► **Un dialogue constructif existe entre les fédérations et les pouvoirs publics**

Le dialogue avec le pouvoir public fédéral a été, ces dernières années, durant les discussions sur la nouvelle réforme qui a abouti début 2014, difficile. Ceci a immanquablement eu un effet sur les relations de partenariat entre les fédérations et l'autorité publique. La période à venir se présente avec son lot de difficultés : l'opération complexe du screening/audit des membres des fédérations. Les grandes manœuvres en matière d'assainissements budgétaires et de leur impact sur le secteur ONG provoqueront pas mal de tensions.

Tant les pouvoirs publics que le secteur ONG reconnaissent l'importance de rechercher ensemble les réponses à apporter aux grands enjeux auxquels ils doivent faire face. Il est dès lors important que durant la période de ce cadre stratégique des relations de partenariat avec l'autorité publique fédérale soient mises en place de manière constructive :

- En communiquant clairement les attentes du secteur ONG
- En veillant à ce que les partenaires créent ensemble de nouveaux concepts et visions, et pour ce faire s'assoient à la même table dès le départ et non en cours de route
- En clarifiant les mandats : dans les lieux de concertations négocier sur base de mandats clairement définis dans les instances des fédérations
- En investissant dans un flux de communication claire et en instaurant des prédispositions d'écoute mutuelle tant au niveau des contacts formels qu'informels avec la DGD et la cellule stratégique du Ministre de la coopération au développement.

► La modalité 'projets' est opérationnelle

L'exercice global d'appréciation du système de gestion de chaque ONG doit permettre de faire une distinction entre ONG-projet et ONG-programme. Depuis la réforme de 2006, la formule projet ne fonctionne pas correctement ce qui porte les ONG à vouloir, parfois de manière inadéquate, se retrouver dans la modalité programme. Le secteur et l'autorité publique ont tout intérêt à ce que la formule projet soit une formule de subsidiarité à part entière et de valeur. Cela signifie que, durant la période qui court jusque fin 2016, il faut qu'il y ait suffisamment de moyens pour cette modalité et que les procédures soient rapides.

A partir de 2017, ce sont les fédérations qui joueront un rôle d'intermédiaire dans cette modalité projets. La conception de cette modalité devra être minutieusement mise au point afin que cette formule fonctionne de manière optimale pour les ONG concernées.

► Les services collectifs et mutualisés des fédérations allègent la charge de travail des membres

Afin de réduire la charge de travail des membres, les fédérations poursuivront leur travail de services aux membres.

Ces offres de services prennent des formes diverses :

- La mise à disposition d'un helpdesk. Ce service connaît des périodes d'intensités différentes (introduction des dossiers d'agrément, de programmes, de projets, de rapports, ... des périodes de changements dans la réglementation). En certaines périodes ce helpdesk mobilise une partie importante du personnel des fédérations. Cette fonction de helpdesk est également nourrie par les informations postées sur les sites et communiquées au travers les lettres d'information électroniques.
- La possibilité d'utiliser des formules d'achats groupés génère, pour les membres, des économies d'échelles tant en temps qu'en finances. Au vu de l'ampleur de certaines formules d'achats groupés, il sera indispensable au cours de la mise en œuvre de ce cadre stratégique de porter une attention particulière aux règles relatives aux marchés publics soumis aux règles européennes.

2. Renforcer les capacités professionnelles des ONG

(a) Quelle est la logique de cet objectif ?

- Il s'agit ici de poursuivre un objectif déjà fixé dans le précédent cadre stratégique.
- Pour accroître les capacités de leurs membres les fédérations doivent identifier :
 - Les motivations des membres : quels sont leurs demandes d'apprentissage ?
 - Les opportunités qui existent : quelles sont les offres que les fédérations peuvent proposer en réponse à ces demandes ?
 - Les moyens, en termes de disponibilité en temps et en moyens financiers, que les membres peuvent investir dans ces processus d'apprentissage.

- Le renforcement des capacités professionnelles de leurs membres conduit les fédérations à mettre en place des processus d'apprentissages. Pour qu'une ONG soit une organisation apprenante les éléments suivants sont essentiels¹ :

- Solutionner les problèmes en groupe ; mettre en place des expériences, occasions uniques d'apprentissage ; prendre le temps de tirer des leçons d'expériences pilotes, tant au niveau des succès que des échecs ; apprendre ensemble, tirer des leçons de l'expérience de différents acteurs ; transmettre les connaissances acquises à d'autres, au sein de l'organisation et en dehors.

(b) Éléments constitutifs

► **La dynamique d'amélioration continue du secteur permet aux ONG d'atteindre un niveau de qualité plus élevé**

Les deux fédérations poursuivent leur investissement dans l'accompagnement des membres dans leur travail continu d'amélioration de la qualité, basé essentiellement sur le modèle EFQM. Ce qui permet aux membres de poursuivre leurs efforts de qualité dans tous les aspects de leur organisation. Cela peut se traduire par un label de qualité (C2E et R4E), obtenir un label n'est cependant pas un but en soi.

Ces efforts continus du secteur auront un effet positif sur les résultats de l'audit du système performant de gestion de l'organisation (SPMO), qui sera organisé par le pouvoir public fédéral en 2015.

Les fédérations mettront également en place des outils pour stimuler ce processus, le poursuivre et le compléter : en plus du fonds de stimulation mis en place il y a quelques années (FAIQ) et qui vient d'être évalué positivement, une plate-forme qualité est mise en place (Portail Qualité) au sein de laquelle des outils, des ressources et des bonnes pratiques de certains membres seront partagés.

► **Les ONG améliorent leurs compétences sur le plan de leurs pratiques « métier » et de gestion**

Les deux fédérations poursuivent leurs efforts afin de proposer des formations à leurs membres qui doivent leur permettre de :

- obtenir de meilleurs résultats sur le plan des principaux objectifs au Nord et au Sud,
- mieux maîtriser les éléments de gestion.

Durant la mise en œuvre du cadre stratégique deux éléments revêtent une importance particulière :

- L'encadrement des membres dans les processus d'agrément et d'audit. En particulier pour l'audit, les fédérations devront fournir une série d'efforts supplémentaires
- Il y a une nécessité d'évaluer les activités de formation dans les effets qu'elles produisent sur les collaborateurs et les pratiques des organisations². Cette évaluation doit nous permettre de maintenir ou non certaines formations et d'adapter les méthodologies d'apprentissage.

Afin de pouvoir apprécier la plus-value des activités de formations à partir de 2015, trois indicateurs simples seront suivis. Il s'agit ici de voir quel pourcentage de participants aux activités ont :

- vu leurs compétences individuelles accrues,
- adapté leur travail à ce qu'ils ont appris,
- observé des améliorations/innovations dans leur organisation grâce à l'offre de formation des fédérations.

Par ailleurs, pour pouvoir réaliser cet objectif, les instruments suivants seront mis en place : des formations, des facilitations d'auto-évaluations, l'accès au portail Qualité sur les sites des fédérations, l'organisation d'échanges entre pairs, la mise à disposition de bases de données d'experts, ...

Enfin, le renforcement des compétences des ONG au plan de la diversification des sources de financement fait partie de ce volet. Les membres seront ainsi mieux outillés pour renforcer leur autonomie.

¹ Garvin, Harvard Business Review.

² Ceci est mis en évidence par l'évaluation externe de ngo-federatie et rejoint une recommandation de l'évaluation, menée en 2006, par Rita Daneels sur le programme de formation des fédérations.

3. Renforcer la légitimité et la pertinence des ONG

(a) Quelle est la logique de cet objectif ?

- Il s'agit ici d'un nouveau volet dans le cadre stratégique.
- Il apparaît des enquêtes auprès des membres, des évaluations, etc., qu'il est important que les fédérations soutiennent les membres au niveau du développement de leur vision et du débat sur les stratégies.
- L'environnement invite à de tels débats : le monde de la coopération évolue rapidement et les ONG de développement professionnelles doivent pouvoir apporter des réponses à ces changements.

(b) Éléments constitutifs

- Au cours de l'année 2014 un groupe de travail, sous la houlette des conseils d'administration des deux fédérations, a proposé une note pour lancer le débat.
- A partir de 2015 les membres, tant au niveau collectif qu'au niveau individuel, seront soutenus dans leurs actions permettant de mener ce débat en profondeur. Les principes de base suivants seront appliqués :
 - Les débats internes au sein des organisations doivent permettre d'affiner le texte de base et d'affûter les analyses
 - La spécificité et la diversité au sein du secteur doivent être respectées. Tant le développement de la vision, que les trajectoires de rénovations et transformations devront être adaptés par/pour les ONG
 - Au cours du débat, l'attention devra se porter notamment sur le dialogue et les collaborations avec d'autres acteurs
 - Il sera nécessaire également de forger d'autres relations avec l'autorité publique.

Dans la mise en œuvre de ce cadre stratégique, cet important processus doit prendre forme : son aboutissement n'est pas encore déterminé. Sous la conduite des conseils d'administration, les secrétariats des fédérations auront pour tâche principale de soutenir et stimuler les initiatives des (groupes de) membres.

4. Promouvoir l'image d'un secteur responsable, critique, performant et utile

(a) Quelle est la logique de cet objectif ?

- C'est également nouveau par rapport au précédent cadre stratégique.
- Cet objectif-ci est étroitement lié à l'objectif précédent (3.) de développement d'une vision et de renforcement de stratégies dans le secteur. Lorsque nous aurons (re)défini clairement une légitimité, il faudra communiquer à ce sujet et chercher une assise sociétale forte.
- Tout ceci sur base de notre conviction profonde que les organisations de coopération au développement restent performantes et indispensables dans un contexte en constante évolution.

(b) Éléments constitutifs

► Améliorer les instruments de transparence existants

En premier lieu nous devons améliorer nos instruments existants sur le plan de la transparence. Une bonne image dans le public se construit sur base d'une communication responsable et autocritique par laquelle nous mettons en lumière tant nos succès que nos échecs.

Pour pouvoir y arriver, une évaluation externe de notre principal instrument de transparence (www.ong-livreouvert.be) est menée fin 2014. Les résultats seront disponibles en 2015. Ils devront permettre non seulement d'améliorer l'outil existant, mais aussi de montrer comment le secteur ONG belge peut mieux s'articuler sur les nouvelles initiatives de transparence au niveau internationale (IATI).

► **Une stratégie pertinente de communication externe collective du secteur est définie**

Durant la première année de la mise en œuvre du cadre stratégique nous examinerons quels efforts nous pourrions mener pour promouvoir globalement le secteur vers l'extérieur. Nous devons bien déterminer quels seront les rôles des fédérations aux côtés de ceux des membres eux-mêmes et d'autres communicateurs au sein du secteur. Dans ce domaine des accords doivent être discutés avec les couples d'ONG.

5. Renforcer les collaborations avec d'autres acteurs

(a) Quelle est la logique de cet objectif ?

- Dans le cadre de l'analyse de la nécessité de nouveaux positionnements, le secteur ONG doit voir comment se situer par rapport aux autres acteurs dans le cadre de ses nouvelles missions.
- Nous croyons que le développement des relations de travail et de réflexion avec d'autres acteurs apporte une plus-value dans l'atteinte de nos propres objectifs.
- Nous constatons d'ailleurs que ces autres acteurs croient également dans une meilleure collaboration avec notre secteur : une série de thèmes nous lie indubitablement, et nous devons également définir des stratégies sur les éléments qui, en fonction de notre spécificité, nous démarquent par rapport à d'autres acteurs dans le champ de la coopération au développement.
- Les fédérations ont une tradition d'offre de services à leurs membres, il faudrait sans doute peu d'effort supplémentaire pour que ces services puissent être étendus à une série d'autres acteurs ayant des missions semblables.

(b) Éléments constitutifs

Nous pouvons les subdiviser par groupes cibles.

► **Articulation avec les couples d'ONG**

Tant les choix propres au secteur que les nouvelles réglementations donnent ici une orientation. A partir de 2017 les couples et les fédérations collaboreront à la mise sur pied et la mise en œuvre d'un programme quinquennal commun.

Les nombreux moments de concertation informels devront vraisemblablement prendre une allure plus formelle de répartition de tâches dans un planning, monitoring et rapportage communs.

► **Articulation avec les autres ACNG**

Ici aussi la concertation informelle existante prend au cours des dernières années des allures plus formelles. Aujourd'hui cela se traduit par une représentation commune dans les organes de concertation avec l'autorité publique fédérale.

A partir de 2015, nous envisagerons d'ouvrir l'accès aux offres de services des fédérations aux ACNG selon des règles qui seraient déterminées en 2015. Par cette voie, et sur certains sujets, les collaborateurs des ACNG pourraient prendre part à certains groupes de travail, utiliser le helpdesk, avoir accès à certaines informations, notamment par le site des fédérations, et, là où ce sera possible, participer à des initiatives d'achats groupés.

► **Articulation avec les structures de coordination d'autres pays**

Trop sporadiquement nous avons des contacts avec des structures analogues (fédérations, plates-formes, coordinations,...) dans d'autres pays.

Pourtant nous constatons au travers de contacts ad hoc qu'elles sont confrontées aux mêmes questions stratégiques que nous : guider la réflexion sur la vision, une concertation différente et meilleure avec les autorités publiques, amélioration de la qualité du travail de leurs membres, collaborer avec d'autres acteurs. C'est pourquoi il paraît important d'arriver à construire des relations meilleures et plus structurées avec ces acteurs.

IX. MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS DE LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE STRATÉGIQUE

En ce qui concerne les moyens de la mise en œuvre de ce cadre stratégique 2015-2020 nous partons des éléments suivants:

- La plupart des nouvelles missions liées aux choix stratégiques peuvent être mises en œuvre sur base des ressources humaines existantes. Ce qui implique que nous tenions compte de manière continue des coûts actuels indexés.
- Il faut cependant relever une exception importante. A partir de 2016 (voir la description reprise sous VIII 1.), la gestion de la modalité « projets » nécessitera des moyens complémentaires adaptés
 - Il faudra examiner si l'encadrement de cette modalité pourrait être pris en charge dans le cadre des 20 équivalents temps pleins des 4 structures de représentation des ONG ou si cela ne sera pas suffisant
 - L'implication d'une commission d'avis externe nécessitera des moyens financiers complémentaires
- L'audit/screening qui portera sur les capacités de gestion des ONG durant la seconde moitié de 2015 conduira peut-être à une réduction du nombre d'ONG agréées et donc de membres des fédérations. Si c'était le cas, cela aura alors un impact, à terme, sur les cotisations perçues par les fédérations
- Les conseils d'administration devront rechercher les modalités de nouvelles rentrées financières sans entrer en compétition avec leurs membres. Ils pourront mettre à l'étude les pistes suivantes :
 - Une contribution des autres ACNG pour les services offerts par les fédérations
 - Dans le cadre de certains services (achats groupés, ... voir au point VIII 1.), conclure des accords avec les fournisseurs afin de partager leurs commissions.

Voici le tableau des Produits et Charges sur la période 2015-2020 reflète en quelques grandes rubriques les principaux postes budgétaires :

Aperçu des Charges et Produits pour le Cadre Stratégique 2015-2020 d'ACODEV

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produits	828.684	845.258	862.163	879.406	896.994	914.934
Cotisations	65.050	66.351	67.678	69.032	70.412	71.820
autres produits	12.430	12.679	12.932	13.191	13.455	13.724
autres subsides (MS - F4S)	74.560	76.051	77.572	79.124	80.706	82.320
subsidés DGD pour le fonctionnement	565.644	576.957	588.496	600.266	612.271	624.517
subsidés DGD complémentaires	111.000	113.220	115.484	117.794	120.150	122.553
subsidés DGD pour la modalité projets	0	àd	àd	àd	àd	àd
Charges	828.684	845.258	862.163	879.406	896.994	914.934
Frais de personnel	615.769	628.084	640.646	653.459	666.528	679.859
frais du fonctionnement structurel	101.915	103.953	106.032	108.153	110.316	112.522
frais du fonctionnement complémentaire	111.000	113.220	115.484	117.794	120.150	122.553
fonctionnement de la modalité projets	0	àd	àd	àd	àd	àd
Equivalents temps pleins	9	9	9	9	9	9

Charges variables et Produits

subsidés complémentaires

àd = à déterminer

croissance de 2% par an

à partir de 2016 pour la modalité projets des charges supplémentaires sont à prévoir

subsidés attribuables pour les RH internes et externes, les frais de fonctionnement, les frais d'évaluation, e.a. restent à déterminer courant 2015

ACODEV asbl
Bld Léopold II 184 D
1080 Bruxelles
N° d'entreprise : BE0462279234
Tél : 02/219.88.55 - Fax : 02/217.99.63
info@acodev.be - www.acodev.be