



Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl



Vlaamse federatie van ngo's voor ontwikkelingssamenwerking

Plan d'action commun 2016

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

Document conjoint des deux fédérations

Approuvé par l'assemblée générale d'ACODEV du 29 septembre 2015

Présenté à la DGD le 30 septembre 2015

Table des matières

Table des matières.....	1
Liste des abréviations utilisées.....	1
1. Introduction et contexte.....	2
2. Aperçu des objectifs et résultats.....	3
3. Partie narrative	3
a) Détail du plan d'action.....	3
OS 1 : Améliorer les conditions pour un travail de qualité des ONG	4
OS 2 : Renforcer les capacités professionnelles des ONG	10
OS 3 : Contribuer à renforcer la légitimité et la pertinence des ONG dans la société	17
OS 4 : Renforcer la dynamique interne des fédérations	22
b) Staff d'ACODEV.....	26
c) Staff de ngo-federatie.....	27
4. Partie financière	28
a) Budget d'ACODEV	28
b) Budget de ngo-federatie	29
c) Budget complémentaire d'appui à la qualité (DGD) commun ACODEV - ngo-federatie.....	30

Liste des abréviations utilisées

ACNG Acteurs de la coopération non gouvernementale	Management
AG Assemblée générale	EMT Electronic Monitoring Tool
AI Acteurs institutionnels	FBSA Fonds belge pour la Sécurité Alimentaire
AM Arrêté Ministériel	FEONG Fédération des Employeurs ONG
AR Arrêté royal	GCP Gestion du cycle du projet
BDD Base de données	GT Groupe de travail
C2E Committed to Excellence	IATI International Aid Transparency Initiative
CA Conseil d'Administration	ONG Organisation non gouvernementale
CC Comités de concertations : CCS et CCT	ORPSS Office des régimes particuliers de Sécurité Sociale
CCS Comité de Concertation Stratégique DGD - ACNG	OS Objectif spécifique
CCT Comité de Concertation Technique DGD-ACNG	OSC Organisation de la société civile
CD Coopération au développement	PM&E Planification, Monitoring et Evaluation
CSC Cadre stratégique commun	R4E Recognized for Excellence
DGD Direction Générale de la Coopération au Développement	RH Ressources humaines
ED Éducation au développement	SPMO Système performant de maitrise de l'organisation
EFQM European Foundation for Quality	ToC Theory of Change

1. Introduction et contexte

Ce document présente le plan d'action 2016 d'ACODEV et de ngo-federatie.

Ce plan d'action 2016 est pour la première fois totalement commun. Il résulte d'une collaboration de plus en plus rapprochée entre fédérations. Il est construit sur base du cadre stratégique 2015-2020 commun aux fédérations. Le cadre stratégique prévoit 5 objectifs stratégiques qui sont le fil conducteur du plan d'action des fédérations :

1. Négocier de meilleures conditions pour un travail de qualité des ONG
2. Renforcer les capacités professionnelles des ONG
3. Renforcer la légitimité et la pertinence des ONG
4. Promouvoir l'image d'un secteur responsable, critique, performant et utile
5. Renforcer les collaborations avec d'autres acteurs

Pour chacune de ces orientations stratégiques, les fédérations remplissent ensemble différents types de fonctions :

- Représenter et promouvoir les intérêts des membres
- Organiser des services pour les membres (information, formations, achats groupés,...)
- Animer la démocratie interne et mettre les membres en relation

Suite au plan d'action 2015 qui a posé les premiers jalons pour la réalisation du cadre stratégique, voici donc un deuxième plan d'action qui vise à réaliser nos 5 objectifs stratégiques. Ce plan d'action, qui a été discuté au conseil d'administration de septembre 2015 et soumis à l'assemblée générale du 29 septembre 2015, prévoit 4 objectifs spécifiques¹ sur lesquels les fédérations vont concentrer leurs énergies :

- OS1** Améliorer les conditions pour un travail de qualité des ONG
- OS2** Renforcer les capacités professionnelles des ONG
- OS3** Contribuer à renforcer la légitimité et la pertinence des ONG dans la société
- OS4** Renforcer la dynamique interne des fédérations

Les objectifs spécifiques du plan d'action tiennent évidemment compte du contexte et des grands défis auxquels le secteur doit faire face en 2016. Nous pensons plus particulièrement à :

- La mise en œuvre de la nouvelle réglementation qui sera élaborée en 2015 et 2016, en concertation avec les ONG, et qui aura un grand impact sur la préparation des programmes 2017-2021, entre autre via l'élaboration de cadres stratégiques communs
- Continuer les efforts pour un travail de qualité et une bonne gestion des ONG, avec un accent particulier sur les résultats du screening qui aura lieu en 2015
- La stimulation du renouvellement des stratégies des ONG et la promotion de la transparence et de la légitimité
- La poursuite de la collaboration entre ACODEV et ngo-federatie et entre les fédérations et d'autres acteurs, dans le respect des particularités de chacun.

Une bonne répartition du travail entre les collaborateurs des deux secrétariats est mise en place pour la réalisation de chaque résultat, ceci afin d'optimiser les services aux membres. La mise en œuvre proprement dite sera organisée sur base de deux modalités :

- Exécution déléguée à une des deux fédérations pour l'ensemble des ONG membres des deux fédérations

¹ Dans le plan d'action 2016, les thématiques des objectifs 3 et 4 du cadre stratégique ont été regroupées dans un seul objectif spécifique n°3.

- Exécution séparée sur base d'une approche partagée. Chaque fédération s'occupe de ses membres.

2. Aperçu des objectifs et résultats

Les tableaux qui suivent reprennent la synthèse du plan d'action 2016. Chacun des résultats est présenté en détail dans la partie narrative.

OS1 : Améliorer les conditions pour un travail de qualité des ONG
R1 La réglementation est améliorée et mise en œuvre en concertation avec les ONG
R2 La modalité d'accès indirect au cofinancement DGD (AR 2014 amendé) est opérationnelle
R3 Les services mutualisés des fédérations sont poursuivis et améliorés

OS2 : Renforcer les capacités professionnelles des ONG
R1 Les ONG intègrent les systèmes de qualité dans leur management
R2 Les ONG améliorent les compétences de leur personnel en matière de « métier »
R3 Les ONG améliorent les compétences de leur personnel en matière de gestion

OS3 : Contribuer à renforcer la légitimité et la pertinence des ONG dans la société
R1 Les ONG intègrent leur réflexion sur leur rôle à venir dans le processus de préparation de leurs programmes 2017-2012
R2 L'image d'un secteur transparent, responsable, critique, performant et utile est renforcée et promue

OS4 : Renforcer la dynamique interne des fédérations
R1 Les fédérations fonctionnent de manière optimale
R2 Les fédérations développent des partenariats avec d'autres acteurs de la coopération, en Belgique et en Europe

3. Partie narrative

a) Détail du plan d'action

Le plan d'action est présenté sous forme de tableaux.

- Un premier tableau présente l'objectif spécifique du cadre stratégique.
- Pour chaque OS, une série de tableaux présentent les résultats recherchés en 2016. Depuis 2010, nous présentons les parties structurelles et complémentaires de notre plan d'action de façon intégrée. En effet, les efforts menés dans le cadre structurel et dans le programme complémentaire contribuent aux mêmes résultats d'une stratégie pluriannuelle globale. Ceci améliore la lisibilité et illustre la complémentarité des deux sources de financement public des deux fédérations. Pour les activités relevant du programme complémentaire, davantage d'informations sont données : budget, planification.

OS 1 : Améliorer les conditions pour un travail de qualité des ONG

R1	La réglementation est améliorée et mise en œuvre en concertation avec les ONG
R2	La modalité d'accès indirect au cofinancement DGD (AR 2014 amendé) est opérationnelle
R3	Les services mutualisés des fédérations sont poursuivis et améliorés

OS1R1 La réglementation est améliorée et mise en œuvre en concertation avec les ONG

Hypothèses		Risques	Approches de gestion du risque	
<ul style="list-style-type: none"> La nouvelle réglementation de cofinancement DGD est en vigueur fin 2015, pour ce qui concerne la confection des programmes (directs et indirects) et des CSC Les résultats du screening des ONG sont connus début 2016 L'esprit de l'accord-cadre Ministre de la CD - OSC/AI est respecté dans les textes réglementaires (AR 2014 amendé en 2015 et 2016) Les comités de concertation continuent à se réunir tous les 2 mois, et les groupes de travail DGD-fédérations selon les besoins 		<ul style="list-style-type: none"> Les textes réglementaires ne sont pas signés et publiés Les ONG ne savent pas à temps si elles sont agréées L'opérationnalisation de l'accord-cadre Ministre de la CD - OSC/AI ne respecte pas son esprit 	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher un soutien politique pour aider le Ministre de la CD à respecter ses engagements Stimuler les ONG à diversifier leurs sources de financement Renforcer la relation de confiance et les contacts avec la DGD Avoir une modalité indirecte appréciée, qui décharge réellement la DGD 	
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	L'environnement réglementaire (DGD) est adapté et devient plus propice au travail des ONG quelle que soit la réglementation (programmes directs, programmes indirects, réalisation des CSC, Aide Humanitaire, FBSA)	Pas de mesure	Environnement propice : <ul style="list-style-type: none"> Concertation avec le secteur Sécurité juridique des décisions Cohérence des interprétations Budget disponible Décisions prises dans les temps Simplification administrative 	Tableau de suivi des critères pour l'ensemble des ONG Textes réglementaires Rapports des CCT Suivi des dialogues politiques
2	Les comités de concertation abordent des points clés pour les ONG et la DGD et prennent des décisions formelles qui sont communiquées et mises en œuvre	Les CC ont du mal à être efficaces et, en cas de décisions, ces décisions connaissent parfois des difficultés d'application	100% des points mis à l'ordre du jour par les fédérations sont traités, font l'objet d'une décision, et sont communiqués/ exécutés formellement	Rapports des CC Listing de suivi des décisions Check list des points désirants être abordés par les ONG

Contexte et justification

AR 2014 amendé

Durant toute l'année 2016, les fédérations veilleront à la mise en œuvre de la nouvelle réglementation. Elles négocieront des mesures d'application des modalités

de cofinancement, entre autres en ce qui concerne la simplification administrative, l'accès indirect et l'opérationnalisation des CSC. Elles soutiendront les ONG dans la préparation de leurs programmes 2017-2021 qui seront, entre autre, basé sur l'élaboration des cadres stratégiques communs.

Les fédérations poursuivent leurs efforts pour l'amélioration des relations avec la DGD. Une vision commune sur la simplification administrative doit pouvoir être développée dans ce cadre.

Autres réglementations

Outre la réglementation OSC/AI de la DGD, les fédérations exercent de nombreux mandats au nom du secteur : au niveau des réglementations Aide Humanitaire et Fonds belge de Sécurité Alimentaire (pour ce dernier, il y a de grands changements en vue), au niveau régional (WBI et CWBCI), au niveau du ministère des Finances (groupe de contact libéralités, fiscalité des coopérants), au niveau de la concertation sociale (CP 329.01, 329.02, 329.03),... Par ailleurs, il faut installer une concertation structurelle avec le monde de l'enseignement en Communauté Française comme elle existe déjà en Communauté Flamande. La représentation du secteur dans divers lieux par les fédérations contribue à de meilleures décisions, plus propices au travail des ONG. L'exercice de ces mandats nécessite une préparation adéquate qui mobilise des ressources des fédérations.

Activités menées via le financement structurel

- Assurer le suivi et la veille des dossiers réglementaires (AR06, AR14, AR15, CSC, Fonds belge de Sécurité Alimentaire, Aide Humanitaire, Régions, ORPSS, libéralités, fiscalité, ...)
- Contribuer à la préparation des CSC entre ONG, en concertation avec les couples
- Développer une vision commune entre secteur ONG et administration sur la simplification administrative
- Assumer des responsabilités dans la concertation formelle avec les pouvoirs publics, animer le niveau OSC et OSC/AI, prendre en charge le secrétariat des rencontres (invitations, communication, PV,...)
- Concertation et communication avec les membres pour consultation, co-création, rapportage
- Investir davantage dans les relations informelles avec les interlocuteurs du secteur
- Journées d'étude pour les ONG sur la nouvelle réglementation (AR 2014 tel que amendé)
- Exercer les mandats de représentation du secteur

OS1R2 La modalité d'accès indirect au cofinancement DGD (AR 2014 amendé) est opérationnelle

Hypothèses		Risques	Approches de gestion du risque	
<ul style="list-style-type: none"> Tous les éléments de fonctionnement de la modalité indirecte sont connus fin 2015 Les pouvoirs publics soutiennent cette modalité (croit en sa qualité, assure un bon financement...) Les ONG membres soutiennent cette modalité Le règlement d'ordre intérieur est approuvé par les membres 		<ul style="list-style-type: none"> La modalité indirecte n'a pas la même sécurité d'existence que les programmes directs des autres ONG Les fédérations sont considérées comme juge et partie par les membres 	<ul style="list-style-type: none"> Les fédérations obtiennent des garanties des pouvoirs publics quant à la sécurité d'existence de la modalité indirecte Les fédérations n'apprécient pas elles-mêmes les programmes indirects des ONG, elles assurent un soutien administratif Les comités d'appréciation sont autonomes des secrétariats des fédérations 	
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Les décisions prises par les comités d'appréciation sont acceptées par les ONG	/	0% des décisions remises en cause	Rapports des comités d'appréciation Rapports des CA des fédérations
2	Le processus d'appréciation de l'ensemble des programmes est mis en œuvre dans les temps (pas de retard éventuel dans la signature des AM imputable au processus)	/	Dossier « modalité indirecte » envoyé à la DGD au plus tard à la date fixée dans la réglementation	Dossier introduit à la DGD
3	Taux de satisfaction des membres par rapport à la modalité d'accès indirect	/	80% des ONG concernées sont satisfaites du mode de fonctionnement de la modalité	Évaluation de la modalité en 2017
Contexte et justification				
<p>La nouvelle réglementation met en place un accès indirect au financement pour un certain nombre d'acteurs afin de réduire la charge de travail de l'administration sans que cette réduction n'impacte le nombre d'acteurs. Les fédérations ont pris en charge l'établissement de cette nouvelle modalité. Elle doit être opérationnelle en 2016 afin que les programmes indirects des ONG puissent débiter au 01/01/2017. La modalité indirecte suit la même réglementation que la modalité directe.</p> <p>Par ailleurs, les fédérations faciliteront les collaborations entre les ONG dans le cadre des demandes de financement DGD (ONG qui inscrivent leurs objectifs dans les programmes d'autres ONG qui ont un accès direct au financement de la DGD).</p> <p>Les activités et le budget prévus dans le programme complémentaire pourront être amendés en accord avec la DGD, une fois le résultat de l'exercice de screening des ONG connu.</p>				
Activités menées via le financement structurel				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition des ONG, les procédures et documents relatifs à la modalité indirecte (règlement d'ordre intérieur, critère de recrutement des experts...) Organiser le travail des experts et des comités d'appréciation 				

ACODEV - Plan d'action 2016

<ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions d'échanges entre les ONG agréées en accès indirect Introduire un dossier à la DGD Organiser et prévoir l'évaluation du système début 2017 (plan d'évaluation) Faciliter les contacts entre ONG qui ont un accès direct au financement DGD et les autres ONG pour stimuler des synergies et les collaborations 									
Activités menées via le programme complémentaire						Chronogramme		Budget	
Activité	Groupe cible	Besoin de financement	Q1	Q2	Q3	Q4	ACD	ngo-f	
Opérationnalisation de la modalité d'accès indirect : paiements des prestations des experts : 730 €/jour x 60 dossiers x 1,5 jour/dossier	ONG membres des fédérations	Experts		X	X	X		65.340 €	
TOTAL								65.340 €	

OS1R3 Les services mutualisés des fédérations sont poursuivis et améliorés				
Hypothèses		Risques		Approches de gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Les membres sont intéressés par l'offre de service des fédérations L'offre de service correspond aux demandes et besoins des membres Le business plan pour mettre en place une plateforme commune de services est viable 		<ul style="list-style-type: none"> Le nombre d'ONG intéressées par les achats groupés pose des questions sur l'efficacité des services proposés Les ONG ne s'engagent pas effectivement pour des services qu'elles ont demandés Le marché des assurances est plus complexe et relève d'un niveau d'expertise plus spécialisé que le marché billets d'avions. Il existe un risque de ne pas trouver cette expertise ou de la trouver mais à des conditions tarifaires hors budget Les fédérations n'ont pas assez d'informations de la part de la DGD (AR 2014 amendé) 		<ul style="list-style-type: none"> Les fédérations affinent leur analyse des besoins des membres (perception et évaluation continues) Les ONG sont impliquées et se sentent responsables des services offerts par les fédérations Confirmer notre budget et les experts avant la finalisation de notre budget, idéalement via la rédaction et l'envoi d'appels d'offres Optimiser la gestion des connaissances en interne des secrétariats
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Degré de satisfaction des membres pour le helpdesk (information donnée à temps et pertinente)	Hauts niveaux de satisfaction : ACODEV : rapidité : 4.3/5, pertinence 4.2/5 (Keystone 2013, 208 répondants) Ngo-federatie : 4/5 pour pertinence et rapidité	Conserver des hauts niveaux de satisfaction	Enquête de satisfaction bisannuelle
2	Volume d'utilisation pour les achats groupés	Utilisateurs « billets d'avion » : 42 Utilisateurs « assurances » : 20	Avion : consolider les niveaux d'utilisation de 2015 Assurances : le nouveau contrat cadre est adopté en 2016 avec consolidation des niveaux d'utilisation 2015	Rapports des partenaires opérationnels
3	Business plan pour une plateforme commune de services approuvé par les conseils d'administration	/	Il existe un business plan	Document des fédérations, rapports des CA/AG
Contexte et justification				
<p>Les fédérations offrent divers services à leurs membres : le help desk réglementaire spécialisé dans les questions réglementaires et de gestion d'une ONG (DGD, fiscalité, RH, gestion ...). Ces services vont se poursuivre avec une grande implication des secrétariats compte tenu de la réforme de la réglementation de cofinancement DGD : appui dans la préparation des programmes 2017-2021.</p> <p>Ces dernières années, les fédérations ont diversifié la gamme de services collectifs offerts, en particulier à travers la pratique d'achats groupés ou de négociations collectives. En 2016, le marché « billets d'avion » est renouvelé par les fédérations, après plusieurs années sous une première formule.</p>				

Par ailleurs, l'idée d'une plateforme commune de services au secteur ONG sera explorée et identifiée (comme il ressortait de l'évaluation externe de ngo-federatie en 2014, en vue d'une approche plus efficiente). L'idée serait de partir de l'offre de services de Pégasus (secrétariat social, ORPSS, assurances expatriés) et de l'offre de services des fédérations (billets d'avion, assurances), pour ensuite étendre petit à petit, dans des domaines qui sont de plus en plus lointains de ce qui est offert pour l'instant : services RH (renfort en cas d'absence...), fiscalité des expatriés, centrale d'achat, marchés publics, TVA, outil de monitoring, outil pour les enquêtes.

Fin 2016, le but est que :

- Il existe un lien institutionnel entre les fédérations et Pégasus
- Il existe un projet de business plan pour l'avenir, fait par les fédérations

Activités menées via le financement structurel

- Assurer le helpdesk réglementaire (réponse aux questions, mises à jour sites, newsletter, fiches techniques,...),
- Attention particulière à la communication sur la réglementation
- Négocier un nouvel accord-cadre de 4 ans pour les assurances (via appel d'offres de marché public, y inclus une enquête des besoins des ONG)
- Assurer le suivi des dossiers achats groupés existants
- Mettre en place un lien institutionnel entre les fédérations et Pégasus
- Réaliser un business plan pour une plateforme commune de services au secteur ONG à approuver par les conseils d'administration
- Pour assurer un bon helpdesk réglementaire, gestion des connaissances dans les secrétariats sur les questions réglementaires

OS 2 : Renforcer les capacités professionnelles des ONG

R1	Les ONG intègrent les systèmes de qualité dans leur management
R2	Les ONG améliorent les compétences de leur personnel en matière de « métier »
R3	Les ONG améliorent les compétences de leur personnel en matière de gestion

OS2R1 Les ONG intègrent les systèmes de qualité dans leur management

Hypothèses		Risques	Approches de gestion du risque	
<ul style="list-style-type: none"> Suite à l'exercice de screening, les ONG continuent leur effort en matière d'amélioration de la qualité Quelques ONG ayant obtenu le R4E, cela stimule les autres ONG dans leurs efforts d'amélioration de la qualité Le feedback ressortant du screening est clair et assez spécifique pour permettre aux ONG de savoir sur quels points elles doivent travailler pour s'améliorer 		<ul style="list-style-type: none"> Suite au screening, les ONG ayant développé beaucoup de systèmes de gestion risquent d'être débordées Le screening, le benchmarking mènent à la concurrence entre ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Travail d'intégration des différents systèmes par les fédérations Les fédérations poussent au partage des expériences, à l'apprentissage au niveau du secteur (via benchlearning) mais s'opposent aux concurrences entre ONG 	
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Pourcentage d'ONG qui ont reçu un label « qualité »	ngo-federatie 58% (27/46) ACODEV 44% (37/84)	ngo-federatie +5% ACODEV +5%	Tableau de suivi
2	Un système intégré est mis au point	Il n'existe pas de système intégré Multiplication des systèmes de gestion pour différents domaines	Intégration des systèmes de gestion axée résultat, de processus, de risques, GCP et EFQM	Texte de référence et boîte à outils disponibles dans les fédérations
3	Pourcentage des projets Qualité qui mènent à des améliorations effectives dans des domaines qui ont été mal cotés dans le screening	Feedback du screening	80 % des ONG ayant des projets Qualité indiquent qu'elles ont fait des progrès significatifs dans un domaine de la gestion de l'organisation	Dossier d'introduction, rapport sur le déroulement et les résultats des projets Qualité

Contexte et justification

L'examen SPMO prévu par l'AR 2014 a lieu en 2015, c'est un facteur de contexte important pour les travaux « qualité » de 2016 des ONG. Il sera utile de tirer des leçons. Il convient notamment d'envisager une intégration des différentes approches (en premier lieu EFQM et screening) parce qu'elle s'avère insuffisante actuellement. Il faut mieux explorer les problèmes liés à la coexistence de différentes approches et autodiagnostic et examiner si des intégrations sont possibles.

Les fédérations envisagent le soutien aux ONG en matière d'amélioration de la qualité principalement au niveau collectif : rencontre entre responsables qualité, soutien mutuel, partages d'expériences,... Nous exploiterons également davantage le Portail Qualité mise en place en 2015 pour faciliter l'accès des ONG aux outils et pratiques qui peuvent les soutenir dans leurs démarches d'amélioration continue.

En ce qui concerne le Fonds Qualité : il couvrira toujours, sur base d'une auto-évaluation, les projets d'amélioration continue. Le screening va donner une image du niveau de maturité des ONG dans les domaines de gestion. Cette donnée intégrée dans l'autodiagnostic va conduire à poursuivre les processus d'amélioration dans les domaines de gestion. En plus du renforcement de capacité interne, le Fonds Qualité vise les projets de renforcement du travail en synergie. Le budget vise un appui à 15 à 20 ONG.

Activités menées via le financement structurel

- Explorer les problèmes liés à la coexistence de différentes approches et autodiagnostic et examiner si des intégrations sont possibles
- Continuer l'offre d'accompagnement EFQM des fédérations
- Assurer le helpdesk vis-à-vis des membres (réponse aux questions, mises à jour sites, alimentation newsletter,...)
- Alimenter le Portail Qualité, assurer la mise à jour de son fonctionnement et encourager les ONG à l'alimenter également (plan de communication à suivre)
- Faciliter les échanges entre ONG sur les questions de « qualité » (Groupes de travail)

Activités menées via le programme complémentaire

Activité	Groupe cible	Besoin de financement	Chronogramme				Budget	
			Q1	Q2	Q3	Q4	ACODEV	ngo-f
Soutenir les projets d'amélioration des membres (EFQM notamment)	ONG membres des fédérations	Budget destiné à financer de l'expertise externe au sein des ONG via le Fonds Qualité		X	X		60.000 €	
Mettre au point une intégration des différentes approches de gestion (résultats, risques...)	ONG membres des fédérations	Experts		X				5.000 €
Formation de responsables qualité des ONG	ONG membres des fédérations	Instituts de formation				X		8.000 €
TOTAL							60.000 €	13.000 €

OS2R2 Les ONG améliorent les compétences de leur personnel en matière de « métier »				
Hypothèses		Risques		Approches de gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Le climat de confiance et d'ouverture dans les groupes de travail stimulent les ONG à partager l'expertise construite en interne L'exigence de développer des CSC par pays ou thème stimule les ONG à travailler avec des ToC bien construites Les secrétariats des fédérations prennent assez de temps pour continuer à se former sur des thèmes qui sont centraux dans le secteur 		<ul style="list-style-type: none"> En 2016, les ONG ne disposent pas de suffisamment de temps pour s'atteler au renforcement des compétences « métier » Les fédérations ne connaissent pas tous les domaines de la CD et de l'ED et n'ont donc pas les capacités pour soutenir les ONG Il n'y a qu'un intérêt limité dans le monde académique pour faire des recherches/études sur des thèmes de CD/ED 		<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur mesure : les secrétariats des fédérations réservent assez d'espace pour approfondir des questions ou problèmes spécifiques que les ONG rencontrent dans le cadre de la préparation des CSC, des programmes Les fédérations disposent de toute l'information pour référer, renvoyer à des personnes compétentes, pour des questions ou problèmes spécifiques des ONG sur leur travail Nord ou Sud
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Pourcentage des participants aux formations qui reconnaissent que leurs compétences individuelles se sont améliorées	61% des participants indiquent avoir un niveau de progrès total au moins égal au nombre d'objectifs spécifiques mesurés (chiffres ACODEV 2013-2014) (il y aura une nouvelle mesure début 2016, voir bilan des formations)	70%	Questionnaire de sortie de formation
2	Pourcentage des participants aux formations qui ont pu mettre en œuvre leurs compétences dans leur ONG	M&E de base : 75% Qualité et gestion : 80% GRH (N&S) : 70% (chiffres ngo-f) (il y aura une nouvelle mesure début 2016, voir enquête début 2016)	Conserver le même niveau	Questionnaire annuel aux participants
3	Pourcentage des ONG bénéficiaires qui reconnaissent que l'offre des fédérations a conduit à une amélioration / renouvellement dans leur organisation	53% des ONG répondent positivement à « je peux démontrer qu'il y a un lien positif entre ce que mon collaborateur a appris et les résultats de mon ONG » (chiffres ngo-f) (il y aura une nouvelle mesure début 2016, voir enquête début 2016)	60% des ONG qui utilisent les services de formations admettent que cela conduit à une amélioration	Questionnaire annuel responsables RH des ONG
Contexte et justification				
<p>Les fédérations structurent désormais leur offre de formation sous deux axes : ce qui a trait au métier des ONG (OS2R2) et ce qui a trait à la gestion organisationnelle d'une ONG (OS2R3). Nous entendons par « métier » ce qui est relatif à la politique, aux stratégies, aux processus-clés, directement liés à la mission. Nous entendons par « gestion » tout ce qui est défini sous « gestion de l'organisation » (voir le screening), à l'exception des thèmes transversaux genre et environnement.</p> <p>La « Theory of change » (ToC) sera un élément clé au niveau de la réglementation de cofinancement DGD et les fédérations vont offrir différents appuis en la</p>				

matière. Les secrétariats se formeront fin 2015 en ToC et les membres seront formés en janvier 2016. Un renforcement des capacités basique est prévu pour qu'il y ait une connaissance homogène dans les ONG. La ToC trouvera son application dans la réalisation des CSC et la préparation des programmes 2017-2021.

La nouvelle réglementation encourage la synergie entre acteurs notamment dans le cadre de l'élaboration des CSC et des programmes, les fédérations soutiendront les ONG pour ceci.

Activités menées via le financement structurel

- Assurer le helpdesk vis-à-vis des membres (réponse aux questions, mises à jour sites, alimentation newsletter,...)
- Organiser et animer des opportunités d'échange entre pairs et avec l'extérieur du secteur (groupe de travail, GPS, collega groep, séminaires, recherche-action,...)
- Alimenter le Portail Qualité (surtout sur le matériel ToC)
- Synergies : favoriser l'échange d'idées, la connaissance mutuelle et l'identification de pistes de travail communes dans les différents groupes de travail et espaces de rencontre des fédérations (lien avec la préparation des CSC)
- Continuer la stratégie de plaidoyer pour l'ED en milieu scolaire en commun avec Annoncer la couleur, continuer la collaboration avec Kleur Bekennen
- Introduction pour les nouveaux collaborateurs du secteur (ACODEV « Back To Work Week », ngo-federatie « Introductie dag »)
- Journée de réflexion et d'échanges ACODEV - COTA sur les relations de partenariat
- Catalogue des outils pédagogiques, intervention d'ACODEV dans la publication commune aux ONG actives en milieu scolaire (coordonnée par Iles de Paix)

Activités menées via le programme complémentaire

Activité	Groupe cible	Besoin de financement	Chronogramme				Budget	
			Q1	Q2	Q3	Q4	ACD	ngo-f
ToC : formation de base	ONG membres des fédérations	Instituts de formation	X				4.000 €	4.000 €
ToC : matériel à disposition des membres	ONG membres des fédérations	Experts	X				2.500 €	2.500 €
Journée d'échanges pratiques et stratégies ED scolaire	ONG membres d'ACODEV	Experts / Instituts de formation			X		3.000 €	
Genre : actualisation des compétences, compréhension de gendermainstreaming...	ONG membres des fédérations	Experts / Instituts de formation				X	3.000 €	3.000 €
Environnement : application d'outils adaptés pour une évaluation d'impact environnemental, généralisation du Global Report Initiative (GRI)...	ONG membres des fédérations	Experts / Instituts de formation				X	3.000 €	3.000 €
TOTAL							15.500 €	12.500 €

OS2R3 Les ONG améliorent les compétences de leur personnel en matière de gestion				
Hypothèses		Risques		Approches de gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Les efforts des ONG pour se préparer au screening résultent en un renforcement durable de la gestion de l'organisation Le feedback ressortant du screening est clair et assez spécifique pour permettre aux ONG de savoir sur quels points elles doivent travailler pour s'améliorer 		<ul style="list-style-type: none"> Compte tenu de la charge de travail liée à la préparation des CSC et des programmes en 2016, les ONG ne peuvent continuer à travailler sur le renforcement de leur capacité de gestion La réforme de la réglementation (CSC et modalité indirecte) présente de nouvelles exigences au niveau de la gestion de programme auxquelles le secteur n'est pas suffisamment préparé 		<ul style="list-style-type: none"> Les fédérations continuent le travail avec les ONG durant la 2^{ème} moitié de 2016, entre autre pour la préparation du dialogue politique ONG - administration Lors de l'application de la nouvelle réglementation (lien entre CSC et programmes en particulier), les fédérations examinent systématiquement ce que cela implique en termes de PM&E
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Pourcentage des participants aux formations qui reconnaissent que leurs compétences individuelles se sont améliorées	69% des participants indiquent avoir un niveau de progrès total au moins égal au nombre d'objectifs spécifiques mesurés (il y aura une nouvelle mesure début 2016, voir bilan des formations)	70%	Questionnaire de sortie de formation
2	Pourcentage des participants aux formations qui ont pu mettre en œuvre leurs compétences dans leur ONG	M&E de base : 75% Qualité et gestion : 80% GRH (N&S) : 70% (chiffres ngo-f) (il y aura une nouvelle mesure début 2016, voir enquête début 2016)	Conserver le même niveau	Questionnaire annuel aux participants
3	Pourcentage des ONG bénéficiaires qui reconnaissent que l'offre des fédérations a conduit à une amélioration / renouvellement dans leur organisation	53% des ONG répondent positivement à « je peux démontrer qu'il y a un lien positif entre ce que mon collaborateur a appris et les résultats de mon ONG (chiffres ngo-f) (il y aura une nouvelle mesure début 2016, voir enquête début 2016)	60% des ONG qui utilisent les services de formations admettent que cela conduit à une amélioration	Questionnaire annuel responsables RH des ONG
Contexte et justification				
<p>Les fédérations structurent désormais leur offre de formations sous deux axes : ce qui a trait à la gestion organisationnelle d'une ONG (OS2R3) et ce qui a trait au métier des ONG (OS2R2). Nous entendons par « gestion » tout ce qui est défini sous « gestion de l'organisation » (voir le screening), à l'exception des thèmes transversaux genre et environnement. Nous entendons par « métier » ce qui est relatif à la politique, aux stratégies, aux processus-clés, directement liés à la mission.</p> <p>Les fédérations veulent consolider et continuer leur travail en matière de capacité de gestion des ONG. Une analyse des résultats de l'exercice de screening de 2015, pour mener un processus « lessons learned », sera réalisée.</p>				

Impact du travail Nord

La pression pour prouver l'impact des programmes et projets est grande. Des efforts sont surtout faits pour le travail Sud. Une série de récentes recherches et de réflexions sur la mesure d'impact du travail Nord ont livrés des apports intéressants, mais ne répondent toujours pas à la question des ONG : comment mesurer l'impact ? Avec qui ? Comment commencer ce travail ? Un projet participatif sera donc mis en place dans le but de traduire la connaissance existante dans des pratiques, avec un accent fort sur le renforcement des capacités et l'apprentissage. A partir de la capitalisation des résultats de diverses recherches, le but est d'aboutir à directives et recommandations pour une politique, une approche des ONG.

Dans le cadre du CSC Nord, il serait aussi possible de planifier des études d'impact collectif, des évaluations, avec une nouvelle approche et un soutien des fédérations.

ONG comme organisations apprenantes

Les fédérations veulent soutenir les ONG pour qu'elles deviennent de plus en plus des organisations apprenantes. Un aspect de ceci est de stimuler les ONG à travailler avec un plan de formation ou une politique de formation, qui parte de la définition des besoins et d'un suivi des effets des initiatives de formation. Un des plus importants facteurs de succès pour un effet positif des formations est la mesure dans laquelle la formation est suivie dans l'ONG elle-même et les gens sont stimulés à appliquer ce qu'ils ont appris. La majorité des ONG n'a pas de politique à ce niveau.

Fraude et corruption

Un accent particulier sera également mis sur les questions de fraude et corruption dans le cadre de la bonne gouvernance. Les ONG gèrent activement les risques de fraude dans leur organisation et ceci surtout à l'aide de procédures financières. Les fédérations veulent stimuler les ONG à développer une politique « fraude » plus large, sans charge administrative. Les fédérations veulent pour ceci engager des experts pour accompagner une journée d'information et d'échange, afin d'identifier les besoins et de faire un état de la situation. Ceci sera la base pour déterminer d'autres offres d'appui aux ONG (procédures internes spécifiques, code de conduite et communication, séparation des fonctions, accompagnement RH...)

Marchés publics

Les ONG se posent des questions sur l'application ou non des règles des marchés publics, il y a un besoin de clarification pour voir quelles ONG entrent dans ce cadre et quelles sont les mesures à mettre en place pour se conformer à cette législation. Plusieurs questions vont nécessiter une analyse et une argumentation juridique sur laquelle les ONG pourront s'appuyer pour définir leur stratégie en matière d'application des marchés publics. L'activité va consister ici à réunir les questions des ONG et rechercher une expertise externe pour traiter les sujets, construire l'argumentaire et organiser une séance de restitution.

Gestion financière

A partir de l'enquête sur la gestion financière de 2013 réalisée auprès des ONG membres, les besoins de soutien des ONG ont été définis pour 2014-2016 (budget, comptabilité, monitoring, contrôle interne et formation du personnel). Pour la formation de base en gestion financière des gestionnaires de dossiers, aussi bien Nord que Sud, les fédérations engageront des externes. Le focus de la formation en 2016, compte tenu de la préparation des dossiers de subvention 2017-2021, sera les budgets pluriannuels et les plans de trésorerie.

Activités menées via le financement structurel

- Assurer le helpdesk vis-à-vis des membres (réponse aux questions, mises à jour sites, alimentation newsletter,...)
- Organiser et animer des opportunités d'échange entre pairs et avec l'extérieur du secteur (groupe de travail - Coopérants, Finances, EMT, RH (ngo-f) -, GPS, collega groep, séminaires, recherche-action,...)
- Examen SPMO : analyse des résultats, lessons learned
- Formation « Coopérants et droit du travail », donnée en automne par les secrétariats des fédérations

ACODEV - Plan d'action 2016

<ul style="list-style-type: none"> Séance d'information sur les évolutions de l'ORPSS (ex-OSSOM) si utile, donnée par les secrétariats des fédérations Alimenter le Portail Qualité, assurer la mise à jour de son fonctionnement et encourager les ONG à l'alimenter également (plan de communication à suivre) Examiner les implications de la nouvelle réglementation pour les fonctionnalités désirées de l'EMT (par exemple : les besoins d'inventaires des données par pays, créer une terminologie commune...). La gestion de la modalité indirecte par les fédérations, et, dans ce cadre, la réalisation d'un dossier et la production de rapports annuels, pourrait servir de test. Fournir un système de suivi des effets des formations / renforcements de capacités pour que les ONG assurent un suivi des formations 										
Activités menées via le programme complémentaire							Chronogramme		Budget	
Activité	Groupe cible	Besoin de financement	Q1	Q2	Q3	Q4	ACD	ngo-f		
Trajet mesure d'impact « Nord »	ONG membres des fédérations	Experts				X			8.000 €	
Formation GCP (formation de base ou formation avancée en lien avec les étapes clés pour les ONG en 2016)	ONG membres des fédérations	Instituts de formation		X			5.000 €		5.000 €	
Gestion financière : formation de base en gestion financière des gestionnaires de dossiers, aussi bien Nord que Sud (cfr Mango)	ONG membres des fédérations	Instituts de formation				X			10.000 €	
Gestion financière : suivi de l'enquête sur la gestion financière, avec une attention particulière pour les budgets pluriannuels et les plans de trésorerie, en vue des programmes 2017-2021	ONG membres des fédérations	Experts / Instituts de formation		X			4.000 €		4.000 €	
Marchés publics : formation pour les ONG	ONG membres des fédérations	Experts / Instituts de formation				X	4.000 €		4.000 €	
Ngo-federatie : formation RH (thème défini début 2016 par le GT)	ONG membres de ngo-federatie	Instituts de formation				X			1.500 €	
Avis juridique en cas de fusions et de rapprochements entre ONG	ONG membres des fédérations	Experts	X	X			3.000			
Fraude et corruption : journée d'information et d'échange pour 3 groupes cibles (directeurs, responsables RH et finances)	ONG membres des fédérations	Experts							8.000 €	
Formations gestion anti-fraude	ONG membres des fédérations	Instituts de formation					8.000 €			
TOTAL							24.000 €		40.500 €	

OS 3 : Contribuer à renforcer la légitimité et la pertinence des ONG dans la société

R1 Les ONG intègrent leur réflexion sur leur rôle à venir dans le processus de préparation de leurs programmes 2017-2012

R2 L'image d'un secteur transparent, responsable, critique, performant et utile est renforcée et promue

OS3R1 Les ONG intègrent leur réflexion sur leur rôle à venir dans le processus de préparation de leurs programmes 2017-2012

Hypothèses		Risques		Approches de gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Le document de vision 2020 est connu par le secteur Les ONG se dirigent vers les fédérations pour développer leur réflexion 		<ul style="list-style-type: none"> Manque de temps (mental) pour les ONG, compte tenu de la charge de travail due à la réforme Focus sur le court terme (agrément, subsides) Le manque (actuel) de partenaires du Sud dans les débats risque de mener à une approche très euro-centrique 		<ul style="list-style-type: none"> A l'occasion de la préparation des CSC et des programmes, les ONG ont des contacts avec leurs partenaires du Sud
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Pourcentage des membres qui ont utilisé l'offre des fédérations pour réfléchir à leur place comme acteur de développement	Il n'y a pas de mesure mais un mapping terminé fin 2015	1/3 des ONG ont utilisé l'offre des fédérations pour réfléchir à leur place comme acteur de développement	Enquête auprès de certains membres début 2017
2	Nombre de fois où la question de l'évolution du rôle des ONG a été mis à l'agenda et abordé dans les CSC	/	Au moins une fois par CSC	Agenda des CSC et rapports des CSC

Contexte et justification

En 2014, ngo-federatie et ACODEV ont entamé une trajectoire appelée « vision 2020 » dont l'objectif est de remettre en question le rôle, l'identité et les stratégies des ONG en tant qu'acteurs de changement social. Le monde évolue à grande vitesse, comment s'assurer que nous restons pertinents ? Une première phase de cette trajectoire a été finalisée au 1^{er} semestre 2015 par la production d'un texte prospectif de vision alimenté par le regard et l'analyse de personnes hors du secteur, des études récentes, etc. Suite à cela, les fédérations ont diffusé leur offre d'accompagnement aux ONG. Il s'agit du matériel sur les sites des fédérations, de la distribution des textes, de la diffusion d'un film, de l'accompagnement sur mesure lors de réflexion interne et de débat dans les ONG, d'amener de l'input d'acteurs externes dans le débat. Cette offre se poursuivra en 2016.

En 2015, les secrétariats des fédérations développent un cadre d'analyse destiné à mesurer les renouvellements individuels des ONG et font un mapping des tentatives de changements/renouvellements dans le secteur ONG. Ce travail est poursuivi en 2016. Sur base de l'analyse du mapping fait en 2015, les fédérations stimulent les échanges entre ONG qui ont des dynamiques semblables (échanges et partages de leurs réflexions, projet d'évolution). Elles complètent le cadre d'analyse et la carte du renouvellement dans le secteur par la lecture des CSC et des programmes 2017-2021. Les fédérations en profiteront pour analyser la qualité des ToC.

Le débat sur la vision 2020 est intégré dans l'agenda des groupes de travail et des plateformes.

ACODEV - Plan d'action 2016

Les fédérations croiseront le résultat de leurs recherches avec des réflexions et processus de renouvellement semblables dans les pays voisins, avec d'autres fédérations d'ONG, et avec les familles d'ONG internationales.

Activités menées via le financement structurel

- Matériel mis à disposition sur les sites web des fédérations, distributions des textes, diffusion du film
- Accompagnement sur mesure lors de réflexion interne et de débat dans les ONG
- Sur base de l'analyse du mapping fait en 2015, stimuler les échanges entre ONG qui ont des dynamiques semblables (échanges et partages de leurs réflexions, projet d'évolution)
- Compléter le cadre d'analyse et la carte du renouvellement dans le secteur par la lecture des CSC et des programmes 2017-2021
- Intégrer le débat sur la vision 2020 dans l'agenda des groupes de travail et des plateformes

Activités menées via le programme complémentaire

			Chronogramme				Budget	
Activité	Groupe cible	Besoin de financement	Q1	Q2	Q3	Q4	ACD	ngo-f
Input d'acteurs externes dans le débat	ONG membres des fédérations	Experts		X	X			5.000 €
TOTAL								5.000 €

OS3R2 L'image d'un secteur transparent, responsable, critique, performant et utile est renforcée et promue

Hypothèses		Risques		Approches de gestion du risque			
<ul style="list-style-type: none"> La nouvelle base de données est opérationnelle pour l'introduction des données 2015 Les ONG introduisent des informations complètes et à temps pour la publication Les ONG voient l'intérêt à analyser l'image du secteur en fonction d'un problème déterminé et à réfléchir à une stratégie de communication collective 		<ul style="list-style-type: none"> La publication des données 2015 est compromise ou prend du retard La base de données est incomplète pour la publication La participation des membres est faible dans les groupes de travail 		<ul style="list-style-type: none"> Les secrétariats mettent en place un système alternatif pour la collecte des données afin que les ONG ne remplissent pas deux fois Les secrétariats mettent en place un processus de rappels et de communication sur l'utilité de la base de données par rapport à la transparence Communication générale via la newsletter, et ciblée vers les directions des ONG pour l'implication des membres 			
Indicateurs		Baseline 1/01/2016		Valeur cible 31/12/2016		Source de vérification	
1	Taux et qualité d'encodage des données	80%		100%		Base de données	
2	Utilisation des données de la BDD en interne du secteur pour capitalisation des informations des ONG	+/-10 Exports ponctuels		Au moins une étude de fond réalisée en prenant comme source les données de la base de données		Publication des fédérations reprenant les données de la BDD	
3	Stratégie de communication établie sur un / thème prioritaire	/		Présence d'une stratégie		Document de stratégie	

Contexte et justification

Dans le cadre stratégique, les deux fédérations ont décidé de s'orienter sur deux axes: (1) améliorer les instruments de transparence existants et (2) définir une stratégie pertinente de communication externe collective du secteur (image).

Transparence

ACODEV et ngo-federatie travailleront toutes deux pour atteindre le même résultat, et vont suivre ensemble les indicateurs 1 et 2.

Sur la transparence, le travail va se concentrer sur la qualité des données fournies par les ONG afin de permettre aux secrétariats de réaliser leur travail d'analyse et de plaidoyer.

En 2016, 25.000 € seront consacré à la visualisation/publication des données développées pour 2015 dans la base de données. Tant pour la publication sectorielle que pour la communication individuelle des ONG, le standard IATI sera la norme. Toutes les données publiées dans la base IATI sont accessibles :

- Au niveau sectoriel, le secteur décidera quelles seront les données intégrées qui iront dans la base IATI. Le point de départ est ce qui est actuellement déjà publié (les données présentes dans ong-livreouvert restent la limite minimale) ainsi que le contexte national et international. La Belgique est depuis 2012 entrée dans le système IATI et, à partir de 2014, les données de la coopération belge tant directe qu'indirecte sont publiées aux standards IATI. Aux Pays-Bas et en Angleterre la publication IATI est une des conditions d'accès aux financements publics. Au niveau européen également, l'utilisation des standards IATI est activement stimulée.

La publication au niveau du secteur est présentée dans la partie publique des sites des fédérations. Dans l'évaluation menée sur ong-livreouvert.be, il est constaté que le nombre de visites sur le site particulier d'ong-livreouvert.be peut être optimisé en intégrant ces données dans la partie publique des sites des fédérations, qui connaissent un score beaucoup plus élevé de visites. L'investissement dans la construction d'une base de données plus fiable sera

davantage rentabilisé. Par la sélection des données du secteur (tant les données financières que narratives) à publier, il est possible de renforcer l'effet recherché d'un message destiné à un public donné. Et donc très concrètement contribuer à la formation d'une image positive du secteur.

- L'ONG individuelle peut opter, si elle le souhaite, pour une publication plus détaillée de la base de données IATI.
- Surtout pour les organisations petites et moyennes, le développement d'un instrument visuel standardisé constitue un soutien bienvenu. Cet instrument mis au point par les fédérations doit permettre aux ONG de visualiser de manière relativement simple leurs propres données à partir de la base de données.

En plus de la publication et de la visualisation, en 2016, la base de données doit pouvoir être utilisée pour des analyses, des benchmarking/ benchlearning, et ceci tant au niveau sectoriel qu'au niveau des ONG individuelles.

Début 2016, les secrétariats et les ONG, via le groupe de travail « transparence », identifient un thème d'étude à réaliser en 2016. En effet, chaque année un communiqué de presse reprenant les informations de l'année écoulée est publié. Mais depuis le lancement de la base de données, et du site ong-livreouvert, il n'y a pas eu d'analyse de fond des tendances. Ce serait l'objectif de cette étude, à réaliser avec des experts externes.

Image du secteur ONG

Jusqu'ici les fédérations ont contribué à la transparence du secteur en mettant collectivement à disposition des informations concernant les ONG vis-à-vis du grand public, des leaders d'opinion et du monde académique. En 2014, il y a eu un travail sur les instruments (lancement d'un groupe de travail conjoint, analyse de la base de données d'ong-livreouvert et refonte pour une nouvelle base de données). Ces informations peuvent servir à contrer certains préjugés qui existent sur le secteur. En ce qui concerne spécifiquement l'« image du secteur » dans la pratique, l'approche pourra être différente entre le côté francophone et le côté néerlandophone de la Belgique. Ceci est dû à une histoire différente de la thématique de coopération au développement, à une autre perception par l'opinion publique, à une autre fonction des médias, ...

Le troisième indicateur sur le thème de stratégie de communication n'est d'application que pour ACODEV.

Explications de l'approche par ACODEV en lien avec l'image et activités prévues

Un travail sur l'image des ONG a débuté en 2015 (collecte des images sur le secteur, étude des approches des autres fédérations, identification des facultés qui pourraient être intéressées à travailler avec les secrétariats sur des sujets de mémoires de fin d'étude). Le travail qui était planifié a pris du retard en 2015. De plus, il est apparu qu'une étape intermédiaire d'analyse était nécessaire à celle de la communication. Les actions ont donc été replanifiées et repensées en juin 2015 en tenant compte de ceci.

Concernant l'image du secteur :

- L'image du secteur est positive, mais dans certaines études il apparaît que l'empathie et la connaissance pour la coopération au développement diminuent et que, dans la presse et le grand public, des a priori et préjugés sur le secteur des ONG existent. Les fédérations peuvent travailler à informer collectivement sur certains sujets difficiles à aborder individuellement par les ONG.
- Le travail sur l'image se basera sur l'analyse des problèmes rencontrés par les ONG qui ont leur origine dans une mauvaise ou fausse image du secteur. Un axe de travail précis (un de ces problèmes) sera choisi afin de déterminer quel(s) groupe(s) cible(s) toucher, comment, pourquoi et avec quels messages. ACODEV se fera accompagner par une société de communication dans cette identification. Les membres participeront à cette analyse via notamment un groupe de travail.
- La réflexion et l'analyse pour prioriser un axe de travail se fera en concertation avec les membres et les coupes et à l'aide de travaux de fin d'année de mémorants.

Fin 2016, les fédérations connaîtront le(s) groupe(s) cible(s) à qui il faut s'adresser, quelle image ils ont du secteur, ce qu'on veut changer à cette image, comment on va s'y prendre pour communiquer avec eux et comment on va évaluer la réussite de ce premier pas dans l'amélioration de l'image. L'analyse ainsi établie, cela permettra de faire un plan de communication à opérationnaliser en 2017 (qui indiquera également quel rôle prendront les fédérations, les coupes et les ONG membres dans cette communication collective).

Explication de l'approche de ngo-federatie en lien avec l'image et activités prévues											
Après les diverses recherches 'PULSE', le secteur prend en compte le fait que l'assise sociale de la coopération au développement s'effrite. Les causes de cet effritement sont multiples et, jusqu'à présent, le secteur n'a pas réussi à mettre le doigt sur un focus précis pour, collectivement, y opposer un nouveau narratif. En suivant une initiative menée par la fédération des ONG britanniques (BOND : 'Change the Record'), la volonté est d'étudier en 2016, en priorité, sur quel focus mettre l'accent pour travailler sur l'image du secteur ONG (profiler les ONG comme des acteurs professionnels forts qui mettent tout en œuvre pour réussir dans des conditions difficiles, pleines de risques). Sur base de la nouvelle base de données, des propositions de programmes, le but est de mener des recherches pour voir si, au cours des années passées, une évolution a vu le jour, ceci aussi en rapport avec le texte de vision. Le but est de savoir si et comment ces évolutions contribuent aux points centraux de la vision 2020, comment ces changements peuvent être davantage stimulés (voir aussi OS3R1) et comment cela s'intègre dans le profil des ONG.											
Activités menées via le financement structurel											
Transparence : conjointement											
<ul style="list-style-type: none"> Opérationnalisation de la nouvelle base de données Vérification de la qualité des données de la base de données Mise à jour des sites web des fédérations en fonction des données des bases de données (y compris agenda-solidaire.be) 											
Image : activités d'ACODEV											
<ul style="list-style-type: none"> Suivi de mémoires et stages concernant la base sociétale et l'image des ONG Identifier avec les membres (via un groupe de travail) un problème précis ainsi que le(s) groupe(s) cible(s), et message(s) à faire passer dans une communication collective 											
Image : activités de ngo-federatie											
<ul style="list-style-type: none"> Suivi de la recherche (rôle du secrétariat des fédérations et groupe de pilotage composé de membres) 											
Activités menées via le programme complémentaire							Chronogramme		Budget		
Activité	Groupe cible	Besoin de financement	Q1	Q2	Q3	Q4	ACD	ngo-f			
Transparence											
Développer des outils de visualisation des données de la nouvelle base de données pour les sites de fédérations et pour les ONG individuelles	Secrétariat et membres des fédérations	Experts	X	X			25.000 €				
Formations IATI	Membres des fédérations	Instituts de formation	x	x			4.000 €				
Etude externes sur le secteur ONG	Membres des fédérations	Experts	X	X	X	X	15.000 €				
Image : budget ACODEV											
Etablir la stratégie de communication sur une priorité	Membres de la fédération ACODEV	Experts (société de communication)	X	X			5.000 €				
Image : budget ngo-federatie											
Enquête visant à déterminer le focus en matière d'image	Membres des fédérations	Experts	X	X						15.000 €	
TOTAL										49.000 €	15.000 €

OS 4 : Renforcer la dynamique interne des fédérations

R1	Les fédérations fonctionnent de manière optimale
R2	Les fédérations développent des partenariats avec d'autres acteurs de la coopération, en Belgique et en Europe

OS4R1 Les fédérations fonctionnent de manière optimale

Hypothèses		Risques	Approches de gestion du risque		
<ul style="list-style-type: none"> Le contexte extérieur (réforme DGD) est favorable au fonctionnement des fédérations Les ONG continuent à s'impliquer dans les fédérations Les fédérations continuent à être capables de représenter la diversité d'intérêt de leurs membres Les fédérations partagent des visions communes qui permettent la collaboration 		<ul style="list-style-type: none"> La préparation de leurs programmes et des CSC laisse peu de place aux membres pour s'impliquer dans la vie fédérative Multiplication des réunions pour les membres Problème de langues pour les réunions communes, entre autres, des deux conseils d'administration des fédérations 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser les membres via des outils moins consommateurs de temps Il faut prévoir des traductions lors de réunions communes des deux conseils d'administration 		
Indicateurs		Baseline 31/01/2016	Valeur cible 31/12/2016		Source de vérification
1	Pourcentage d'ONG impliquées dans les fédérations (*actives dans les instances, *contributrices à la vie de la fédération, *utilisatrices de la fédération)	*51% (ACODEV 2014) *69% (ACODEV 2014) *83% (ACODEV 2014)	70% 70% 75%		Tableau d'implication des membres
2	Utilisation efficiente du personnel des deux fédérations	Concertation intense entre binômes et polynômes qui assument ensemble la mise en œuvre des actions	Il existe une répartition des tâches et une spécialisation entre personnel des secrétariats		Tableau récapitulatif de la répartition des tâches
3	Alignement du fonctionnement des deux conseils d'administration	Tous les six mois les agendas semestriels des réunions des CA sont alignés avec une attention pour les réunions communes sur les points stratégiques	Alignement des décisions des conseils d'administration		Rapports des CA

Contexte et justification

L'animation de la fédération est une fonction centrale des secrétariats qui mobilise une partie significative de ses ressources humaines. Les assemblées générales définissent les grandes orientations. Les deux conseils d'administrations assurent la représentation équilibrée des différents intérêts et sensibilités du secteur dans la prise de décision.

La coordination entre les fédérations est essentielle pour un fonctionnement optimal des fédérations. Au niveau des conseils d'administration, des progrès sont possibles à ce niveau. Différentes pistes d'amélioration sont ici envisageables (pour ACODEV ceci est aussi un suivi du travail sur la gouvernance interne) :

- Fonctionnement (discussions plus stratégiques) et renforcement de la prise de décisions
- Composition (diversité, experts externes)
- Accord entre les deux conseils d'administration :
 - Mise en place d'un bureau de liaison pour préparer les dossiers
 - Réunions communes des conseils sur des points stratégiques (2 fois par an)

Les groupes de travail, GPS, groupes de collègues, plateformes,... sont des espaces importants pour les fédérations, qui se poursuivent, et où les membres peuvent (1) échanger entre collègues, (2) se renforcer mutuellement, collectivement ou individuellement et (3) alimenter la réflexion des instances et préparer des propositions de position pour les conseils d'administration (sur mandat des CA). La tendance est au développement de groupes de travail et autres espaces de rencontre commun aux deux fédérations, sauf lorsque les sujets sont différents entre la Communauté Française et la Flandre, comme par exemple ce qui concerne l'éducation au développement en milieu scolaire.

La collaboration rapprochée entre les secrétariats sera poursuivie et un travail pour une communication harmonisée vers les membres sera réalisé. En suivi du screening, les fédérations mèneront une évaluation interne. Il y aura adaptation et amélioration des politiques.

Activités menées via le financement structurel

Pour chaque fédération	• Préparer et suivre le travail des instances (AG, CA) et en assurer le suivi
	• Animer les groupes de travail, groupes d'échange, groupes de collègues, plateformes,...
	• Assurer la coordination interne (réunions de staff)
	• Améliorer la qualité des secrétariats (projets d'amélioration internes, formation du personnel,...)
Coordination entre fédérations	• Organiser la planification commune aux niveaux stratégique et opérationnel
	• Assurer l'alignement des instances entre ACODEV et ngo-federatie (y compris l'organisation de CA et / ou AG communs)
	• Coordination en binômes et polynômes du personnel des secrétariats et communication harmonisée aux membres

OS4R2 Les fédérations développent des partenariats avec d'autres acteurs de la coopération, en Belgique et en Europe				
Hypothèses		Risques		Approches de gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Les différents acteurs avec lesquels les fédérations peuvent collaborer sont convaincus de la plus-value du partenariat avec les fédérations Les relations de partenariats avec les couples sont claires 		<ul style="list-style-type: none"> Les fédérations se dispersent auprès de trop de partenaires Les relations de partenariat sont trop liées à des contacts personnalisés 		<ul style="list-style-type: none"> Les partenariats sont bien cadrés dans les politiques de partenariat des fédérations Il faut institutionnaliser les partenariats, notamment en appliquant bien les politiques de partenariat
Indicateurs		Baseline 1/01/2016	Valeur cible 31/12/2016	Source de vérification
1	Il existe un programme commun couples et fédérations comme prévu dans l'AR 2014	/	Un programme commun est introduit à la DGD	Programme commun
2	Nombre de partenariats et résultats recherchés par les partenariats (intégrés transversalement dans le travail des fédérations)	Note de politique de partenariats	Application et suivi des notes de politique de partenariats	Accords de collaboration avec les partenaires les plus importants Aperçu des réalisations grâce aux relations de partenariat
Contexte et justification				
<p>Les fédérations continueront à avoir une concertation rapprochée avec les couples sur divers sujets importants pour le secteur ONG, pour une bonne complémentarité et une bonne articulation. Le travail des fédérations sera inscrit dans le programme à 5 ans commun entre fédérations et couples, tel que prévu dans l'AR du 25 avril 2014. Par ailleurs, du côté d'ACODEV, la réflexion de la fédération sur des articulations plus fortes avec le CNCD se poursuit.</p> <p>Il est important que les fédérations et les ONG s'ouvrent à d'autres acteurs. Les différents partenariats ont différents objectifs qui sont précisés dans la politique de partenariats et contribuent à la réalisation des différents objectifs des fédérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Avec les acteurs institutionnels, il s'agit d'impliquer et renforcer la confiance Avec les fédérations européennes, il s'agit de partager et échanger de l'information, de la connaissance en vue de meilleures pratiques Avec d'autres acteurs belges de la CD et de la société civile, il s'agit de créer des relations, de l'échange de connaissance. <p>La politique de partenariat est mise en œuvre, pour les fédérations elles-mêmes, dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs des fédérations et, pour les membres, pour renforcer les collaborations et les synergies entre les membres et d'autres acteurs. La gestion des partenariats est un objectif transversal à travers tout le plan d'action. Lors de la réalisation du planning opérationnel, il est précisé, pour chaque objectif, avec quels partenaires il est réalisé.</p> <p>La réflexion « vision 2020 » et sur l'image du secteur nourrissent également cet objectif.</p>				
Activités menées via le financement structurel				
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la coordination couples-fédérations, avec entre autres la préparation de la formulation d'un programme commun de cinq ans pour les structures de coordination à partir du 1er janvier 2017 Assurer la concertation entre ONG et acteurs institutionnels 				

ACODEV - Plan d'action 2016

- | |
|---|
| • Entretien des contacts avec les fédérations européennes et Concord |
| • Réaliser des missions européennes des secrétariats des fédérations |
| • Etendre les contacts avec les centres de connaissance (academici, consultants..) pour construire de la connaissance et l'ouvrir au travail de terrain |
| • Dans le cadre de leurs politiques de partenariats, les fédérations réalisent un mapping de leurs partenariats pour une meilleure gestion de ceux-ci |

b) **Staff d'ACODEV**

Le secrétariat d'ACODEV est réparti en trois départements : le pôle Environnement Propice (PEP) et le pôle Qualité et Efficacité (PQE), et les fonctions d'appui - le secrétariat général (SG). Le secrétariat (personnel ayant un CDI) se compose actuellement comme suit (situation au 30/09/2015) :

Nom Prénom	Formation	DdN	Entrée	Fonction	Expérience professionnelle
Van Parys Etienne (EVP)	Ingénieur agronome	1951	01/09/84	SG : Secrétaire Général	Expert associé FAO - Burkina Faso, coopérant AGEH - Burkina Faso, secrétaire général Intercodev puis CODEF
Orrego Solange (SO)	Maîtrise en Droit	1969	01/02/94	PEP : Responsable 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
Lucy Magali (ML)	Maîtrise en Histoire	1974	05/04/00	PQE : Responsable thématique qualité et ED	Fonteyn Medical Books - Leuven
De Leeuw Etienne (EDL)	Maîtrise Administration & Gestion	1963	01/05/00	PQE : Coordinateur appui-qualité	Assistant UCL, coopérant ONG - Equateur, ADRAI, Directeur ADRAI
Ansion Maria Isabel (MIA)	Maîtrise en Histoire	1978	01/09/06	SG : Responsable communication PEP : Veille parlementaire, appui agrément de base	Ecole des devoirs, accueil Réfugiés - Florenne, alphabétisation - Pérou, enseignante diverses écoles - Belgique, coopérante ONG Volens - Haïti
Graffe Sylvie (SG)	Maîtrise en Sciences Economiques	1976	05/05/08	PEP : Coordinatrice réglementations	Gestion financière et support AIDCO-D3 - Asie, gestion financière et opérationnelle projets UE - Thaïlande
Ben Geloune Pap 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
Vaessen Alain (AV)	Ingénieur agronome, comptable	1959	01/02/12	PEP : Chargé de projets réglementation SG : Supervision finances de l'ASBL	ASF & MSF - Tchad, FAO & Croix Rouge - Mauritanie, Crédit Communal, Dexia Banque, Bienca, Volens
Ferrier Justine (JF)	Ingénieur de gestion	1990	1/08/14	PQE : Collaboratrice aux départements Qualité SG et Communication	Louvain Coopération (stage), AfricapSud (stage), ACODEV (stage)

c) Staff de ngo-federatie

Naam en voornaam	Opleiding	Geboorte jaar	Start tewerkstelling	Functie	Beroeps ervaring
Maggy Jacobs	Secretariaat moderne talen	1967	Oktober 1987	Medewerkster centraal secretariaat	Secretaresse in de federatie
Annemie Demedts	Lic. Pedag/psychologische wetenschappen	1953	Maart 2004	Cel kwaliteit en Noordwerk	Vormingswerkster, Verantw. Noordwerk OWW
An Vanhulle	Bachelor marketing en bedrijfs-economie	1969	Mei 2007	Belangenverdediging en kwaliteit rond Financieel beheer	Logistiek en financieel verantwoordelijke, financieel beheer
Luc Van de Poel	Sociaal assistent	1963	November 2008	Cel dienstverlening	Coöperant Zambia, en coördinator sociale werkplaats
Heleen Neiryck	Bio-ingenieur	1979	Januari 2011	Verantwoordelijke cel kwaliteit	Coöperant Burkina en Nicaragua
Koen Frederix	Licentiaat filosofie	1979	Oktober 2012	Medewerker cel belangen behartiging	Verantwoordelijke studentenwerking, dienst campagnes 11.11.11
Eric Kint	Licentiaat rechten	1959	April 2013	Verantwoordelijke cel dienstverlening	Zelfstandige filmmaker en coördinator sociale sector
Arnout Justaert	Ph.D. Politieke wetenschappen	1984	September 2014	Directeur	Onderzoeker, Beleidscel medewerker

4. Partie financière

a) Budget d'ACODEV

	CHARGES	Budget 2016
1	Frais de personnel	
1.1	Rémunération des employés coût patronal	597.400
1.2	Déplacement domicile-travail	9.000
1.3	Assurance-loi/accident travail	3.150
1.4	Honoraires	4.300
1.5	Autres frais de personnel (médecine du travail,...)	500
	Total frais de personnel	614.350
2	Frais de fonctionnement	
2.1	Charges occupation locaux	35.545
2.2	Déménagement	
2.3	Communications	12.350
2.4	Matériel de bureau	6.850
2.4.1	Petit matériel/consommables	2.500
2.4.2	Petit équipement non consommables	300
2.4.3	Fourniture de bureau	750
2.4.4	Fourniture informatique	3.000
2.4.5	Entretien réparation	300
2.5	Investissements/amortissements	3.500
2.6	Publications	2.225
2.7	Abonnements/revues/cotisation	10.710
2.7.1	Abonnements et docu (UFBE, INBEL, PFV ...)	610
2.7.2	Cotisations	1.340
2.7.3	Cotisation européenne / forum	8.760
2.8	Frais de réunion (en Belgique)	5.000
2.9	Frais de réunion (hors Belgique)	1.517
2.10	Formation /séminaire personnel	3.500
2.11	Autres frais d'organisation	154.000
2.11.1	Séminaire hors programme complémentaire d'appui à la qualité	4.000
	Activité plateforme Europe	1.500
2.11.5	Programme complémentaire d'appui à la qualité	148.500
2.12	Frais de déplacements	3.550
2.13	Prestation de tiers	15.680
2.13.1	Réviser d'entreprise	2.680
2.13.2	Prestation d'autres tiers	13.000
2.14	Frais de notoriété	3.700
2.15	Charges financières	170
2.16	Impôts et taxes	
2.17	Dotation fonds social	
2.18	Evaluation et provision évaluation	
2.19	Pertes/charges diverses	1.400
2.20	Frais assurances RC	1.000
	Total frais de fonctionnement	260.697
	TOTAL CHARGES	875.047 €

	PRODUITS	Budget 2016
A	Subsides DGCD	722.897
A.1	Subsides frais personnels & fct	574.397
A.2	Subside complémentaire année en cours	148.500
B	Fonds sociaux	74.280
B.1	MSIV (2*3/4 + 1/2)	72.280
B.3	Subside fonds social de formation (Fonds 4S)	2.000
E	Contribution membres	65.950
E1	Cotisations de base	65.950
F	Récupération de frais	10.320
F.1	Séminaire plateforme nationale	
F.2	Pégasus	7.200
F.3	FEONG	2.120
F.4	Diverses récupérations	
F.5	Participation frais formation	1.000
F.6	Autres prestations -jetons de présences	400
G	Ventes publications	
G.1	Vente autres publications	
H	Produits financiers	1.200
I	Produits exceptionnels	
J	Utilisation du fonds de réserve	
K	Différence de change	
	TOTAL PRODUITS	875.047 €

Résultat ou perte d'exercice	0
Dotation au fonds social, décision AG (25%)	0
Résultat à reporter	0

b) Budget de ngo-federatie

		resultaat 2014	budget 2015	budget 2016	budget regulier 2016	budget aanvullend 2016
OPBRENGSTEN		€ 837.158	€ 791.799	€ 828.257		€ 151.340
730000	lidgelden ngo-leden voor ngo-federatie	€ 68.940	€ 70.640	€ 63.320	€ 63.320	
730101	bijdrage voor Concord	€ 8.250	€ 8.250	€ 16.500	€ 16.500	
730202	bijdragen voor Sociare	€ 8.591	€ 9.500	€ 10.200	€ 10.200	
733100	DGD subsidie regulier	€ 558.706	€ 571.540	€ 574.397	€ 574.397	
733700	overheidssubsidies vorming etc	€ 10.228	€ 5.369	€ 5.000	€ 5.000	
736006	DGD subsidie aanvullend programma	€ 104.402	€ 114.000	€ 151.340		€ 151.340
738020	vermindering niet doorgestorte bedrijfsvoorheffing	€ 1.141		€ -		
740000	compensatie bijdagen			€ -		
740001	bijdrage maaltijdcheques		€ 2.500	€ -		
743002	bijdragen deelnemers voor vergaderingen/studiedagen	€ 2.276	€ 2.500	€ 2.000	€ 2.000	
743003	gerecupereerde loonkost	€ 68.710		€ -	€ -	
743090	inkomsten voor X-bank/ ngo-openboek	€ 5.914	€ 7.500	€ 5.000	€ 5.000	
755000	financiële baten	€ 611		€ 500	€ 500	
766000	uitzonderlijke opbrengsten	€ 4.745		€ -	€ -	
KOSTEN		€ 839.738	€ 791.799	€ 803.299		€ 151.350
610205	representatiekosten	€ 3.198	€ 2.500	€ 3.000	€ 3.000	
610241	website ngo-federatie	€ 13.022	€ 10.000	€ 7.000	€ 7.000	
611110	huisvesting	€ 24.804	€ 27.050	€ 26.000	€ 26.000	
611500	verzekeringskosten	€ 664	€ 700	€ 1.100	€ 1.100	
612400	druk, kopie, print	€ 4.290	€ 3.500	€ 4.500	€ 4.500	
612420	diverse kantoorkosten	€ 1.150	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	
612430	ict dienstverlening, communicatie	€ 9.937	€ 19.571	€ 11.000	€ 11.000	
612500	tel, fax	€ 940	€ 2.100	€ 1.000	€ 1.000	
612530	verzending	€ 749	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.000	
613000	ereloon (revisor, vorming, vertaling...)	€ 31.254	€ 13.419	€ 171.350	€ 20.000	€ 151.350
613390	vergadering/studiedag	€ 7.075	€ 8.000	€ 10.000	€ 10.000	
615100	verplaatsingen in Europa	€ 2.807	€ 3.000	€ 10.000	€ 10.000	
615110	verplaatsingen Zuiden	€ 3.497	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	
615140	opleiding personeel	€ 2.100	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	
615400	collectief lidgeld Sociare	€ 10.156	€ 9.690	€ 10.400	€ 10.400	
615400	collectief lidgeld aan Concord	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	
615400	andere lidgelden	€ 304	€ 600	€ 500	€ 500	
615500	aanmaak en aankoop documentatie	€ 619	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	
617080	werkingskosten aanvullend programma	€ 104.402	€ 114.000	€ -		
Personeelskosten		€ 601.145	€ 547.169	€ 517.849		
620200	bruto vast personeel	€ 421.241	€ 382.412	€ 355.649	€ 355.649	
620210	vakantiegeld	€ 26.444	€ 20.000	€ 23.506	€ 23.506	
621120	rsz	€ 135.799	€ 105.600	€ 116.250	€ 116.250	
623110	wetsverzekering	€ 6.424	€ 3.500	€ 4.280	€ 4.280	
623200	provisie vakantiegeld	€ -15.159	€ 2.757	€ -		
623209	maaltijdcheques	€ 7.920	€ 10.500	€ 6.913	€ 6.913	
623210	geneeskundige dienst	€ 523	€ 650	€ 450	€ 450	
623240	bijdrage vervoerskosten huis-werk	€ 8.953	€ 10.000	€ 2.100	€ 2.100	
623250	ict kosten betaald door werkgever	€ 4.939	€ 6.750	€ 4.200	€ 4.200	
623400	sociaal secretariaat	€ 4.062	€ 5.000	€ 4.500	€ 4.500	
Afschrijvingen		€ 1.125	€ -	€ 1.000		
630222	afschrijvingen meubilair		€ 500	€ -		
630224	afschrijvingen hardware		€ 1.000	€ 1.000		
Voorzieningen risico's		€ 15.104	€ -	€ 100		
637000	voorziening subsidie verschillen	€ 5.619				
659850	terugbetaling subs aanvullend	€ 9.485				
657000	financiële lasten	€ 119		€ 100		
666000	uitzonderlijke kosten	€ 1.311		€ -		
WINST/VERLIES BOEKJAAR		€ -13.759	€ -	€ 24.959		

c) Budget complémentaire d'appui à la qualité (DGD) commun ACODEV - ngo-federatie

OS R	Poste	Budget complémentaire DGD 2016	ACODEV	ngo-federatie
OS1R2	Modalité d'accès indirect - prestations experts 60 dossiers * 1,5 j/dossier * 730€/j	65.340		65.340
OS2R1	Fonds Qualité : projets d'amélioration	60.000	60.000	
OS2R1	Intégration des différentes approches de gestion : experts externes	5.000		5.000
OS2R1	Formations de responsables qualité	8.000		8.000
OS2R2	ToC - formation de base : instituts de formation	8.000	4.000	4.000
OS2R2	ToC - matériel à disposition : experts externes	5.000	2.500	2.500
OS2R2	Journée échanges de pratiques & stratégies ED scolaire	3.000	3.000	
OS2R2	Genre	6.000	3.000	3.000
OS2R2	Environnement	6.000	3.000	3.000
OS2R3	Trajet mesure d'impact « Nord » : experts externes	8.000		8.000
OS2R3	Formation GCP : instituts de formation	10.000	5.000	5.000
OS2R3	Gestion financière pour gestionnaires financiers de dossier Nord et Sud (Mango) : instituts de formation	10.000		10.000
OS2R3	Gestion financière suivi de la recherche sectorielle : experts externes / instituts de formation	8.000	4.000	4.000
OS2R3	Marchés publics : experts externes / instituts de formation	8.000	4.000	4.000
OS2R3	Formation RH ngo-federatie	1.500		1.500
OS2R3	Avis juridique : fusion - rapprochements entre ONG	3.000	3.000	
OS2R3	Gestion anti-fraude : journée d'information et échange et formations	16.000	8.000	8.000
OS3R1	Input d'acteurs externes : experts externes	5.000		5.000
OS3R2	Outils de visualisation des données	25.000	25.000	
OS3R2	Formation IATI : instituts de formation	4.000	4.000	
OS3R2	Stratégie de communication	5.000	5.000	
OS3R2	Etudes externes sur le secteur ONG - focus image	30.000	15.000	15.000
	TOTAL	299.840 €	148.500 €	151.340 €



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

ACODEV asbl

(462279234)

Bld Léopold II 184 D

1080 Bruxelles

Tél : 02/219.88.55 - Fax : 02/217.99.63

info@acodev.be www.acodev.be