

## Réponse managériale à l'évaluation finale du DTF des fédérations 2017-2021

### 1. INTRODUCTION

L'évaluation finale des fédérations avait pour objet la mesure de l'atteinte des objectifs et résultats de l'ensemble du programme quinquennal défini dans le dossier technique et financier des fédérations pour 2017-2021. Il n'y avait donc pas de focus thématique spécifique sachant qu'il s'agit d'une évaluation tournée vers la reddition de compte tel que voulu par la réglementation.

Le processus pour arriver à réaliser cette évaluation finale a été complexe. L'appel d'offre pour sélectionner des évaluateurs a dû être relancé à trois reprises, chaque fois avec un budget augmenté, avant qu'un évaluateur ne soit trouvé. Une seule offre a été remise lors du dernier appel. Le bureau finalement sélectionné est Syspons basé en Allemagne. Le début de la mission a donc demandé du temps pour assurer la compréhension de la place et du rôle des fédérations dans la coopération belge au développement et la spécificité et la diversité de la coopération non gouvernementale.

Suite à la remise du rapport, le secrétariat d'ACODEV a élaboré une réponse managériale sur deux niveaux :

- Une réponse commune aux trois fédérations
- Une réponse individuelle propre à ACODEV

Les conclusions de l'évaluation finale ont été présentées lors du conseil d'administration d'ACODEV du 28 avril 2022. Ensuite, la proposition de réponse managériale a été présentée par le secrétariat et discutée lors du conseil d'administration du 02 juin qui a validé la présente réponse.

### 2. RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS 2017-2021

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. PRINCIPAUX CONSTATS DE L'EVALUATION**

Le rapport d'évaluation formule plusieurs constats qui ont été retranscrits dans le rapport annuel d'ACODEV pour l'année 2021. Globalement, les conclusions sont positives quant à l'atteinte des objectifs.

Sur l'OS 1 qui portait sur la défense des intérêts des membres afin d'obtenir un cadre réglementaire et des financements adéquats, les conclusions du rapport sont mixtes. Il apparaît des données collectées qu'ACODEV contribue effectivement à une meilleure compréhension de la réglementation de ses membres et identifie bien leurs intérêts via une variété de mécanismes. La fédération contribue également aux bonnes relations de ses membres avec la DGD. Cependant, la transparence de mécanismes de positionnement pourrait être améliorée ainsi que la manière dont les positionnements sont construits et adoptés en interne. Une meilleure communication des discussions et négociations avec les autorités politico-administratives favoriserait également la capacité des membres à mieux les suivre et y contribuer. A noter que les espaces de concertations avec les autorités pourraient également être plus efficient et transparents. Le principal résultat poursuivi à savoir la simplification administrative a été globalement atteint avec 58,6% des OSC qui apprécient positivement ce critère en 2021 contre seulement 6,1% en 2017. Cependant, le cadre réglementaire reste considéré par de nombreux membres comme inadapté à leurs réalités. Par ailleurs, sur certains dossiers, les fédérations n'ont pas toujours pu faire bouger les lignes tel qu'espéré notamment sur les coupes budgétaires opérées sous le Ministre De Croo. Enfin, le Helpdesk réglementaire assuré par le secrétariat est également très bien perçu car la satisfaction est passée de 69,7% en qualité de réponse et 72,7% en rapidité de réponse en 2017 à respectivement 93,5% et 96,8% en 2021.

L'OS 2 visait le renforcement de la crédibilité du secteur à travers une réflexion sur le rôle et le futur de secteur et l'amélioration de la transparence et de l'intégrité des OSC. D'après les évaluateurs.trices, cet objectif est plutôt atteint. En effet, les membres confirment l'utilité de la trajectoire « Vision 2030 » pour leurs propres réflexions internes mais aussi pour développer des chantiers collectifs bien que cela ne soit pas toujours vu comme une priorité par tous les membres. Au niveau de la transparence, l'évaluation souligne particulièrement le rôle positif d'ACODEV dans l'implémentation de la réglementation IATI. L'appui qui a été proposé à travers le guide, les formations, le Helpdesk, etc. a été jugé très efficace. Cependant, si cela a indéniablement amélioré la transparence individuelle des organisations membres, les évaluateurs posent une question pertinente : est-ce que cela a réellement eu une influence sur la transparence collective ? Probablement vers la DGD mais malgré la mise à jour du site ONG-livre ouvert, il est difficile d'affirmer que cela a été le cas vers le grand public. Enfin, les évaluateurs.trices ont également pu conclure que le travail d'ACODEV a été particulièrement important sur l'intégrité. D'une part, grâce au travail de plaidoyer pour amender la loi intégrité et co-construire la charte intégrité mais également dans l'appui qui a été fourni pour que les membres mettent en place les mécanismes définis dans cette nouvelle réglementation.

Pour ce qui est de l'OS 3, à savoir le développement de synergies et complémentarités, les évaluateurs.trices considèrent qu'il est difficile d'en apprécier l'atteinte car les résultats sont divergents. ACODEV a effectivement appuyé positivement la transition vers le nouveau cadre que représente les Cadres Stratégiques Communs (CSC). Ceux-ci ont bien permis d'améliorer la connaissance entre acteurs non-gouvernementaux mais ce cadre reste perçu comme trop lourd d'un point de vue administratif. Les possibilités de synergies avec d'autres acteurs que les ACNG et hors des CSC sont également jugées trop peu exploitées.

L'OS 4 visait le renforcement du professionnalisme du secteur et des capacités/compétences des organisations membres. A ce niveau, la conclusion est claire et l'objectif est jugé tout à fait atteint. Les besoins des membres sont bien identifiés et l'offre d'appui et de formation est communiquée à temps. La satisfaction des participant.e.s aux formations d'ACODEV est élevée avec une réelle amélioration des compétences. Ainsi, 86,2% des organisations membres considèrent que l'offre de formation d'ACODEV a permis une amélioration de leur organisation. Seul bémol, si le renforcement de capacités sur le cadre réglementaire, le M&E, les financements, IATI, etc. est jugé très positif et particulièrement utile, il aurait fallu accorder plus d'attention au développement de l'expertise sectorielle/thématique.

Enfin, concernant l'objectif transversal, la gouvernance entre les trois fédérations, les évaluateurs.trices ont constaté des avancées significatives notamment grâce à la mise en place d'une politique de gestion axée résultats commune, la création d'une cellule M&E, le fonctionnement en binôme/trinôme et des réunions régulières entre les trois directions des fédérations. Cependant, selon eux, il manque encore une vision commune aux trois fédérations ainsi que la mise en place d'un comité regroupant des administrateurs.trices des instances des trois fédérations.

#### **4. RÉACTION AUX CONSTATS**

Globalement, les conclusions des évaluateurs.trices sur l'atteinte des objectifs du DTF 2017-2021 sont positives et satisfaisantes bien qu'il y ait des marges d'amélioration. Cependant, la plupart de ces constats d'évaluation ne sont pas nouveaux et restent trop en surface surtout au vu du budget engagé pour cette évaluation. Les deux dernières enquêtes Keystone (2009 et 2013) et l'évaluation à mi-parcours (2019-2020) du programme 2017-2021 posaient déjà certains constats similaires en particulier sur la réalisation de la mission de plaidoyer d'ACODEV. D'autre part, certains pans entiers du programme des fédérations sont presque totalement absents de l'évaluation alors que leur analyse aurait pu contribuer à nuancer certaines conclusions. C'est en particulier valable pour tout ce qui concerne le travail mené sur l'ECMS qui a permis la création de nombreuses synergies hors CSC (Enabel, dialogue intersectoriel, plaidoyer commun lors de la réforme du pacte d'excellence, etc.).

Le secrétariat d'ACODEV regrette particulièrement que les évaluateurs.trices n'aient pas mesuré et pris en compte tous les efforts et actions entrepris par ACODEV à la suite de l'évaluation à mi-parcours (tels que prévus dans la réponse managériale de 2020) :

- Recrutement d'un chargé de plaidoyer
- Analyse SWOT sectorielle et cartographie des enjeux du secteur
- Développement d'un pôle recherche
- Formulation d'une stratégie de plaidoyer 2022-2026
- Réflexion sur l'approche trop technique du secrétariat
- Restitution des réunions de CA et des actions de plaidoyer via la newsletter membre
- Création d'une newsletter partenaires
- Campagnes de communication sur la plus-value des OSC et leur caractère innovant

- Etc.

Ce sont des points et des réalisations non-négligeables et l'amélioration significative des indicateurs de satisfaction des membres à partir de 2019-2020 tend à démontrer que cela a été suivi d'effets. L'analyse des évolutions amenées depuis l'évaluation à mi-parcours figurait pourtant dans les TdR.

Il est également à noter que, les constats relevés n'étant pas inconnus, le nouveau programme et DTF 2022-2026 des fédérations a été construit en prenant en compte la plupart d'entre eux. C'est d'ailleurs mentionné par les évaluateurs.trices. Il s'agit par exemple de l'importance accordée au décloisonnement du secteur et à la construction de nouveaux partenariats qui sont au cœur du nouvel OS 2.

Il apparaît également que les recommandations se limitent à certains constats spécifiques liés au plaidoyer et à la gouvernance mais sans aucunement se pencher sur d'autres éléments pourtant identifiés comme à améliorer (ex. absence de recommandations en matière de création de synergies, du développement de l'expertise sectorielle/thématique,...).

## **5. RECOMMANDATIONS ET REPONSE MANAGERIALE**

Plusieurs recommandations ont été formulées par les évaluateurs.trices et sont valables pour les trois fédérations mais l'une d'entre elle s'adresse uniquement à ACODEV en raison des spécificités de son membrariat. Toutes les recommandations et sous-recommandations figurent dans le tableau ci-dessous et sont complétées par les actions qui seront mises en œuvre par ACODEV pour améliorer son action.

Cette réponse managériale fera l'objet d'un suivi régulier avec une présentation de bilan annuelle vers le CA.

N°	Recommandations	Sous-recommandations	Actions définies	Responsables et niveaux concernés	Deadline	Commentaires
1	Développer une stratégie et une vision commune aux trois fédérations et leurs organisations membres	Réaliser une analyse stratégique sectorielle au niveau des trois fédérations	ACODEV a réalisé cette analyse à son niveau en 2020-2021 via l'enquête Directeur 2020 et des rencontres bilatérales avec les chargé.e.s de plaidoyer et/ou directeurs.trices de toutes ses organisations membres. Un document de synthèse existe donc pour le secteur francophone. Pour cette sous-recommandation, ACODEV considère dès lors que le travail est réalisé et que son analyse peut servir de base aux discussions avec les deux autres fédérations.	-	-	-
		Analyse SWOT participative des OSC et AI	Idem que ci-dessus. Une analyse SWOT est le second output obtenu via le travail mené et expliqué ci-dessus.	-	-	-
		Analyse de la contribution unique des OSC et AI	Idem ci-dessus. Cependant, cela ne fait pas l'objet d'une note formelle spécifique. Il pourrait effectivement être utile de mieux définir explicitement la spécificité des OSC et leur contribution « unique » sur base des travaux précédents et/ou la peer review du CAD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Chargé de plaidoyer</li> </ul>	Fin 2022	Note à produire.
		Réflexion stratégique pour affiner la vision et la mission prospective des fédérations au niveau de chaque fédération	Les trois fédérations vont travailler à définir ensemble leurs forces et faiblesses respectives et communes sur base des étapes précédentes. L'objectif est d'identifier ce qui nous lie/nous rassemble et nos points de divergences. A partir de là, des objectifs communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs</li> <li>• Coordinat-eur.trice</li> </ul>	Juin 2023	A voir de quelle manière les étapes précédentes seront ou non réalisées par ngo-federatie et Fiabel.

N°	Recommandations	Sous-recommandations	Actions définies	Responsables et niveaux concernés	Deadline	Commentaires
			seront définis ainsi que des points de divergence où nous identifierons comment ne pas se nuire.			Le niveau de formalisation de la note sera également discuté.
2	Consolider les processus internes de défense de intérêts	Communiquer plus clairement sur les processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le secrétariat va réaliser une infographie sur le processus général de consultation des membres et le cycle de prise de décisions menant à des positionnements qui sera partagée aux membres.</li> <li>Chaque dossier/enjeu important fera l'objet d'une communication vers les membres explicitant comment le processus de consultation et de décision sera organisé pour ce dossier/enjeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur</li> <li>Coordinatrice Plaidoyer et réglementation</li> <li>Chargé de communication</li> </ul>	<p>Fin 2022</p> <p>En continu</p>	<p>Communication via la newsletter</p> <p>En cas de dossier sensible, ce sera uniquement communiqué par mail aux directeurs.trices des organisations membres.</p>
		Adapter les groupes de travail à la vision prospective et commune des Fédérations (à réaliser en rec. 1)	Selon les objectifs communs fixés, les fédérations envisageront la création de nouveaux groupes de travail ou la mise à l'ordre du jour de points spécifiques dans les groupes de travail existants tout en respectant la planification voulue par les membres.	Directeurs	Juin 2023	
		Centraliser les notes de discussions et de négociations avec les autorités pour les rendre plus accessibles aux membres	Tous les PV des discussions formelles sont déjà accessibles sur le site d'ACODEV et font l'objet d'articles news. Cependant, leur accès et leur visibilité seront tout de même analysées en parallèle à la mise à jour et la centralisation des outils, sites et applications web d'ACODEV prévues en 2022-2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur</li> <li>Coordinatrice plaidoyer</li> <li>Chargé IT</li> </ul>	Juin 2023	La centralisation des sites et applications web vise notamment à rationaliser et faciliter l'accès des membres aux fiches techniques, PV, etc. Ces travaux démarreront en juillet 2022.

N°	Recommandations	Sous-recommandations	Actions définies	Responsables et niveaux concernés	Deadline	Commentaires
3	Centraliser toutes les communications vers les membres dans la newsletter	L'objectif est de mieux faire remonter les questions et points d'attentions des membres qui passent par le Helpdesk pour que tous les membres en soient informés (exemple : FAQ périodiques)	Le secrétariat est en train de procéder à la mise à jour des membres inscrits à la newsletter pour favoriser sa diffusion à l'ensemble du secteur. Le système d'inscription sera également revu avec le même objectif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Chargé de communication</li> <li>• Secrétaire</li> </ul>	Fin 2022	
			Un FAQ peut effectivement être publié régulièrement pour communiquer à tous les membres les points d'attention et questions issues des Helpdesk. Cela étant, la newsletter n'est pas nécessairement le canal le plus pertinent. L'opérationnalisation de cette recommandation sera donc analysée en lien avec la mise à jour des outils/sites/applications webs. La présentation et le contenu des articles news seront également analysés et éventuellement revus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Coordinatrice Plaidoyer et réglementation</li> <li>• Chargé de communication</li> </ul>	Fin 2022	Certaines questions majeures remontant du Helpdesk font déjà l'objet d'articles spécifiques pour informer les membres et analyser le nombre de membre concernés. Certaines communications ne peuvent passer par la newsletter en raison du degré d'importance ou de confidentialité.
4	Améliorer la représentation des plus petites organisations au sein du CA via un système de rotation	La diversité du membrariat d'ACODEV est identifiée comme un défi pour la prise de position en lien avec la charge de travail que cela représente pour les petites organisations qui peinent donc à suivre les discussions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des contacts seront pris avec des plus petites organisations pour favoriser leurs candidatures lors des prochaines élections.</li> <li>• Une motion signée par au moins dix organisations membres devra obligatoirement être discutée au prochain CA</li> </ul>	Directeur	<p>Octobre 2022</p> <p>Début 2023</p>	<p>Une rotation ne permettrait sans doute pas de favoriser une réelle participation des membres.</p> <p>Cette recommandation devra sans doute être suivie d'une modification des statuts.</p>