**Note de politique ‘Gestion axée sur les résultats’ des fédérations**

Aout 2018

Table des matières

[I. Portée du document 3](#_Toc535588652)

[II. Objectifs et principes de qualité 3](#_Toc535588653)

[III. Aperçu global 5](#_Toc535588654)

[IV. Planification 6](#_Toc535588655)

[V. Suivi-Evaluation 7](#_Toc535588657)

[A. Le Suivi 8](#_Toc535588658)

[Matrice de suivi des indicateurs du programme en cours 9](#_Toc535588659)

[Suivi de l’Objectif transversal 10](#_Toc535588660)

[Matrice de gestion des risques 10](#_Toc535588661)

[Suivi des plans d’actions annuels 10](#_Toc535588662)

[Suivi de la planification de l’ensemble du programme 11](#_Toc535588663)

[Suivi de la programmation financière 11](#_Toc535588664)

[Suivi des recommandations et réponses managériales 11](#_Toc535588665)

[B. L’évaluation 11](#_Toc535588666)

[Les évaluations externes 12](#_Toc535588667)

[Processus évaluatif 13](#_Toc535588668)

[Les évaluations internes 15](#_Toc535588669)

[VI. Rapportage 16](#_Toc535588670)

[VII. Apprentissage & gestion de la connaissance 17](#_Toc535588671)

[VIII. Capacité du personnel 18](#_Toc535588672)

# Portée du document

Ce document de politique définit la politique d’ACODEV, de ngo-federatie et de Fiabel en matière de gestion axée sur les résultats (GAR). Il précise ce que les trois fédérations mettent en place en la matière en tant qu’organisations et évoque les efforts faits par les fédérations en termes de qualité dans ce domaine.

La volonté de mettre en place une politique GAR commune aux trois fédérations découle notamment de l’élaboration et de la mise en œuvre conjointe du programme quinquennal 2017-2021. En effet, ce programme a été élaboré, est mis en œuvre et est suivi et évalué de façon conjointe et coordonnée par les trois fédérations. Il apparaissait donc logique et nécessaire de continuer à approfondir l’harmonisation des pratiques en matière de GAR en adoptant une politique commune. L’amélioration de la coordination et l’harmonisation des pratiques entre les trois fédérations forment d’ailleurs l’objectif transversal du programme 2017-2021 des fédérations.

La responsabilité et redevabilité de la mise en pratique de cette politique est prise en charge par une cellule M&E composée par un responsable M&E (ou collaborateur expert dans le domaine) issu de chaque fédération sous l’autorité des directeurs desdites fédérations. La conformité des actions avec cette politique est de la responsabilité de l'ensemble des équipes d'ACODEV, de ngo-federatie et de Fiabel.

Nous soulignons que ce document de politique s'applique au suivi et à l'évaluation du programme 2017-2021, qui est mis en œuvre conjointement par les 3 fédérations. Les processus établis dans ce document ne s’appliquent pas aux processus du siège d’administratif de FIABEL[[1]](#footnote-1).

Cette politique fera l’objet d’une mise à jour régulière notamment en fonction des recommandations et des évaluations du programme quinquennal.

# Objectifs et principes de qualité

En tant que fédérations des acteurs non-gouvernementaux (ACNGs), ACODEV, ngo-federatie et Fiabel se sont engagés dans la voie de la professionnalisation et la recherche constante de la qualité tant en interne que vers leurs membres.

Les fédérations s’engagent donc à planifier, suivre et évaluer leurs interventions dans le cadre d’une gestion axée sur les résultats. Cette gestion axée sur les résultats doit leur permettre de démontrer leur contribution à la réalisation de leurs trois missions principales et à communiquer dessus vers leurs membres, les pouvoirs publics et d’autres partenaires clés et ce en tout transparence. Les trois missions principales des fédérations sont[[2]](#footnote-2) (1) la défense des intérêts et la représentation des organisations membres (2) le renforcement de leurs capacités professionnelles relativement aux capacités de gestion et de métier, par l’organisation d’échanges, le partage de connaissance, la création et l’animation de plateformes et (3) l’offre de services à leurs membres.

En tant que fédérations, ACODEV, ngo-federatie et Fiabel ont pour vision commune « une coopération de qualité dans laquelle leurs membres contribuent aux nouveaux enjeux du développement, renforcent leurs compétences professionnelles et coordonnent leurs efforts avec les autres acteurs de la coopération au développement ». Un aspect important de la réalisation de cette vision commune est le développement de services et outils qui renforcent mutuellement les fédérations et leurs membres dans la gestion axée sur les résultats. Cela notamment à travers le groupe de travail M&E et des formations spécifiques dans ce domaine.

Nos critères et principes essentiels en matière de GAR interne aux trois fédérations sont :

* **Pertinence** : un système de planification basé sur l’identification des besoins des parties prenantes clés des fédérations (principalement membres via notamment les groupes de travail, enquêtes vers les membres, etc.) et tenant compte du contexte ; ce qui permet de cette manière de définir des actions pertinentes ; notre système de suivi-évaluation a également pour objectif de rendre des comptes, apprendre et aider à la décision.
* **Approche participative** : un système de planification-suivi et évaluation impliquant nos membres (consultation des membres par rapport à leurs besoins et par rapport à notre travail via enquêtes et via les différents groupes de travail; choix décisionnels par les membres en matière de planification via validation par les instances ; co-pilotage par les membres des évaluations externes à travers le Conseil d’Administration et le comité de pilotage où ils sont représentés ; *etc.*) ; Cela étant, en tant que fédération, nous trouvons important de ne pas surcharger nos membres (notamment au niveau des enquêtes). C’est pourquoi, cette approche participative est soupesée au cas par cas selon la plus-value pour les membres.
* **Mesurabilité et durabilité** : un système de planification-suivi-évaluation orienté sur les résultats et la recherche des effets à court, moyen, long terme (durabilité) au bénéfice de nos membres, faisant attention au principe de mesurabilité et visant une efficacité et une efficience de nos interventions (indicateurs SMART, etc.) ;
* **Apprentissage et amélioration continue de la qualité** : le suivi-évaluation est une compétence-clé des fédérations et est largement mis en œuvre en interne dans une optique d’apprentissage. Le système de suivi-évaluation est orienté vers l’apprentissage (analyse des résultats, de ce qui fonctionne ou pas et le pourquoi ; utilisation des leçons apprises pour améliorer nos stratégies, qualité de nos processus et procédures, activités; etc. lors des staffs communs, des réunions de suivis et des petits déjeuners formations des trois fédérations) en vue de la recherche de la professionnalisation et l’amélioration constante de la qualité du travail des fédérations ; de même, disposer d’un personnel compétent et formé en matière de GAR et continuer au renforcement de nos capacités internes en matière de GAR ;
* **Transparence et Partenariat** : un principe de partenariatavec une implication forte de nos partenaires et de nos membres dans nos exercices de planification-suivi-évaluation et par un effort constant de transparence sur nos résultats vis-à-vis de nos membres ; pouvoirs subsidiant ; partenaires clés.

Le système de planification-suivi-évaluation est intégré dans la gestion de l’organisation à deux niveaux : il est opérationnalisé par les secrétariats des fédérations mais le pouvoir de décision en matière de planification et de rapportage relève des **organes de décision des fédérations**, à savoir le Conseil d’administration et l’Assemblée générale.

# Aperçu global

Dans les chapitres suivants nous présentons comment la planification, le suivi-évaluation et le rapportage est géré au sein des fédérations. Ces processus sont fortement liés entre eux. Pour la compréhension des relations entre ces différent processus, nous donnons ici un aperçu global de ces différents processus. Dans les trois prochains chapitres on réfère aussi aux différents responsables qui gèrent les différentes phases de ces processus. Pour une meilleure compréhension de qui fait quoi nous résumons ici ces différentes fonctions.

1. ***Les différents responsables***

* Responsable IOV : personne identifiée comme responsable de la collecte d’un indicateur de suivi.
* Responsable de la coordination de l’exercice de planification : Une personne identifiée au sein de chaque fédération pour guider l’exercice et agréger les documents.
* Cellule M&E : Elle est formée des responsables du Suivi-Evaluation identifié au sein de chaque fédération. Elle veille notamment au respect des procédures GAR et organise les réunions de suivi.
* Responsables d’OS : Une personne référente pour les trois fédérations qui veille au suivi de l’objectif spécifique (OS) qui lui est attribué et assure le rapportage de cet OS en vue de la réunion de suivi.
* Responsables de résultats : Une personne référente pour les trois fédérations qui veille au suivi du résultat qui lui est attribué et rapporte ce résultat auprès du responsable de l’OS et assiste à la réunion de suivi.
* Responsables financiers : une personne identifiée au sein de chaque fédération pour assurer le suivi budgétaire sous la supervision des directeurs.
* Responsables IATI : une personne identifiée au sein de chaque fédération qui assure et veille à la qualité du rapportage des informations à remplir sur IATI selon les règles de la DGD.
* Responsables renforcement de capacités/formations : une personne identifiée au sein de chaque fédération qui coordonne et assure le suivi des formations organisées par les fédérations

1. ***Le timing des différents processus***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Jan** | **Fév** | **Mars** | **Avril** | **Mai** | **Juin** | **Juillet** | **Aout** | **Sept** | **Oct** | **Nov** | **Dec** |
| Planification |  |  |  |  |  | X |  |  | X | X | X | X |
| Suivi via  (1) réunions de suivi  (2) outil de suivi |  | X  X | X |  |  | X |  |  |  | X |  |  |
| Rapportage moral |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluations | Les évaluations suivent un agenda spécifique, planifié à l’avance dans un fichier spécifique. | | | | | | | | | | | |

Les détails de ces différents processus sont expliqués et visualisés dans les différents chapitres.

# Planification

Les fédérations sont au service de leurs membres. Les résultats qu’elles poursuivent, découlent d’une analyse fine des besoins (implicites ou explicites) et des attentes de leurs membres et aussi de l’environnement externe.

**L’identification des besoins** des membres s’effectue par divers moyens (voir principe ‘approche participative’ supra) :

* Enquêtes auprès des membres sur leurs besoins (suivi des interventions et/ou avant un exercice de planification) ;
* Exercices d’identification des besoins et planification dans les différents groupes de travail constitués des organisations membres ;
* Leçons tirées des analyses des résultats des évaluations internes ou externes ;
* Connaissance des membres à travers les contacts rapprochés de chaque collaborateur-trice (questions-réponses, dialogue institutionnel, lecture des dossiers ; rôle d’Helpdesk par rapport aux membres *etc.*).
* Suivi des dialogues institutionnels et stratégiques des organisations membres.

Ces informations sont rassemblées dans un fichier commun par thématiques avec la possibilité d’identifier les sources d’informations, les types de besoins, les acteurs concernés, le nombre d’occurrence, etc. (voir fichier gestion des besoins).

Les fédérations réalisent deux grands types d’exercices de **planification** :

* **Planification stratégique** tous les cinq ans (programme quinquennal – voir DTF - et cadre stratégique, voir la note de politique « gestion stratégique » pour ACODEV) ;
* **Planification opérationnelle** tous les ans

Ces deux types de planifications sont menés en commun (entre ACODEV et ngo-federatie depuis 2013 (Overijse), puis avec Fiabel après sa création).

## Planification opérationnelle

**Planification annuelle**

La planification annuelle des fédérations[[3]](#footnote-3) intègre le programme structurel et le programme complémentaire d’appui à la qualité[[4]](#footnote-4). Il est construit sur base du programme quinquennal et du cadre stratégique développés en commun (référence est faite aux objectifs du cadre stratégique). Il répertorie les actions à mener durant l’année. La majorité des actions menées par les trois fédérations s’inscrivent dans une même logique.

Il existe une répartition des rôles pour chaque activité menée par les secrétariats des fédérations (voir document outil de monitoring).

Le suivi de l’outil de planification est décrit dans la partie suivante.

Le **processus d’élaboration** des plans d’action annuels se décline comme suit :

* Etape 1 : chaque « trinôme » prépare son domaine sur base de l’analyse des besoins des membres, des apprentissages/expériences issus du passé (résultats des évaluations, *etc.*), des *feedbacks* des partenaires clés, de l’analyse de l’environnement externe ;
* Etape 2 : le travail préparatoire des « trinômes » est éventuellement discuté lors d’une mise au vert commune et ensuite finalisé lors d’un staff commun ;
* Etape 3 : la planification est mise en débat au sein des Conseils d’Administration au sein de chaque fédération ;
* Etape 4 : la planification est soumise à l’approbation de l’Assemblée Générale de chaque fédération.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Jan** | **Fev** | **Mars** | **Avril** | **Mai** | **Juin** | **Juillet** | **Aout** | **Sept** | **Oct** | **Nov** | **Dec** |
| Préparation plan d’action |  |  |  |  |  | x |  |  | Etape 1 | Etape 1 | Etape 2 & étape 3 | Etape 4 |

# Suivi-Evaluation

Les fédérations accordent une place prépondérante au suivi et à l’évaluation.

Trois objectifs sont poursuivis par le système de suivi-évaluation :

* Rapporter sur les résultats, rendre compte vers les bailleurs ET vers les membres des fédérations ;
* Apprendre, améliorer (pour être plus efficace, efficient dans nos processus de collaborations, pour être plus pertinent, activités à mettre en place, *etc.*) ;
* Aider à la décision via des analyses, leçons apprises et recommandations.

Nous distinguons le suivi de l’évaluation comme suit bien que la frontière soit poreuse :

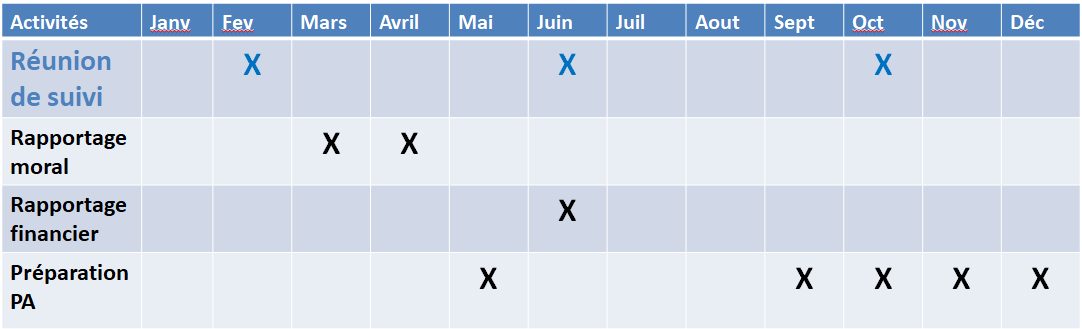
* Le suivi est mené en interne et est orienté sur le suivi des processus, *output* et *outcome* de ses interventions. Le focus est mis sur la mesure de l’efficacité et de l’efficience. (point A);
* L’évaluation peut être interne (exemple : évaluations des formations) ou externe et se concentre davantage sur les résultats globaux atteints par les fédérations, ses effets et le degré de satisfaction de ses parties prenantes (membres, partenaires clés), les approches et les choix stratégiques (voir point B).

Le suivi et l’évaluation sont deux processus qui se nourrissent l’un de l’autre. Le suivi livre par ex. des données fiables sur lesquelles l’évaluation pourra s’appuyer pour se concentrer sur les questions stratégiques. Les évaluations (à mi-parcours) donnent de l’information sur le besoin des adaptations dans le programme au niveau des activités et stratégies d’interventions ainsi que pour la formulation du prochain programme. Les évaluations finales rendent compte et alimentent le processus de planification du prochain programme.

## Le Suivi

En matière de suivi, les fédérations ont mis en place un **système de suivi intégré**. Outre la mise en place d’une cellule M&E commune, cela se traduit par (1) des réunions de suivi communes et (2) un fichier de suivi Excel commun reprenant les principales composantes du DTF.

(1) Les réunions de suivi sont quadrimestrielles et consistent en une séance réunissant les directeurs, la cellule M&E et les responsables de résultats. Ces derniers réunissent auparavant les informations nécessaires à la mise à jour de leur(s) résultat(s) auprès de leurs collègues impliqués et les renseignent dans l’outil de monitoring en ligne (voir ci-dessous). La réunion débute systématiquement par une présentation de l’état de mise en œuvre des activités et des taux d’exécutions budgétaires. Ces réunions se déroulent notamment pour préparer et répondre aux principales échéances de rapportage et de réflexion stratégique tel qu’illustré dans le tableau ci-dessous :



(2) Le fichier de suivi commun du DTF est décliné en plusieurs onglets expliqués ci-dessous. Les moments de collecte de données pour ces différents onglets est présenté dans le tableau suivant.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Activités** | **Jan** | **Feb** | **Mars** | **Avril** | **Mai** | **Juin** | **Juil** | **Aout** | **Sept** | **Oct** | **Nov** | **Dec** |
| Suivi de la planification annuelle via réunions de suivi |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |
| Suivi des indicateurs du programme en cours |  | Enquête Directeurs  Enquête formations  Autres indicateurs de suivi | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suivi de l’objectif transversal |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suivi des gestions de risques |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Matrice de suivi des indicateurs du programme en cours**

Pour chaque objectif et résultat poursuivis, les fédérations ont défini un set d’indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, un Responsable du suivi de chaque Indicateur Objectivement Vérifiable (IOV), une *baseline* de départ et des cibles à atteindre, une indication sur la nature de l’IOV, leurs sources de vérification et leur mode de calcul. Le suivi des IOV se fait une fois par an par les responsables identifiés (une indication de l’avancement dans l’atteinte de l’IOV est précisée). Il en est fait état en *staff* commun aux trois secrétariats des fédérations. C’est l’occasion de réorienter, au besoin, les activités à mettre en œuvre ou l’approche prise à différents moments de l’année pour atteindre au mieux les résultats fixés.

Pour le programme 2017-2021, on compte un total de 56 IOV mesurés principalement (30/56) à travers trois outils. Ces trois outils forment la base du système de suivi des programmes des fédérations.

* L’enquête annuelle auprès des directeurs des organisations membres des trois fédérations. Cette enquête est réalisée en février de chaque année au moyen de Lime Survey.
* L’enquête annuelle auprès des participants aux formations. Cette enquête vise notamment à évaluer la mise en pratique des formations reçues au sein des organisations membres.
* Les évaluations des formations. Il s’agit d’un formulaire d’évaluation remplis par les participants à l’issue de chaque formation. Ces évaluations visent à déterminer la qualité des formations dispensée.

D’autres tableaux de suivi (hors fichier Excel principal) ou informations complémentaires existent pour nourrir le suivi des IOV du programme 2017-2021 et/ou du travail des secrétariats des fédérations[[5]](#footnote-5) :

* Tableau de suivi sur la participation des membres aux activités de la fédération au cours des dernières années sur base des concepts d’ONG « contributrices » et ONG « utilisatrices » (fichier Excel) ;
* Tableau de suivi ou données disponibles sur la fréquentation des sites des fédérations et d'Agenda-solidaire (publié chaque année dans le rapport annuel) ;
* Tableau de suivi ou données disponibles sur les formations des membres du personnel (disponible dans les Plans de formation) ;
* Tableau de suivi globalisant les résultats des évaluations de formations, séminaires et journées d’échanges et tableaux de suivi par événement ;
* Tableau de suivi des démarches qualité EFQM menées par les membres (fichier Excel) ;
* Tableau de suivi Fonds Qualité ;
* Tableau de suivi Fonds d’apprentissage ;

Les responsables de suivi des IOV identifiés veillent chacun au bon classement des sources de vérification sur les serveurs des fédérations.

**Suivi de l’Objectif transversal**

L’objectif transversal des fédérations est le suivant « Une gouvernance performante est installée qui garantit une mise en œuvre collective des objectifs poursuivis par les fédérations ». Cet objectif est suivi de manière spécifique au moyen de deux méthodes :

* l’auto-évaluation annuelle : Cette autoévaluation est inspirée de la méthodologie des journaux de changements. Cette autoévaluation est basée sur onze affirmations (similaires à des marqueurs de progrès) qui correspondent à des situations idéales à atteindre au niveau de l’objectif transversal et de la collaboration entre les fédérations. Ces affirmations ont été identifiées ensemble par les secrétariats des fédérations. Chaque secrétariat des fédérations autoévalue annuellement l’atteinte de ces affirmations et leur attribue un score de 0 à 10 (0=très mauvais et 10=parfait). Ces scores sont ensuite consolidés afin de dégager une moyenne. Chaque affirmation est ensuite commentée en staff commun afin d’identifier les problèmes et élaborer des recommandations en vue d’atteindre l’objectif transversal.
* Suivi des outputs : les fédérations identifient annuellement des outputs concrets à produire découlant de l’objectif transversal. Ces différents outputs sont à produire selon un calendrier prédéfini par les directeurs des fédérations et leur atteinte est vérifiée à chaque deadline identifiée.

**Matrice de gestion des risques**

Lors de l’élaboration du programme 2017-2021, des risques ont été identifiés pour la mise en œuvre et l’atteinte de chaque objectif spécifique ou outcome. Ces risques sont réévalués ainsi que les mesures prévues afin d’en atténuer la portée en cas de réalisation annuellement lors de la mise au vert ou d’un staff commun. De nouveaux risques sont éventuellement également ajoutés selon le contexte et l’évolution du programme. La matrice de gestion des risques comprend quatre catégories :

* Identification du risque : description du risque, période d’identification et catégorie de risque (opérationnel, financier, réputation, juridique, etc.).
* Analyse du risque : probabilité, impact et consolidation des deux aspects.
* Traitement du risque : actions à entreprendre et prévention, responsable de l’action et dates éventuelles des actions.
* Suivi du risque : état d’avancement et statut.

**Suivi des de la planification annuelle**

Les modalités d’élaboration de la planification annuelle ont déjà été évoquées dans la partie planification. Le fichier Excel comporte un onglet par plan d’action annuel. Le suivi de l’outil de planification est réalisé de façon quadrimestrielle lors des réunions de suivi dont il a déjà été question. Les éventuels retards de mise en œuvre des activités sont discutés et les commentaires et recommandations qui en découlent sont renseignés dans la matrice de suivi du plan d’action de l’année en question. Une version consultable en ligne du plan d’action est à disposition des secrétariats pour ce monitoring quadrimestriel. Les modalités de remplissage de l’outil en ligne par les responsables de résultats a fait l’objet d’une note de procédure spécifique (voir note en question).

**Suivi de la planification de l’ensemble du programme**

Cet onglet reprend toutes les activités réalisées ou à mettre en œuvre au cours du programme quinquennal. Il est alimenté trimestriellement par les adaptations réalisées aux plans d’actions annuels. Cet onglet met l’accent sur la mise en œuvre des activités en distinguant bien la planification initialement prévue de la réalisation effective de l’ensemble des activités afin d’identifier les activités ayant connu des retards importants. Cet aspect sera notamment utilisé pour améliorer la programmation et la mise en œuvre des activités lors de la prochaine programmation quinquennale.

**Suivi de la programmation financière**

Cet onglet reprend la programmation et la réalisation budgétaire du programme 2017-2021 : annuelle, quinquennale, par fédération et consolidée à trois fédérations. Actuellement, cela ne concerne que les budgets complémentaires des fédérations. En effet, les codes utilisés pour les budgets structurels ne sont pas encore harmonisés ce qui sera l’objet d’un travail ultérieur. Pour autant, le suivi du budget structurel est réalisé par chaque fédération dans le respect des normes légales et des critères qualités que nous nous imposons.

**Suivi des recommandations et réponses managériales**

Ce dernier onglet reprend toutes les réponses aux recommandations des évaluations externes ou internes (voir point suivant sur l’évaluation pour plus de détails). Il identifie les actions à entreprendre, le calendrier et le(s) responsable(s) de mise en œuvre et, enfin, l’état d’avancement.

## L’évaluation

L’évaluation occupe une place importante dans la politique de gestion axée sur les résultats des fédérations.

Les évaluations menées par les fédérations peuvent être menées par des évaluateurs externes ou menée à l’interne : externes, c’est-à-dire en ayant recours à des expert-e-s indépendant-e-s dont l’impartialité vis-à-vis d’ACODEV, ngo-federatie et Fiabel est garantie, ou internes, c’est-à-dire menées par le secrétariat d’ACODEV, ngo-federatie, Fiabel, des stagiaires, etc. et éventuellement en ayant recours aux feedbacks des participant-e-s ou à l’auto-évaluation par le secrétariat.   
Il est important de préciser que les évaluations des fédérations peuvent porter tant sur leur programme que sur des thématiques jugées d’importance pour le secteur afin d’alimenter leur prise de positions dans le cadre de leur rôle de défense et de représentation des intérêts de leurs membres.

Les évaluations poursuivent un ou plusieurs des objectifs suivants :

1/ rendre des comptes ;

2/ aider à la prise de décision ;

3/ apprendre et capitaliser

C’est pourquoi, au début du programme quinquennal les fédérations planifient les évaluations (externes et internes) à mener durant le programme et durant l’année en question (planification multi-annuelle des évaluations). Puis, chaque année, lors de la planification annuelle, la planification multi-annuelle est réévaluée et mise à jour si nécessaire. Des besoins en évaluations peuvent aussi être identifiés en cours d’année à la demande du Conseil d’administration, des membres ou sur base de l’analyse de l’état de progression de nos indicateurs de suivi. Un budget devrait être prévu pour pouvoir mener les évaluations externes (indiqué dans la demande de financement). Un budget plus spécifique correspondant avec les évaluations planifiées doit être élaboré au début du programme quinquennal et fait partie de la planification multi-annuelle des évaluations.

L’objet des évaluations menées par les fédérations portent généralement sur :

* L’organisation elle-même ;
* L’atteinte des objectifs et résultats – à court, moyen ou long terme ;
* La satisfaction globale des membres ou des partenaires vis-à-vis de la fédération (enquête de satisfaction des partenariats ; enquête de satisfaction des membres, *etc.*) ;
* Des approches/méthodes/activités/produits spécifiques que les fédérations mettent en place (ex. FAIQ, démarche EFQM, des bases de données comme ONG-Livre ouvert, formulaire d’évaluation à la sortie des formations, *etc.*) et leurs effets sur le travail des membres ;
* Des principaux choix stratégiques.

Les évaluations peuvent être menées conjointement avec d’autres structures dans le cas de stratégies/activités/processus menés en commun.

**Les évaluations externes**

ACODEV a co-construit un guide pratique sur l’évaluation externe avec le COTA destiné à ses membres mais qui sert également de référentiel de qualité pour ce processus pour les fédérations (voir guide).

* Sont utilisées pour rapporter sur les résultats atteints (toujours externes) ; pour évaluer une démarche de fond du secteur (ex. approche EFQM au secteur, etc.) ;
* Sont confiées à des expert-e-s indépendant-e-s c’est-à-dire dont l’impartialité vis-à-vis des fédérations est garantie (ceci fait partie des critères de sélection à reprendre dans les termes de référence) ;
* Sont basées sur la transparence : les fédérations mettent à disposition de l’expert-e indépendant-e sélectionné toutes les informations nécessaires à son exercice d’évaluation (acquisition des résultats des suivi-évaluations précédentes ; corpus documentaire utile à son travail ; etc.) ; les rapports finaux d’évaluations sont communiqués systématiquement auprès des parties prenantes impliquées ; les rapports finaux d’évaluations seront publiés sur nos sites web, etc.
* Font systématiquement l’objet :
* **de termes de référence** qui précisent entre autres les objectifs poursuivis avec indication claire de l’objectif prioritaire poursuivi (sur base des recommandations de la méta-évaluation du SES : aide à la décision, apprentissage ou redevabilité) et dont les critères d’évaluation sont basés en partie sur les critères du CAD le cas échéant. Un modèle-type de termes de références existe chez les fédérations qui précise les éléments minimaux qui doivent se retrouver dans les termes de référence d’une évaluation des fédérations (voir guide pratique et TDR types) ;
* **d’un appel d’offre**;
* d’un encadrement par un **comité de pilotage** (composé au minimum des directeurs, de la cellule M&E des secrétariats des fédérations et d’un représentant-expert de la thématique évaluée d’une organisation membre par fédération) dont le rôle consiste généralement à :
* définir et/ou approuver les termes de référence de l’évaluation et participer au processus de sélection du consultant (H/F) ;
* piloter l’évaluation (réagir sur la méthodologie, la grille d’entretien, l’échantillon, être présent-e-s aux réunions de pilotage en présence du consultant (H/F), contrôler la qualité du processus, *etc.*) ;
* lire et commenter le rapport provisoire de l'évaluation ;
* valider le rapport final;
* se concerter avec les parties prenantes impliquées par l’évaluation  et leur rendre compte tout au long du processus;
* **d’une réponse managériale** élaborée par le comité de pilotage et validée par les Conseils d’Administrations des fédérations;
* fait l’objet d’un **suivi des recommandations** avec les parties prenantes impliquées (celles-ci sont indiquées dans les termes de référence de l’évaluation);
* d’une **diffusion du rapport d’évaluation** et de la réponse managériale auprès des membres et des parties prenantes concernées (au minimum présentation aux Conseils d’administration et aux Assemblées Générales et diffusion via notre newsletter) et le public externe via le site web des fédérations dans le respect de la réglementation en vigueur et dans un souci de transparence.

**Processus évaluatif**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PRINCIPALES ETAPES | RESPONSABLE(S) | REMARQUES |
| Programmation des évaluations et budgétisation | Directeurs et cellule M&E | Validation par les CA des fédérations |
| Définition des objectifs de l’évaluation | Directeurs et cellule M&E | Alimenté par les membres des secrétariats lors de la mise au vert  Validation par les CA des fédérations |
| Identification des membres du comité de pilotage | CA, Direction et cellule M&E | Composition selon objectifs et thématiques (au moins 3 experts issus des organisations membres) |
| Rédaction des TdR | Cellule M&E et/ou experts thématiques concernés | Alimenté par les membres des secrétariats  Elaboration et Check qualité selon Guide pratique sur l’évaluation (voir doc.) |
| Validation des TdR | Directeurs | Inputs puis validation par les CA des fédérations puis envoi à la DGD |
| Publication des TdR /de l’offre | Cellule M&E | Envoi à au moins trois soumissionnaires potentiels et respect de la réglementation des marchés publics selon tranches prévues (voir guide) |
| Sélection des évaluateurs/de l’offre | Comité de pilotage | Selon critères d’appréciation publiés dans les TdR  PV de sélection transmis à tous les soumissionnaires et archivés |
| Transmission de la documentation aux évaluateurs | Cellule M&E | Selon ce qui est prévu dans les TdR |
| Réunion de cadrage | Comité de pilotage | Première rencontre de cadrage avec évaluateurs |
| Elaboration de la note méthodologique et/ou du contrat | Evaluateurs | Adaptations éventuelles à l’offre initiale suite à la réunion de cadrage |
| Facilitation de l’évaluation | Cellule M&E | Transmission de documents complémentaires, information des personnes concernées par l’évaluation, appui logistique, etc. |
| Mission d’évaluation « sur le terrain » | Evaluateurs | Suivi de l’évaluation et réponse aux besoins éventuels des évaluateurs par la cellule M&E |
| Restitution préliminaire\* | Evaluateurs | Aux parties-prenantes et partenaires impliqués |
| Elaboration du rapport provisoire | Evaluateurs |  |
| Présentation et remise rapport provisoire | Evaluateurs | Aux membres du comité de pilotage |
| Commentaires rapport provisoire | Comité de pilotage    Evaluateurs | Transmission des commentaires consolidés via matrice et check qualité rapport réalisé selon guide pratique.  Intégration des commentaires ou justification de non-prise en compte |
| Présentation et remise rapport final | Evaluateurs | Aux membres du comité de pilotage et directeurs des fédérations |
| Validation rapport final | Comité de pilotage |  |
| Diffusion du rapport final en interne | Cellule M&E | Vers membres des secrétariats des fédérations |
| Elaboration de la réponse managériale | Directeurs et cellule M&E | Implication des membres des secrétariats des fédérations |
| Présentation du rapport final et de la réponse managériale aux CA des fédérations | Directeurs | Modifications éventuelles de la réponse managériale et validation par le CA |
| Publication du rapport et de la réponse managériale sur les sites des fédérations | Cellule M&E |  |
| Présentation du rapport d’évaluation à l’AG des fédérations\* | Directeur | Prise en compte des recommandations des membres de l’AG pour les futures évaluations |
| Suivi de la réponse managériale | Cellule M&E | Voir onglet « matrice de suivi des recommandations » (fichier Excel) |

(\*) Certaines étapes du processus évaluatif peuvent ne pas être appliquées selon les objectifs , la portée ou le timing de l’évaluation.

**Les évaluations internes**

Les évaluations internes prennent les formes suivantes (les évaluations des formations, activités et autres processus gérés ou soutenus par les fédérations) :

* sont utilisées pour évaluer les résultats ou effets des activités ou processus, essentiellement au terme de chaque formation, journée d’étude ou séminaire, processus soutenus par les fédérations. Il est prévu par ailleurs de mesurer les effets des formations et des groupes de travail au niveau individuel mais aussi organisationnel au terme de chaque année ;
* les *feedbacks* des participants portent sur leur degré de satisfaction globale et d’atteinte des objectifs (mesure de la situation avant-après) et des commentaires sur des pistes de suivi à prendre au niveau des activités ;
* des fiches d’évaluation-types existent pour les différents types d’activités, par exemple ;
  + fiche d’évaluation formation
  + enquête processus dialogues stratégiques
  + évaluation fonds qualité
  + évaluations fond d’apprentissage
* les résultats sont analysés par chaque Responsable de l’activité et relus au moment de planifier une nouvelle activité du même type ;
* les résultats de l’ensemble des évaluations d’activité sont annuellement agréés et nourrissent le suivi des IOV du plan d’action.

La démarche et l’auto-diagnostique EFQM pour évaluer les points forts et domaines d’amélioration en matière de qualité sert de référence pour ACODEV et ngo-federatie. Cela étant, cette démarche et sa mise en œuvre sont gérés en interne par chaque fédération à sa manière et à son rythme.

# Rapportage

La transparence est importante pour les fédérations. Toute demande d’information concernant la mise en œuvre des activités des fédérations sera traitée dans les plus brefs délais. Le rapportage, tel qu’expliqué ci-dessous, vise à promouvoir cette transparence tant vers les membres, les bailleurs et les partenaires que vers le grand public.

Dans le respect de la réglementation de l’AR 2016 sur la justification morale, les fédérations renseignent les scores de performances, les leçons apprises et les informations IATI pour chaque outcome de leur DTF pour le 30 avril de chaque année. Cette procédure de rapportage vers la DGD débute en février avec le lancement des enquêtes annuelles et se termine au plus tard le 30 avril. Les principales étapes sont les suivantes :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Période** | **Activité** | **Responsables** |
| Début Février | Lancement des enquêtes | Cellule M&E + responsables formation |
| Février | Collecte des autres indicateurs de suivi | Responsables identifiés (matrice) |
| Février | Mise à jour finale de l’outil de monitoring année N-1 | Responsables résultats |
| Février | Mise à jour taux d’exécution financière | Responsables financiers / directions |
| Fin Février | Collecte et traitement des données des enquêtes | Cellule M&E + responsables formation |
| Fin Février | Mise à jour de la matrice de suivi des fédérations | Cellule M&E |
| Fin Février | Réunion de suivi des fédérations | Directeurs et cellule M&E |
| Mars | Préparation des documents nécessaires au remplissage des scores de performances par OS | Cellule M&E |
| Mars | Récolte et préparation des leçons apprises par OS | Responsables OS et résultats |
| Avril | Réunions des collaborateurs par OS (1/2 journée par OS) pour définir les scores de performances et valider les leçons apprises | Cellule M&E et responsables OS |
| Fin Avril | Publications des données financières et/ou M&E (an 3 et 5) sur IATI | Responsables IATI |
| Fin Avril | Dépôt des documents sur l’extranet | Cellule M&E |

Outre ce rapportage obligatoire vers le bailleur, les fédérations prévoient également différentes publications pour partager leurs résultats annuels vers les autres acteurs (instances et partenaires) et le grand public.

Les fédérations élaborent un **rapport annuel** (*cfr.* note de procédure de réalisation du rapport annuel) où chaque résultat du DTF est passé en revue :

* dans un premier temps, pour mettre en évidence la progression réalisée depuis la première année du DTF par rapport aux indicateurs sous-jacents ;
* dans un second temps, pour mesurer l’atteinte ou non des résultats qui avaient été fixés pour l’année de référence du rapport. A cet effet, on utilise la méthodologie des scores de performance pour chaque objectif.

Le rapport annuel de résultats est également assorti d’un **rapport financier** annuel basé sur le suivi financier (décrit dans la note de politique de « gestion financière »).

Les rapports de résultats et financier sont présentés aux Conseils d’Administration, aux membres des fédérations et approuvés lors de leur Assemblée générale, transmis à la DGD (bailleur de fond principal), mis à disposition du grand public sur le site web et diffusés à d’autres partenaires clés (coupoles, *etc.*) dans une optique de **transparence**.

Le rapport de l’année N-1 et le premier état de rapportage de l’année N (finalisé en mai) servent de base pour le processus de planification de l’année N+1.

# Apprentissage & gestion de la connaissance

Les fédérations utilisent le suivi et les évaluations pour tirer des leçons des interventions et améliorer celles-ci.

Chaque fédération dispose d’un serveur informatique dans lequel est centralisé les ressources et outils de suivi, d’évaluations et les rapports qui découlent des évaluations et des processus expliqués dans les parties ci-dessus.

Les fédérations gèrent et alimentent également une plateforme de partage de ressources qui contient également une base de données d’experts et d’évaluateurs externes. Cette plateforme dénommée portail qualité (http://portailqualite.acodev.be/fr) sert tant aux fédérations qu’à leurs membres qui sont également invités à l’alimenter.

De plus, Les fédérations organisent et animent un groupe de travail Monitoring et Evaluation qui réunit les responsables S&E des fédérations et des experts S&E des organisations membres. Ce groupe de travail se réunit trimestriellement et vise principalement à partager les bonnes pratiques, réfléchir et se positionner sur cette thématique.

Les fédérations disposent également de différents outils pour tirer ces leçons d’apprentissage ainsi que pour gérer les connaissances. (Voir la note de politique « Gestion des connaissances » chez ACODEV – 2015 et la note « Vormingsbeleid » chez ngo-federatie - 2011).

Enfin, les responsables suivi-évaluation participent aux conférences et événements organisés sur cette thématique et assurent une veille dans le domaine.

# Capacité du personnel

La cellule M&E veille au respect de la mise en œuvre de la politique GAR des fédérations. Une personne-ressource au sein des Secrétariats est également désignée pour assurer la coordination de la préparation des DTF, plans d'action et rapports annuels des fédérations. Cette personne assure également la coordination des enquêtes de satisfaction et évaluations sur les cadres stratégiques des fédérations.

Par ailleurs, chaque membre du personnel :

* reconnaît l’importance de l’approche GAR, du suivi et de l’évaluation ;
* est directement impliqué dans la planification, la formulation des indicateurs de suivi et responsable en partie de la collecte des données ;
* est impliqué dans l’évaluation des approches dont il est chargé au sein du Secrétariat ;
* connaît suffisamment les principes de la gestion axée sur les résultats et a suivi une ou plusieurs formations en méthodes de planification-suivi-évaluations des interventions de développement (GCP, GAR, outcome mapping, *etc.*)[[6]](#footnote-6) (*cfr* le listing des formations suivies par le personnel dans le cadre de l’exercice de leur fonction au sein des fédérations, relatives aux méthodes de planification-suivi-évaluation de projets, processus, planification stratégique et gestion organisationnelle).
* bénéficie de moments informatifs en interne (*cfr* plans de formation et petits-déjeunés de formation) ;
* peut demander de suivre une formation relative à la gestion axée sur les résultats dans le cadre du plan de formation pluriannuel du secrétariat (cf. politique GRH) ;
* se renforce dans ces domaines en participant à des comités de pilotage d’études-évaluations sectorielles ;
* a accès au portail qualité où sont recensées différentes ressources sur le domaine de la gestion axée sur les résultats.

Cette note de politique a fait l’objet d’une diffusion et d’une présentation à tous les membres du personnel des fédérations lors de la mise au vert de septembre 2018.

**\*\*\***

1. Lors de sa fondation en 2016, il a été décidé de ne pas octroyer à FIABEL une personnalité juridique distincte, comme l’autorise explicitement l’AR sur les ACNG, et de travailler via la VVOB qui, en tant qu’AI agréé, a demandé et obtenu l’accréditation supplémentaire de fédération d’acteurs institutionnels (lettre du ministre De Croo du 30/09/2016) pour une période de 10 ans. La VVOB est donc le siège d’administratif de FIABEL et facilite son fonctionnement administratif. VVOB n’est pas engagé à travers le présent document. [↑](#footnote-ref-1)
2. Il s’agit d’un résumé agrégé des missions des fédérations. Pour le détail et les missions plus spécifiques à chaque fédération, il faut se référer aux statuts de chaque fédération. [↑](#footnote-ref-2)
3. Pour ACODEV la planification annuel se traduit dans un double document, l’outil de monitoring et un plan annuel. Ce plan est présenté lors de l’assemblée générale de fin d’année d’ACODEV. Chez ngo-federatie la planification annuelle est limitée à l’outil de monitoring. Les accents de cet outil sont traduits dans un document de communication qui est présenté au CA de fin d’année. [↑](#footnote-ref-3)
4. La DGD finance, d’une part, le travail structurel des fédérations et, d’autre part, un programme complémentaire axé sur un appui à la qualité qui comprend des offres de formations et de services divers aux ONG membres. A l’époque, 2 dossiers distincts étaient présentés à la DGD.  [↑](#footnote-ref-4)
5. L’utilisation de ces outils est variable selon les fédérations et leurs besoins spécifiques mais cela résume les pratiques globales. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ces formations peuvent avoir été suivies dans le cadre de leur exercice ou avant leur entrée en fonction. [↑](#footnote-ref-6)