

ACTEURS DU CHANGEMENT

Dossier technique et financier
des fédérations d'organisations de la
société civile et d'acteurs institutionnels

2022 - 2026

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	3
2. GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS	5
3. PRÉSENTATION BRÈVE DES FÉDÉRATIONS	6
4. ANALYSE DE LA SITUATION	10
4.1 Des tendances externes influant le secteur et la vie des OSC	10
4.2 Des tendances internes	11
4.3 Le contexte politique.....	11
5. PATHWAYS OF CHANGE	13
5.1 Introduction	13
5.2 Du changement ultime visé aux activités planifiées	13
a- La sphère d'intérêt (l'impact)	13
b- La sphère d'influence (les outcomes)	14
c- La sphère de contrôle (les inputs et outputs)	16
6. OBJECTIFS À L'HORIZON 2026	20
6.1 L'environnement politique est favorable aux OSC et AI et leur facilite l'accès à différentes sources de financement qui soutiennent leur travail et leurs activités.....	20
6.2 L'assise sociétale du secteur et les partenariats des OSC/AI sont renforcés	34
6.3 Les OSC et AI sont des acteurs « fit for the future »	44
7. SUIVI ET ÉVALUATION	53
8. BUDGET	55
ANNEXE I : LES MEMBRES DES FÉDÉRATIONS	56
ACODEV	56
Fiabel	57
Ngo-federatie.....	57

1. INTRODUCTION

Les acteurs de la coopération non gouvernementale ont vécu, ces dernières années, diverses réformes successives axées sur une collaboration renforcée et davantage de complémentarités et de synergies entre eux. La négociation sur la dernière réforme du Ministre De Croo a abouti en un nouveau cadre réglementaire qui rapproche les acteurs de la coopération non gouvernementale. Cela vaut également pour les fédérations des organisations de la société civile (OSC), ACODEV et ngo-federatie, et la fédération des acteurs institutionnels (AI), Fiabel. Selon cette réglementation, les trois fédérations introduisent ensemble un dossier technique et financier (DTF) commun pour les cinq années à venir. Le DTF précédent (2017-2021) représentait le premier dossier quinquennal commun sous cette réglementation et a été révisé et soumis à nouveau en 2019 à la DGD. C'était donc un processus d'apprentissage continu sur l'amélioration et la mise en œuvre de ce premier dossier technique et financier.

Ce processus d'apprentissage est également reflété dans ce deuxième dossier technique et financier présenté ici, tant sur la manière dans laquelle le dossier est construit que sur son ambition, entre autres par rapport aux objectifs que les fédérations veulent atteindre. Ce dossier est le résultat d'une trajectoire stratégique entre les trois fédérations, réalisée à travers une série d'ateliers participatifs avec les collaborateurs et collaboratrices des secrétariats et la consultation de leurs organisations membres (via une enquête en mars 2021, leur Conseil d'administration (CA), assemblée générale (AG), les plateformes, groupes de travail, etc). L'objectif était d'introduire un dossier ambitieux en intégrant e.a. les éléments de Toekomst 2030 / Vision 2030 et d'autres trajectoires de réflexion stratégiques.

A côté des attentes des membres des trois fédérations, les tâches prévues dans l'Arrêté Royal (AR) du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale forment également la base de ce programme.

Dans cet AR, les tâches des coupoles et fédérations sont bien détaillées. Elles sont spécifiques et en même temps fortement liées, certainement pour ce qui concerne les fédérations et coupoles d'OSC. Comme fixé dans leurs statuts, vision et mission respectifs, les fédérations visent (1) la défense des intérêts et la représentation des organisations agréées (leurs membres) (2) le renforcement de leurs capacités professionnelles relatives aux capacités de gestion et 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. Les fédérations feront ceci pour l'ensemble des tâches prévues à l'article 24 de l'AR. Les coupoles prennent elles le rôle stratégique et politique pour leurs membres en particulier, et le secteur en général, pour les tâches citées à l'article 25 de l'AR. La répartition de ces tâches concerne uniquement ngo-federatie, ACODEV et les coupoles.

La co-création de ce programme est le point de départ de l'interaction entre les trois fédérations. Chaque initiative décrite dans ce DTF sera lancée, autant que possible, par les trois fédérations, en fonction de l'identité et de la diversité des membres de chaque fédération. Cela implique qu'il puisse y avoir des points de vue différents entre OSC et AI. Le plus important est de tendre vers un maximum d'échanges d'information, d'ouverture et de concertation.

Sur cette base, les trois fédérations ont formulé trois objectifs spécifiques, avec chacun des résultats qui leur sont subordonnés:

OUTCOME 1	L'environnement politique est favorable aux OSC et AI et leur facilite l'accès à différentes sources de financement qui soutiennent leur travail et leurs activités.
RÉSULTAT 1	l'environnement politique et réglementaire concernant les OSC et AI est favorable

RÉSULTAT 2	l'accès au financement et ses modalités sont simplifiés et améliorés
RÉSULTAT 3	les OSC et AI développent collectivement des positionnements sectoriels en fonction du contexte et avec les partenaires jugés pertinents

OUTCOME 2	L'assise sociétale du secteur et les partenariats des OSC/AI sont renforcés.
RÉSULTAT 1	la stratégie de communication des fédérations contribue à une image positive du secteur
RÉSULTAT 2	les OSC et AI développent des partenariat, synergies et complémentarités tant en interne qu'en externe notamment avec la société civile élargie, les entreprises et le monde académique qui comprennent la plus-value des OSC et AI

OUTCOME 3	Les OSC et AI sont des acteurs qui sont « fit for the future ».
RÉSULTAT 1	les OSC et AI sont renforcés dans leurs capacités pour être agiles et professionnels
RÉSULTAT 2	les OSC et AI sont accompagnés dans des trajectoires de réflexion stratégiques en fonction et en lien avec les enjeux actuels et futurs

Le format du dossier technique et financier n'étant pas précisé par la réglementation, les fédérations se sont inspirées du dossier technique et financier d'Enabel.

Au cœur de ce DTF figure l'objectif 17 des objectifs de développement durable (ODD), à savoir “**Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour la solidarité et le revitaliser**”, dans la mesure où l'ensemble de ce programme vise à renforcer les capacités, la légitimité, la pertinence et les mécanismes de financement des organisations membres des fédérations afin de leur donner les moyens de contribuer au partenariat mondial pour la solidarité. La recherche et le développement de partenariats inclusifs avec les acteurs de la coopération belge et internationale sont également transversaux dans ce DTF conformément à la logique de l'ODD 17. Plus ou moins indirectement, ce programme vise aussi à contribuer aux autres ODD que ce soit à travers l'appui donné à nos membres, la communication/sensibilisation ou encore via les mandats de représentation des fédérations. On peut citer en particulier les ODD 5 (égalité entre les sexes), 10 (réduire les inégalités) et 16 (paix, justice et institutions efficaces).

La collaboration entre les fédérations, la DGD, ENABEL et la cellule politique de la ministre à la Coopération internationale est essentielle pour la réalisation de ce dossier. Les fédérations veulent consolider une relation équilibrée avec le gouvernement sans pour autant perdre leur autonomie dans la réalisation de leurs activités.

2. GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

AERF	Association pour une éthique dans la récolte de fonds
AI	Acteur institutionnel
AR	Arrêté Royal
BOND	British overseas NGOs for development, fédération/coupole des ONG de développement anglaises
CCCNG	Comité de Concertation de la Coopération Non Gouvernementale
CONCORD	European confederation of Relief and Development NGOs
Coupole	Organisation de la société civile dont les membres sont d'autres organisation de la société civile actives dans le domaine de la solidarité internationale
CSC	Cadre stratégique commun
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DTF	Dossier technique et financier
ECMS	Education à la citoyenneté mondiale et solidaire
ENABEL	Agence Belge de Développement (ancien CTB)
ETP	Equivalent temps plein
H	Hypothèse
IATI	International Aid Transparency Initiative
ICVA	International Council of Voluntary Agencies
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisation de la société civile
PARTOS	Association néerlandaise pour la solidarité internationale
Pegasus	Secrétariat social pour le secteur ONG, spécialisé dans la gestion de dossiers d'expatriés
R	Résultat
SCWITCH	Société coopérative à finalité sociale du secteur socio-culturel flamand qui organise des services et renforce les organisations dans leur gestion d'entreprise
SES	Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération internationale
ToC	Theory Of Change

3. PRÉSENTATION BRÈVE DES FÉDÉRATIONS

Ce dossier est présenté par les 3 organisations¹ suivantes :

1. ACODEV

Nom - abréviation :	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement - ACODEV	Date de l'accréditation :	20 mai 2016
Adresse :	Boulevard Léopold II, 184D à 1080 Bruxelles	N° de compte en Banque :	BE79 0013 1398 4733
Téléphone :	02/219.88.55	Site Internet :	www.acodev.be
Responsable - email :	Raphaël Maldague, Directeur rm@acodev.be	Statut juridique :	ASBL
Personne de contact - email :	Raphaël Maldague, rm@acodev.be	Nombre de membres, dont accrédités :	74 organisations membres dont 64 organisations accréditées
Objet social et missions	<p>ACODEV, la fédération professionnelle des associations francophones et germanophones de coopération au développement, vise à rassembler ces membres et à avoir un rôle moteur et pro-actif à l'égard des membres. Nous recherchons un positionnement extérieur fort et clair qui traduise l'avis des membres, dans une optique de solidarité et d'atteinte d'objectifs communs.</p> <p>Par ailleurs, nous existons par la dynamique des membres qui nous structurent et nous dirigent. Nous sommes également soutenus par un secrétariat qui assure la coordination.</p> <p>A cet égard, nous poursuivons trois missions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Faciliter un cadre externe qui promeut une coopération de qualité en assurant la représentation et la promotion des intérêts collectifs des membres, notamment avec les pouvoirs publics subsidants ; 2) Soutenir et encourager les membres dans leurs efforts de professionnalisation et de renforcement de la qualité de leurs actions ; 3) Faire reconnaître le monde des ONG et ses valeurs dans son ensemble et sa diversité. 		

¹ La liste des membres de chaque fédération se trouve en annexe I.

2. Fiabel

Naam - afkorting :	Fiabel	Datum van erkenning :	30 septembre 2016
Adres :	J.Dillensplein 1 bus 2A 1060 Brussel	Bankrekeningnummer :	BE82 0011 2951 3668
Telefoon :	02/209.07.99	Website :	www.fiabel.be
Verantwoordelijke - email :	Sven Rooms Algemeen Directeur sven.rooms@vvob.org	Juridisch statuut :	Feitelijke vereniging
Contactpersoon - email :	Koen Frederix koen.frederix@fiabel.be	Aantal leden, waarvan erkende :	9, allen erkend
Sociaal doel en missies	<p>Fiabel is de Federatie van Institutionele Actoren van België.</p> <p>Fiabel is opgericht in uitvoering van het KB betreffende de niet-gouvernementele samenwerking van 11 september 2016, in het bijzonder art. 25 en 26, en van het politiek akkoord dat de Actoren van de Niet-Gouvernementele Samenwerking afgesloten met minister De Croo in augustus 2015 m.b.t. de hervorming van de sector van indirecte samenwerking.</p> <p>De Institutionele Actoren zijn of vertegenwoordigen organieke of functionele openbare diensten waarvan de leden of bestuurders eveneens organieke of functionele openbare diensten zijn. De IA vertonen een bijzondere band met de overheid, doordat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hun werkzaamheden in hoofdzaak gefinancierd of gesubsidieerd worden door een of meer overheden en • hun werking rechtstreeks of onrechtstreeks onderworpen is aan overheidscontrole, middels bestuurlijk toezicht, toezicht op de aanwending van de werkmiddelen of de aanwijzing, door een overheid, van ten minste de helft van de leden van de directie, de raad van bestuur of de raad van toezicht. <p>Ook de partners van de IA zijn in principe instellingen met een (semi-) publiek karakter, die doorgaans ook - direct of indirect - onder toezicht staan van overheden in de partnerlanden.</p> <p>Fiabel is een feitelijke vereniging die de collectieve belangen behartigt van de door DGD als Institutionele Actoren erkende organisaties van België ten aanzien van de subsidiërende federale overheid (DGD), en ten aanzien van de federaties van de Civiele Maatschappij Organisaties.</p> <p>De bevoegdheid van Fiabel is voornamelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatieverzameling en -deling, van en met de leden, de federale overheid (DGD, kabinet minister van ontwikkelingssamenwerking), en de CMO-federaties 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Collectieve belangenverdediging t.a.v. de federale overheid en de CMO-federaties, en eventuele andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking • Vorming en kwaliteitsversterking onder de leden en/of lidorganisaties van de leden, op hun verzoek.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Ngo-federatie

Naam - afkorting :	ngo-federatie	Datum van erkenning :	20 mei 2016
Adres :	Vlasfabriekstraat 11 1060 Brussel	Bankrekeningnummer :	BE70 0011 0610 3225
Telefoon :	02/536.19.26	Website :	www.ngo-federatie.be
Verantwoordelijke - email :	Arnout Justaert, directeur arnout.justaert@ngo-federatie.be	Juridisch statuut :	vzw
Contactpersoon - email :	Arnout Justaert, arnout.justaert@ngo-federatie.be	Aantal leden, waarvan erkende :	57 leden, waarvan 43 erkende leden en 14 geassocieerde leden
Sociaal doel en missies	<p>De missie van ngo-federatie is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de belangen behartigen van haar leden: door aangepaste beleidskaders en regelgeving bij overheden te bedingen; door de ngo's als groep duidelijk te positioneren in relatie tot de privésector, tot de geïnteresseerde publieke opinie en tot andere relevante spelers; • kwaliteit van de sector bevorderen: binnen een erkend kwaliteitskader een professionele ngo-sector uitbouwen die de uitdagingen en veranderingen van internationale samenwerking aankan; • dienstverlening aan haar leden waarborgen en verzakelijken, door advies en informatie te verstrekken, door vertegenwoordiging van de sector, door transparantie,... <p>We brengen de missie in de praktijk door op de volgende speerpunten in te zetten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We zijn de gesprekspartner van de federale overheid voor de Vlaamse en tweetalige niet-gouvernementele organisaties voor internationale solidariteit, die allen lid zijn van ngo-federatie. • In overlegorganen vertegenwoordigen we deze leden als het gaat over materies die verbonden zijn aan hun verplichtingen als rechtspersoon of als werkgever. We behartigen bij de federale en andere overheden de belangen van onze leden. We bedingen aangepaste beleidskaders en regelgeving. 		

	<ul style="list-style-type: none">○ Om dit juist aan te pakken steken we eerst ons licht op in beleidsadviesgroepen met de leden, die over strategische thema's gaan.● We ondersteunen de leden in hun relaties met de bevoegde overheden.● We versterken de kwaliteit van de sector en de leden op methodologisch, operationeel en strategisch vlak, binnen een erkend kwaliteitskader.<ul style="list-style-type: none">○ We verstrekken (beleids)informatie via onze website en onze nieuwsbrief○ We verstrekken thematisch advies op maat van de ngo○ We bieden vormingen aan in verschillende domeinen van internationale solidariteit○ We bieden extra advies aan via de expertise van professionele partners waarmee we samenwerken● We bevorderen de samenwerking en de taakverdeling tussen de ngo's. We bouwen zo samen met onze leden een toekomstgericht beleid uit.<ul style="list-style-type: none">○ We hebben daartoe thematische platformen opgericht, waarin de leden ideeën en beste praktijken uitwisselen en elkaar ondersteunen bij specifieke vragen.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. ANALYSE DE LA SITUATION

4.1 DES TENDANCES EXTERNES INFLUANT LE SECTEUR ET LA VIE DES OSC

Le monde et ses sociétés sont en perpétuelles évolutions. Des avancées considérables ont été réalisées, que ce soit en termes de réduction de la pauvreté, d'accès aux soins, à l'éducation et de réduction des inégalités entre les femmes et les hommes. Cependant, dans le même temps, notre monde globalisé crée de nouveaux opprimés et accentue les inégalités économiques et sociales entre les pays (voir rapport annuel sur les ODD 2020). Les impacts du changement climatique se font également déjà ressentir provoquant des catastrophes humanitaires et détruisant souvent les efforts de développement. La crise dérivée du COVID, qui a paralysé le monde entier depuis début 2020, n'a fait qu'accroître ces inégalités.

Au niveau européen, la montée du populisme et des extrêmes sont des dangers qui continuent de s'étendre à tous les pays européens et à séduire une part toujours plus grande de citoyen-ne-s. Les résultats des élections du 26 mai 2019 en Belgique en sont un exemple. Le traitement négatif de la migration, la réduction de l'espace public pour la société civile et la montée du populisme continueront d'alimenter et d'être alimentés par ces extrêmes. Toutefois, les notions de développement durable et de changement climatique s'intègrent de plus en plus dans toutes les politiques, ce qui est positif. Le rôle du secteur privé dans ces activités de transition se confirme également.

CONCORD (Confédération européenne des ONG de développement et d'humanitaire) identifie également quelques tendances globales importantes pour le secteur de la coopération et de l'aide humanitaire, telles que les dynamiques évolutives de population dans les diverses régions du monde et l'accélération de l'urbanisation. D'autres éléments comme le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles et la dégradation environnementale caractérisent également l'anthropocène. Les modes de travail des années à venir seront marqués par les évolutions technologiques, par la transition énergétique et par les suites de la pandémie de la Covid19. Enfin, le monde multipolaire qui se complexifie et la multiplication des états fragiles doivent aussi être pris en compte.

En Belgique, les thèmes liés au racisme et à la xénophobie sont en haut de l'agenda en particulier à travers le mouvement de décolonisation. L'idée de se défaire de toute relation de domination entre pays, populations, communautés et individus refait donc surface. Cela impacte inévitablement le secteur de la solidarité internationale et de l'aide humanitaire dans ses stratégies d'intervention, ses modalités de travail et dans ses partenariats. Bien que le secteur associatif de la solidarité internationale soit dans sa majorité à l'avant-garde de la décolonisation, il est essentiel d'accompagner l'ensemble du secteur à changer de paradigme pour une coopération internationale et solidaire fondée sur des partenariats équitables qui renforcent la mission principale du secteur de la solidarité internationale.

A cette mutation s'ajoutent les nouvelles formes de mobilisation et d'engagement des divers segments de la population. Il est donc devenu nécessaire d'amorcer plusieurs décloisonnements du secteur qui amènera des pratiques et des modes d'organisation à évoluer.

D'autres tendances sociétales de fond continueront à prendre de l'ampleur telles que l'égalité des genres, la lutte contre les discriminations et les violences de genre, ainsi que l'environnement (en particulier la transition climatique juste). La digitalisation ou numérisation dans le secteur a connu une croissance exponentielle avec les divers confinements liés à la pandémie de la Covid19. Malgré de nombreux inconvénients, les outils numériques et leur utilisation forcée ont montré des avantages quant à la participation à diverses réunions d'individus en Belgique ou ailleurs dans le monde. La digitalisation se développera davantage dans le secteur, mais cela devra se faire tout en restant attentif à la dimension Leave No One Behind ainsi qu'aux autres risques (cybersécurité, pollution numérique, etc.) à ne pas négliger.

Enfin, l'**incertitude économique** restera une donnée importante dans un futur proche pour le secteur. La crise de la COVID pourrait entraîner une crise économique pour certains secteurs d'activités. Il est encore difficile de prévoir l'**effet global sur les recettes de l'État** et en particulier sur l'avenir de la dette publique, considérant la crise COVID. Le secteur de la solidarité internationale étant trop souvent considéré comme une valeur d'ajustement budgétaire par les gouvernements, la menace de stagnation ou de baisse budgétaire pour l'ensemble du secteur est assez élevée.

Il existe également une incertitude institutionnelle due à la **septième réforme de l'État** en préparation et prévue pour 2024. Il y aura une nouvelle réforme institutionnelle mais le débat actuel ne permet pour le moment pas de connaître son contenu ou son ampleur. Les accords de Lambermont prévoyant une régionalisation de la solidarité internationale n'ont jamais été mis en œuvre. Cela pourrait nuire à un secteur fort qui est un maillon indispensable pour atteindre les ODD et qui peut répondre à l'impact global de la crise COVID (sur l'économie, les inégalités et la polarisation).

4.2 DES TENDANCES INTERNES

Même si la dernière réforme du secteur peut être améliorée, certaines nouvelles pratiques de fonctionnement sont appréciées. Cependant, la réglementation et son application restent encore jugés trop lourds et pas suffisamment instructifs. Les membres attendent maintenant des fédérations d'améliorer la promotion et la défense des intérêts du secteur dans son ensemble et en tenant compte de la diversité des OSC et AI.

Les principaux enjeux prioritaires pour le secteur sont l'**autonomie et le droit d'initiative des OSC et AI** ainsi que la **revalorisation financière de la coopération non-gouvernementale belge**. Les coupes budgétaires successives et la COVID-19 ont amené à une inquiétude voire une détérioration de la santé financière de certaines OSC et AI ce qui impacte leur bon fonctionnement ou la mise en œuvre de leur programme.

La **surcharge de travail, la bureaucratisation et la dépendance financière** sont les principales menaces identifiées pour la diversité et la solidarité du secteur. Après plusieurs années dédiées à la professionnalisation du secteur, il s'agit maintenant de privilégier des relations de travail de confiance. De plus, il est nécessaire de diversifier les ressources financières des OSC et AI à la fois pour pallier une certaine insécurité financière du bailleur principal qu'est la DGD et pour pouvoir répondre à des besoins financiers structurels toujours plus grands.

Les OSC et AI ont également des difficultés à accéder aux divers **financements de l'Union Européenne**. D'un côté les appels à projets ne sont **pas très prévisibles**, la bureaucratie européenne est célèbre pour sa **complexité** et la **concurrence** entre postulants est très grande. D'un autre côté, les OSC et AI connaissent mal les instruments de financement et certains préjugés persistent.

Les fédérations doivent être vivantes et innovantes pour faire face aux nouveaux défis et nouvelles pratiques d'engagement. En plus d'une plus grande coordination sectorielle, nous voulons mieux impliquer les organisations membres dans des échanges et des sessions d'échanges entre pairs où leur expertise et leur légitimité sur certains dossiers peuvent faire avancer les autres. Il s'agit également de faciliter le **décloisonnement du secteur** pour collaborer davantage avec d'autres secteurs de transformation sociétale en Belgique, le secteur privé et d'autres initiatives citoyennes plus libres et éphémères. Pour cela, il est également urgent de continuer le **décloisonnement Nord/Sud** pour une coopération du 21^{ème} siècle basée sur la solidarité internationale, les réseaux et des vrais partenariats égalitaires.

4.3 LE CONTEXTE POLITIQUE

Les différents engagements pris dans l'accord de gouvernement ainsi que dans la note de politique générale pour 2021 de la ministre à la Coopération, Madame Kitir, sont encourageants et reflètent

une **vision positive du rôle des OSC et des AI**. En effet, leur spécificité et leur valeur ajoutée sont reconnues. Cela se traduit dans l'engagement international pris par la Belgique renouvelé dans l'accord de gouvernement qui prévoit que l'Aide Publique au Développement soit augmentée à hauteur de 0.7% du RNB d'ici 2030 et à partir de 2021. Cependant il n'y a encore aucun accord quant à une augmentation budgétaire concrète pour les années à venir.

Le gouvernement reconnaît également que **l'Éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire (ECMS) est importante** pour atteindre les ODD. L'exposé d'orientation politique de la ministre à la Coopération au développement confirme l'importance de l'ECMS. Il y a une attente de la ministre de renforcer l'ECMS comme moyen de lutte contre la montée des idées d'extrême droite. La ministre souhaite également étendre les activités d'ECMS et élargir les publics cibles, par exemple par le biais des entreprises, des entrepreneurs et travailleurs sociaux, des diasporas, des villes et des autorités locales.

Également dans le respect des engagements internationaux du Grand Bargain, la ministre a réitéré son **soutien à l'aide humanitaire et à une approche plus complémentaire entre les actions d'urgence et les programmes structurels de solidarité internationale** sur le long terme. L'amélioration de l'accès aux financements d'urgence des ONG humanitaires est une de ses priorités. Le nexus entre ces deux types d'interventions sera sûrement amélioré mais la menace d'une approche globale incluant les dimensions sécuritaires des interventions extérieures reste forte.

Les agences publiques de la coopération que sont ENABEL et BIO sont également vues comme des partenaires majeurs pour les OSC et AI par la ministre. **ENABEL et les OSC et AI doivent revoir leur manière de collaborer** pour une coopération complémentaire et efficace sur le terrain. Cela passe par une meilleure concertation avec l'ensemble des OSC et AI. La révision du contrat de gestion d'ENABEL pourrait représenter une opportunité en ce sens.

Le contexte politique présente donc l'opportunité d'avancer sur les sujets qui impactent les OSC et AI et de renforcer la solidarité internationale et l'aide humanitaire pendant les trois prochaines années. Ceci jusqu'aux prochaines élections en 2024 dont les résultats pourront potentiellement fortement impacter le secteur.

5. PATHWAYS OF CHANGE

5.1 INTRODUCTION

La théorie du changement d'ACODEV, ngo-federatie et Fiabel a été élaborée en équipe depuis la mise au vert des trois fédérations en novembre 2020 jusqu'à l'été 2021 à travers une trajectoire stratégique et participative, à laquelle tous les collaborateurs et collaboratrices des secrétariats des fédérations ont contribué. Ce trajet a été constitué de 7 ateliers participatifs, accompagnés par deux consultants externes. Les membres des fédérations ont pu contribuer à travers des enquêtes et différentes consultations (groupes de travail, plateformes, Conseils d'administration, assemblées générales et trajectoires stratégiques). L'objectif étant que ce DTF quinquennal soit entièrement construit et approprié par le personnel des secrétariats et les organisations membres et greffé sur la réalité des OSC et AI.

Il s'agit d'un produit qui est amené à évoluer dans le temps dû au contexte changeant et donc à être amélioré en continu.

Certains facteurs externes, hors de notre sphère d'influence, susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats sont indiqués comme hypothèses/risques dans le cadre logique du DTF et ont été pris en compte pour l'élaboration de la théorie du changement mais ne sont pas repris dans cette partie spécifique.

5.2 DU CHANGEMENT ULTIME VISÉ AUX ACTIVITÉS PLANIFIÉES

« L'analyse de la situation », développée au point 4 ci-avant, souligne que dans un contexte mondial en constant changement, les acteurs de la solidarité internationale se retrouvent face à des défis de repositionnements dans un paysage nouveau et donc doivent s'adapter dans leur façon de penser et de faire. C'est dans ce sens que la théorie de changement des fédérations tente de s'inscrire.

Une séquence de changements est imaginée et développée pour atteindre la situation souhaitée des fédérations à partir et grâce aux ressources disponibles et aux activités planifiées. Chacun de ces changements induit un autre changement et ainsi de suite jusqu'au changement ultime visé. Cette chaîne de causalité est évidemment complexe, fragile et sujette à des évolutions ou influences extérieures qui ne sont pas toujours prévisibles ou mesurables. Cependant, les chemins de changements ont été réfléchis pour que le lien de causalité soit suffisamment fort pour espérer mener aux effets attendus et à l'objectif final du programme. Dans la théorie de changement des fédérations, la chaîne de résultats est structurée en trois sphères : la sphère d'intérêt, la sphère d'influence et la sphère de contrôle.

A- LA SPHÈRE D'INTÉRÊT (L'IMPACT)

Le changement ultime visé par les actions des trois fédérations est :

« Les OSC et les AI belges sont des acteurs de la solidarité internationale agiles, reconnus et incontournables du changement qui contribuent à construire un monde juste, équitable et durable. »

Les éléments de langage qui constituent ce changement ultime à atteindre sont de plusieurs ordres et doivent être précisés. Par "acteur du changement", nous souhaitons souligner l'importance du rôle sociétal des OSC et des AI. Après tout, ce sont notamment eux qui mettent les problèmes sociaux à l'ordre du jour, proposent des alternatives et font respecter les droits. Ils regardent la société à travers leurs propres yeux et osent penser en dehors de la boîte, avec une vision différente des

institutions, des lois et des réglementations bien conçues. Ils sensibilisent et mobilisent les citoyen-ne-s, développent eux-mêmes des pratiques (alternatives) ou utilisent l'action politique directe pour provoquer le changement. Pour que les OSC et les AI puissent assumer un tel rôle, il est important qu'elles soient agiles en tant qu'organisations et ce afin de répondre rapidement et de manière proactive aux changements et aux bouleversements de notre société.

La "construction d'un monde juste, équitable et durable" est évidemment la finalité de cette contribution au changement et représente également la volonté de s'inscrire dans l'atteinte des objectifs de développement durables. Les termes "reconnus" et "incontournables" soulignent eux le souhait que le secteur non-gouvernemental soit considéré comme un élément central et légitime de la solidarité belge et que, dans une vision de confiance et de partenariat, les OSC et AI soient considérés comme des interlocuteurs privilégiés lorsqu'il s'agit de thèmes sur lesquels ils sont actifs. Cela comprend aussi le fait que le secteur est valorisé, que la réglementation est stable et que l'accès aux financements soit assuré pour toutes les OSC et AI. La notion de solidarité internationale renvoie à la capacité des organisations à créer des ponts avec leurs partenaires locaux et toute autre organisation active dans le secteur, dans le respect de chacun, sur un pied d'égalité et dans un esprit de solidarité. Tous ces éléments de langage et ces définitions sont ancrés dans les principes sous-jacents de l'ODD 17 et de ses sous-objectifs (17.1, 17.2, 17.3, 17.9, 17.16 et 17.17).

Cette déclaration sur le changement ultime (Ultimate Change Statement - UCS) semble partir d'une vision fortement individuelle des OSC et AI. Toutefois, en tant que fédération, notre objectif est de renforcer nos membres et de faire prospérer l'écosystème de notre secteur. En se concentrant sur l'échange et l'apprentissage par les pairs, notre réseau d'organisations sera également un vivier et une source d'inspiration pour les OSC et AI.

B- LA SPHÈRE D'INFLUENCE (LES OUTCOMES)

Pour contribuer à l'atteinte de ce changement ultime, trois domaines de changement ont été identifiés. Ils sont traduits dans trois objectifs spécifiques ou outcomes, directement liés au travail avec et pour les organisations membres.

Ces trois domaines ou axes de changements sont :

- **OUTCOME 1** : L'environnement politique est favorable aux OSC et AI et leur facilite l'accès à différentes sources de financement qui soutiennent leur travail et leurs activités
- **OUTCOME 2** : L'assise sociétale du secteur et les partenariats des OSC et AI sont renforcés
- **OUTCOME 3** : Les OSC et AI sont des acteurs « fit for the future »

Ces objectifs sont explicités et détaillés par objectif dans le chapitre 6 de ce DTF. Ces trois axes spécifiques ne sont pas isolés les uns des autres mais bien au contraire, interconnectés. Ils contribuent l'un à l'autre et s'alimentent. Ci-dessous, une explication des hypothèses des relations causales sur lesquelles reposent ces interconnexions (et illustrée dans l'infographie) :



Objectif spécifique 1 ↔ Objectif spécifique 2 (Hypothèse 1): L'insécurité juridique, les ressources insuffisantes et le manque de clarté et de flexibilité sur les règles ou accords font en sorte qu'il existe dans le secteur beaucoup de frilosité pour investir davantage dans la collaboration et la coordination. Les fédérations doivent veiller à ce que les obstacles pratiques puissent être levés (OS1) afin d'encourager les collaborations (OS2) au lieu de les freiner. Dans la pratique, il s'agit de directives équitables des bailleurs (DGD, UE, autres bailleurs belges), de soutien pour la rédaction des contrats de collaboration et de plaider pour l'obtention de moyens suffisants, adaptés et simples.

Par ailleurs, le discours de certains politiques, médias ou acteurs publics nuit parfois à l'image des organisations du secteur non-gouvernemental ce qui peut avoir des conséquences sur son assise sociétale. Dès lors, en développant une communication valorisante du secteur, les fédérations peuvent à la fois contribuer à l'amélioration de la perception des membres par l'environnement politique (OS1) mais également à l'assise sociétale (OS2) du secteur.

Objectif spécifique 1 ↔ Objectif spécifique 3 (H2): L'environnement politique (OS1) peut fournir l'espace et la flexibilité nécessaire pour la réflexion et l'innovation (OS3). De l'autre côté, en étant transparentes, innovantes, professionnelles et intègres (OS3), les OSC et AI peuvent construire une relation de confiance avec le pouvoir public subsidiant et encourager ainsi la création d'un environnement favorable pour le secteur (OS1). De plus, un bon cadre réglementaire (OS1) prévoit des incitations pour le développement professionnel (OS3) et d'autre part, les ONG qui renforcent leurs capacités en matière de métier et de gestion (OS3) obtiendront une plus grande confiance des pouvoirs publics, ce qui peut contribuer à une réglementation flexible et simplifiée (OS1).

Par ailleurs, en développant des trajectoires de réflexion directement en lien avec l'actualité et les enjeux du moment ou du futur (OS3), les organisations sont mieux à même de peser dans le débat politique et administratif avec des positionnements communs définis au niveau sectoriel lorsque c'est jugé utile (OS1). En renforçant leurs capacités de plaider (OS3), elles sont également plus à même de faire passer leurs messages (OS 1).

Objectif spécifique 2 ↔ Objectif spécifique 3 (H3): Les rencontres et échanges entre organisations du secteur mais également avec d'autres acteurs hors du secteur (OS2), peuvent inspirer l'innovation et la réflexion chez chacun en découvrant de nouvelles stratégies et modes d'actions (OS3). Le point central entre ces deux objectifs est la démarche d'apprentissage, d'amélioration continue et de construction de ponts. Les fédérations souhaitent que leurs membres soient des organisations apprenantes mettant en avant l'apprentissage et l'innovation (OS3) comme moteur permanent de leurs actions, afin de se développer, d'être pertinents, de répondre aux attentes de leurs bases sociétales et parties prenantes et d'élargir leur assise sociétale en général (OS2). Le récit que les organisations professionnelles apportent à la solidarité internationale sera par conséquent plus crédible. En apprenant collectivement (OS2 et OS3), les membres se renforcent individuellement (OS3) et inversement. Par ailleurs, les activités et services développés pour un axe pourront être utiles à l'autre.

C- LA SPHÈRE DE CONTRÔLE (LES INPUTS ET OUTPUTS)

Pour chacun des objectifs spécifiques (outcomes), un chemin de changement (outputs et inputs) a été identifié. Le travail des fédérations dans la sphère de contrôle est de faciliter les processus de changement en mettant à disposition des publics cibles (membres et pouvoirs publics) des ressources, des idées ou des débouchés nouveaux à un moment donné. Ces chemins de changement ou hypothèses sont explicités ci-dessous au moyen d'observations mais aussi d'expériences des fédérations ou d'études internes et externes. Ils sont abordés plus en détail par objectif dans la partie 6.

OS1 : LES CADRES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES SONT PROPICES AU TRAVAIL DES MEMBRES

Au niveau des inputs:

H4 : Il apparaît, de diverses évaluations externes menées par les fédérations d'OSC (en particulier l'évaluation à mi-parcours du DTF 17-21), qu'une des lacunes en matière de défense des intérêts des membres par les fédérations, repose en l'absence de stratégie (commune) de plaidoyer. Depuis lors, un plan d'amélioration a été mis en place comprenant une meilleure analyse des besoins et du contexte et l'adoption d'une stratégie claire en termes de plaidoyer. Celle-ci sera mise en œuvre dans le cadre de ce DTF. Des canaux de communication plus fluides entre fédérations continueront à être développés avec l'objectif de développer des positionnements sectoriels clairs. L'OS1 sera également alimenté en continu par des analyses régulières et le développement de recherches sur les dimensions et enjeux de plaidoyer des fédérations.

H5 : Pour la réalisation de cet objectif et l'atteinte des changements intermédiaires, la collaboration étroite entre fédérations, ainsi qu'entre fédérations et coupoles sera approfondie. Le rôle politique des coupoles est complémentaire et renforce le rôle des fédérations d'OSC. La co-association ACODEV-CNCD mise en place en 2019 et dont l'opérationnalisation doit se poursuivre dans les années à venir en est la concrétisation. Ce rapprochement est acté depuis plus longtemps du côté néerlandophone et poursuit son optimisation. Ces collaborations doivent contribuer à une meilleure coordination et cohérence des actions, ainsi qu'à une amélioration de l'impact.

H6 : L'importance du réseautage et de la création de liens pour favoriser la connaissance et la confiance entre les OSC et AI, les fédérations et les autres acteurs ayant un rôle dans la définition de la législation et la réglementation est jugé de plus en plus crucial. Pour cette raison, les fédérations organiseront davantage d'événements et créeront des outils pour favoriser les possibilités de rencontres entre acteurs pour que les OSC et AI soient mieux reconnus pour leur contribution aux ODD et à la définition des politiques de solidarité internationale. Les fédérations développeront également les contacts informels et la diffusion de notes de positionnement.

Au niveau des **outputs** :

H7 : Des enquêtes des fédérations, il continue à ressortir qu'une simplification administrative est nécessaire afin que les membres et leurs organisations partenaires puissent se concentrer sur leurs tâches centrales dans des circonstances optimales. C'est donc un des principaux outputs attendus. La charge administrative est particulièrement difficile pour les OSC de petites tailles. Les membres identifient également comme défi le manque de stabilité et de prévisibilité et un accès insuffisant aux financements pour la continuité de leurs actions. Ceci est le second output visé. Les objectifs de plaidoyer à atteindre sont détaillés au point 6.1.

OS2 : L'ASSISE SOCIÉTALE DU SECTEUR ET LES PARTENARIATS DES OSC/AI SONT RENFORCÉS

Au niveau des **inputs** :

H8 : Il ressort notamment des trajectoires 2030 des fédérations qu'il y a une nécessité de renforcer les liens vers l'extérieur. Le secteur des OSC et AI doit se décroiser et s'ouvrir aux autres acteurs pour assurer sa légitimité, sa pertinence, son assise sociétale et augmenter l'impact de ses actions. Cette ouverture crée aussi et surtout des opportunités pour l'approfondissement de la réflexion stratégique et l'accroissement de l'efficacité des opérations. C'est pourquoi les fédérations organiseront et stimuleront des rencontres et des partages d'expériences avec ces acteurs tiers.

H9 : La perception du grand public, des médias, des académiques sur le rôle, la fonction et le travail des OSC et AI a une influence majeure sur leur organisation (de la collecte de fonds à leurs capacités de sensibilisation et d'action). Il est donc important que les fédérations améliorent l'image des OSC et AI vers l'extérieur à travers une stratégie claire de communication. Cette communication doit notamment intégrer les valeurs du secteur telles que l'intégrité et la transparence.

H10 : Les CSC et les groupes de travail des fédérations sont mobilisés pour faciliter des synergies et collaborations stratégiques tant en interne qu'avec d'autres acteurs de la solidarité internationale. Les évaluations et enquêtes sur les CSC et GT alimentent les réflexions pour améliorer continuellement leur fonctionnement. Ces plateformes servent également à faciliter la compréhension des enjeux communs et la prise de position.

Au niveau des **outputs** :

H11 : En travaillant sur l'image sectorielle (en particulier son intégrité, professionnalisme et transparence) les OSC et AI rendent visible leurs expertises et leur rôle évolutif dans le domaine de la solidarité internationale. Cela renforcera également la confiance et l'assise sociétale du grand public d'une part et des pouvoirs publics, d'autre part (contribution à l'OS 1). Par ailleurs, la crédibilité des OSC et AI est renforcée dans la mesure où l'écart entre les perceptions du grand public et la réalité de ce que font les OSC et AI sur place diminue. Par conséquent, nous souhaitons systématiquement dévoiler les changements et tendances clés du secteur et sentir les perceptions du grand public.

H12 : Les OSC et AI développent des partenariats multi-acteurs et partagent des expertises et des leçons avec des acteurs dans et hors du secteur ce qui permet de renforcer l'innovation et de créer des nouvelles alliances.

OS3 : LES OSC ET AI SONT DES ACTEURS « FIT FOR THE FUTURE »

Au niveau des **inputs**:

H13 : En 17-21, suite à la dernière réforme, les programmes de formations des fédérations ont été fortement axés sur l'appropriation des méthodologies et outils qui en découlait. Le programme de renforcement de capacités des fédérations doit (1) être mis en place avec la participation des membres, de sorte qu'ils soient propriétaires de leur propre processus d'apprentissage, et (2) être en ligne avec une stratégie d'apprentissage pour atteindre plus d'effets. Les évaluations et recherches sont une source importante de l'apprentissage dans tous les domaines et elles fournissent également des informations sur les besoins en matière de renforcement des capacités. Les demandes des membres en termes de formations sont relayées notamment à travers les groupes de travail et des enquêtes régulières.

H14 : Le contexte changeant et les nombreux défis et enjeux de la solidarité internationale ne sont pas toujours faciles à suivre. Par ailleurs, prendre le temps d'organiser et mener des trajectoires de réflexions stratégiques n'est pas toujours évident. Pourtant c'est primordial pour rester innovant, se questionner et développer de nouvelles initiatives qui soient pertinentes et cohérentes. Les fédérations jouent donc un rôle de facilitation pour stimuler les réflexions. Depuis 2019, accompagnées par des consultants (ODS, Spiral, etc.) les fédérations ont développé des trajectoires de réflexion basées sur les besoins et les thématiques identifiés par les organisations membres en lien avec le contexte et les enjeux actuels ou futurs. Il s'agit de poursuivre sur cette ligne mais en étant suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions et à l'émergence de nouvelles thématiques. La capacité des membres à intégrer la dynamique de réflexion est un point d'attention et il est nécessaire de stimuler l'apprentissage collectif. Ces trajectoires de réflexion doivent également être intégrées dans le plaidoyer, la communication et le renforcement des capacités mis en œuvre par les fédérations. La recherche est un outil au service des trajectoires de réflexion stratégiques, soit comme point de départ, soit pour approfondir la réflexion et nourrir la discussion.

Au niveau des **outputs** :

H15 : En menant une introspection de leur organisation, facilitée par les trajectoires thématiques des fédérations, notamment sur leur rôle et leur vision en tant qu'acteur de la solidarité internationale, les OSC et AI sont en mesure d'être agiles, innovants et de s'adapter au contexte mondial en constant changement.

H16 : Le programme de renforcement de capacités des fédérations a un effet direct sur les capacités professionnelles des OSC et AI. En effet, pour l'ensemble des formations organisées par les fédérations en 2021, plus de 75 % des membres affirment qu'il y a un lien positif entre ce que leurs collaborateurs/trices ont appris des formations organisées par les fédérations et les résultats (pratiques améliorées/innovations) de leur organisation. Le rôle des fédérations est de créer un environnement d'apprentissage vigoureux qui offre des possibilités tant pour l'apprentissage formel qu'informel.

H17 : L'un des facteurs clés de succès des formations est la mesure dans laquelle la formation est suivie au sein de l'organisation-même : il faut que ce qui a été appris individuellement soit appliqué au sein de l'organisation et avec leurs partenaires si pertinent. Ce sont les organisations elles-mêmes qui doivent développer une stratégie pour le développement des compétences et la formation du personnel. En effet, la formation mène efficacement à l'amélioration de la qualité si l'apprentissage est suffisamment ancré dans le contexte spécifique de l'organisation. C'est pourquoi, les OSC, appuyées par les fédérations, doivent prévoir l'accompagnement et le suivi de l'application de ce qui est appris en formation et se développer davantage comme « organisation apprenante ». Ce changement attendu est un changement transversal aux autres changements/résultats identifiés pour cet objectif spécifique

6. OBJECTIFS À L'HORIZON 2026

6.1 L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE EST FAVORABLE AUX OSC ET AI ET LEUR FACILITE L'ACCÈS À DIFFÉRENTES SOURCES DE FINANCEMENT QUI SOUTIENNENT LEUR TRAVAIL ET LEURS ACTIVITÉS

Le changement recherché par ce premier objectif est l'amélioration des conditions qui sont créées par des acteurs externes et qui sont déterminantes pour le fonctionnement et un travail de qualité des membres. Les changements visés dans ce domaine couvrent différents niveaux et dimensions qu'il est important de bien préciser.

Par environnement politique, nous entendons évidemment toutes les législations et réglementations adoptées par les politiques ou les administrations qui concernent de près ou de loin les OSC et les AI en Belgique et au niveau européen. Le secteur a connu de nombreuses réformes et si la stabilité est préconisée, des améliorations peuvent certainement être apportées. Cependant, cela recouvre également des éléments moins tangibles tels que les discours, les pratiques, les priorités et les visions (officiels ou officieux) développés par différents acteurs (politiques, fonctionnaires, académiques et citoyen·ne·s). En effet, ces éléments contribuent indirectement mais de façon tout aussi importante à l'environnement dans lequel les OSC et AI doivent graviter. D'une part, car ce sont eux qui sous-tendent les positionnements menant à des prises de décisions politiques, législatives ou réglementaires. D'autre part, car ils créent eux-mêmes un environnement parallèle de contraintes, menaces ou opportunités pour le secteur.

L'objectif général de ce domaine de changement est donc que cet environnement multiple et complexe soit favorable aux OSC et AI. Nous définissons un environnement favorable par différents critères :

- La prise en compte des réalités du secteur : que ce soit d'un point de vue collectif ou individuel, les OSC et AI ont des spécificités en termes de vision, de fonctionnement, d'organisation et de financement. Il est nécessaire qu'il soit tenu compte de la **diversité du secteur et de ses spécificités** pour parvenir à un cadre dans lequel les OSC et les AI peuvent se développer. Concrètement, cela signifie que chaque organisation est écoutée et que tout est fait pour tenir compte de ses intérêts et attentes. De même, au niveau du secteur dans son ensemble. En ce sens, toute prise de décision concernant les OSC et AI est donc prise en concertation et en fonction des besoins du secteur. Ceci comprend aussi la prise en compte des besoins des partenaires locaux des OSC belges. C'est le sens donné à l'ODD 16.7 : "faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions". Cela signifie aussi que le secteur s'organise afin d'être capable de faire entendre sa voix avec pertinence et légitimité.
- La stabilité : comme toute organisation, pour pouvoir mener à bien leurs activités, les OSC et AI ont **besoin d'un environnement stable**. Un environnement stable signifie que les OSC et AI pourront consacrer pleinement leurs ressources à leurs activités plutôt que de devoir se consacrer à l'appropriation de nouvelles réglementations, outils ou mécanismes ce qui est énergivore tant financièrement qu'en termes de ressources humaines. C'est d'autant plus nécessaire que, bien souvent, elles mènent leurs actions dans des situations complexes et fragiles ce qui demande une attention décuplée. Cette stabilité leur permet également de consacrer de véritables ressources à la réflexion, l'innovation et au renforcement de compétences car la stabilité ne signifie pas pour autant le statu quo (liens avec les outcomes 2 et 3). En effet, le secteur doit également pouvoir identifier ses faiblesses et points d'amélioration. Tout cela requiert donc notamment que les engagements et les décisions

prises soient respectés dans la durée afin de ne pas perturber les investissements en cours ou prévus.

- La confiance : ce critère découle des deux précédents. Si les OSC et AI se sentent compris, écoutés et que les décisions sont prises dans leurs intérêts pour favoriser leur développement et la plus grande efficacité de leurs actions, un véritable lien de confiance pourra être créé entre le secteur et les acteurs qui contribuent à son environnement. Cela requiert notamment **d'évoluer d'une logique de contrôle** (sous-tendue par un discours de méfiance) **vers une logique de facilitation et de partenariat** qui bénéficie à tous les acteurs. De plus, cela nécessite également que les acteurs qui contribuent à cet environnement développent un discours positif qui valorise les OSC et AI et leurs actions afin de favoriser leur ancrage sociétal (lien avec l'outcome 2). En contrepartie, les OSC et AI doivent réunir toutes les conditions pour être jugées dignes de confiance (voir outcome 3).
- La simplicité : a priori, la volonté de simplifier cet environnement est partagée par tous les acteurs mais dans les faits cet objectif est contrecarré par la multitude de mécanismes de reddition de compte, de contrôle-qualité et de justification que ce soit à l'intérieur du cadre légal ou hors du cadre (outils, concepts, etc.). Ces mécanismes ne sont pas suffisamment envisagés dans leur globalité et leur plus-value ou leur objectif n'est pas toujours perceptible ou atteint. De plus, la simplicité pour un acteur ne vaut pas nécessairement pour les autres et la concertation est donc clé ici aussi. Pour atteindre une réelle simplification, il est nécessaire de mieux tenir compte du secteur (critère 1), de sa diversité et des partenaires notamment au regard de la taille des organisations et des financements.
- L'autonomie et le droit d'initiative : La Déclaration de Busan sur l'efficacité du développement reconnaît dans l'article 22 que « les Organisations de la Société Civile (OSC) jouent un rôle déterminant dans la possibilité pour les personnes de faire valoir leurs droits, dans la promotion des approches fondées sur les droits, dans la définition des politiques de développement et de partenariats, et dans leur mise en œuvre ». Ce rôle déterminant repose notamment sur la capacité des OSC et AI à tisser des partenariats, à être complémentaires aux autres acteurs de la coopération, à être innovants et à intervenir de façon rapide et experte. Cette capacité repose en grande partie sur le fait que les OSC & AI sont autonomes et libres de leurs choix. Cela repose également sur leur ancrage sociétal et le soutien financier dont elles bénéficient des citoyens·ne·s pour mener leurs actions. Un environnement favorable est un environnement où ces deux dimensions sont valorisées et soutenues afin que les OSC & AI puissent librement tisser des partenariats de confiance, ce qui est la clé de voûte de la solidarité internationale. Cela afin de pouvoir contribuer à l'ODD 17.7 : “encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière”. Ces deux principes fondamentaux permettent également aux OSC de jouer leur rôle de contre-pouvoir qui est essentiel au bon fonctionnement d'une démocratie.

Si ces critères sont réunis, l'environnement sera considéré favorable et il en découlera logiquement un gain de temps et d'efficacité pour réaliser les activités des OSC et AI, et une capacité augmentée à accéder à des financements des bailleurs qu'ils soient publics ou privés. Cependant, cela nécessite également que les bailleurs, en particulier publics, respectent leurs engagements financiers (0,7%) et continuent à développer leur soutien à la solidarité internationale et aux OSC et AI conformément à l'ODD 17.2. De plus, l'octroi de ces financements doit également être fondé sur certains principes si on veut que cet accès soit optimal, efficient et efficace. En effet, il faut que les contraintes liées aux financements soient proportionnelles aux montants attribués. Cela nécessite de repenser les mécanismes de financements pour qu'ils soient les plus flexibles possibles tout en garantissant une prévisibilité qui est nécessaire pour développer des actions de façon durable. Cette flexibilité doit

tenir compte de la diversité des OSC et AI afin de permettre un financement inclusif qui valorise cette diversité et l'expertise de niche qui en découle.

Pour améliorer effectivement les conditions externes, trois résultats sont mis en avant : (1) l'environnement politique et réglementaire concernant les OSC et AI est favorable (2) L'accès au financement et ses modalités sont simplifiés et améliorés et (3) Les OSC et AI développent collectivement des positionnements sectoriels en fonction du contexte et avec les partenaires jugés pertinents.

Pour la réalisation de cet objectif et l'atteinte des trois résultats, une collaboration étroite entre fédérations, entre les fédérations et leurs membres et entre fédérations et coupoles est également nécessaire. Le rôle politique des coupoles est complémentaire et renforce le rôle des fédérations d'OSC.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification
OS1 : L'environnement politique est favorable aux OSC et AI et leur facilite l'accès à différentes sources de financement qui soutiennent leur travail et leurs activités	Évaluation de six principes de simplification administrative (confiance gagnée par l'accréditation, simplicité, clarté, prévisibilité, rapidité, flexibilité).	Baseline : 39,5% Année 3 : 45% Année 5 : 55%	Baseline: Enquête annuelle des directeur·trice·s des OSC/AI *baseline basée sur l'enquête 2021, la méthode de calcul sera affinée à partir de 2022 (échelle de 1 à 10 pour chaque principe).
	Pourcentage de décideurs·euses qui participent aux événements publics des fédérations.	Baseline : 3,5% Année 3 : 6% Année 5 : 9%	Listes de participant·e·s (pourcentage de décideurs·euses politiques participant à des événements publics organisés par les fédérations. Définition des décideurs·euses politiques: cabinet, politique, administration.
	Niveau (pourcentage) de (co)financement de l'APD pour les OSC et AI	Baseline : 12,2% Année 3 : 14% Année 5 : 14%	Rapports annuels sur l'APD de l'OCDE/CAD
	Pourcentage de membres qui considèrent avoir de bonnes relations avec la DGD	Baseline : 95,3% Année 3 : 97% Année 5 : 98%	Enquête annuelle des directeur·trice·s des OSC/AI
	Hypothèses <ul style="list-style-type: none"> • Les membres des trois fédérations réussissent à identifier l'intérêt collectif • La perception qu'ont l'administration et les politiques des acteurs non gouvernementaux, ainsi que la gestion administrative correspondent à la réalité • Les membres des trois fédérations sont prêts à considérer les points de vue et arguments des autres et à en tenir compte • Les membres des trois fédérations participent activement à l'identification des enjeux stratégiques : des ordres du jour du CCCNG, à la préparation et à la proposition de solutions et décisions, participation aux consultations organisées par l'UE... • Tous les membres du CCCNG s'investissent pour que le comité fonctionne bien • L'engagement pris par le gouvernement d'augmenter l'APD est concrétisé • Le rôle et l'importance de l'ECMS sont reconnus et valorisés par les décideurs·euses, autorités et partenaires (reconnaissance morale et financière) • Il y a un accord de principe entre la ministre, la DGD et les ONG humanitaires pour accroître la flexibilité des fonds humanitaires pour les ONG. Le projet pilote BAHIA est un premier pas vers plus de flexibilité. Le futur mécanisme doit être dessiné par toutes les ONG humanitaires pour ensuite être présenté aux décideurs·euses publics. 		

R1.1 : L'environnement politique et réglementaire concernant les OSC et AI est favorable	Qualité des contacts politiques (cabinets/Parlement) des secrétariats	Baseline : 5 Année 3 : 6 Année 5 : 7	Échelle (de 1 à 10) de perception de la qualité des contacts politiques. 0 = pas capable de défendre son point de vue 5 = Capable de défendre son point de vue, parfois/en partie inclus dans la politique 10 = Capable de défendre son point de vue, est entièrement inclus dans la politique
	Pourcentage de membres qui estiment que le cadre réglementaire de la solidarité internationale belge est adapté aux réalités des OSC et AI	Baseline : N/A* Année 3 : baseline + 5% Année 5 : baseline +10%	Enquête annuelle des directeur·trice·s des OSC/AI (échelle de 1 à 10) *nouvelle question dans la prochaine enquête
	Pourcentage de membres qui estiment que les fédérations contribuent aux bonnes relations des membres avec la DGD (échelle de 1 à 10)	Baseline : N/A* Année 3 : baseline +5% Année 5 : baseline +10%	Enquête annuelle des directeur·trice·s des OSC/AI (échelle de 1 à 10) *nouvelle question dans la prochaine enquête
R1.1 : Type d'activités pour réaliser le changement		R1.1 : Groupes cibles du changement dans la sphère d'influence	
<p>Acquérir et maintenir une connaissance et une analyse des réglementations et politiques pertinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des nouveaux textes juridiques / réglementations. • Suivi des initiatives / activités parlementaires. • Suivi des bulletins d'information d'organisations spécialisées. • Connaissance et mobilisation d'expert·e·s pour appuis spécifiques. • Formation du personnel des secrétariats par le biais de cours et formations. • Participation des secrétariats à des journées d'étude, des conférences, etc. <p>Acquérir une connaissance et une compréhension des positions des décideurs·euses politiques (administrations, cabinets, membres du parlement, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi, analyse et influence de, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> ○ Policy Supporting Research 		<p>Public cible</p> <p>Les décideurs politiques sont au cœur de ce domaine en tant que groupe cible direct du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les décideurs qui sont actifs dans le domaine de la solidarité internationale à différents niveaux de gouvernement (local, régional/communautaire, fédéral, supranational/européen) et dans différents rôles (cabinet, administration, parlement) • Les décideurs·euses dans les domaines politiques connexes qui touchent au fonctionnement des OSC et AI, en dehors de l'angle spécifique de la solidarité internationale. Il s'agit de divers domaines politiques (tels que la législation sur les asbl, la fiscalité, l'emploi international, etc.) qui ont également un impact important sur le fonctionnement des OSC et AI • Autres institutions gouvernementales actives dans la solidarité internationale (ENABEL, BIO, etc.) 	

- Notes stratégiques de la DGD
- Evaluations du SES
- Dialogues stratégiques et institutionnels des membres avec la DGD
- Réglementation européenne (nouveau NDICI/Global Europe, MFF)
- Notes de politique des ministres
- Discours publics des décideurs (voir aussi sous l'outcome 2 "Analyse du discours")
- Politiques
- Entretien des réseaux formels et informels.

Soutenir (une stratégie pour) l'influence de la politique

- Obtenir des conseils juridiques,
- Mener et développer des recherches, analyses et instruments internes et externes,
- OCDE/CAD peer review
- Publications et évaluations (inter)nationales
- Rencontres des plateformes nationales UE

Obtenir l'accès à des postes d'influence

- Préparation et participation au CCCNG et ses sous-comités
- Contacts formels et informels avec les cabinets, administrations et autres institutions gouvernementales (ENABLE, entités parastatales, institutions européennes, etc.)
- Contacts formels avec des parlementaires et propositions de formulation de questions parlementaires
- Organisation d'événements de réseautage et conférences sur les défis de la solidarité internationale et le rôle et la plus-value des OSC et AI
- Conception d'une stratégie de communication publique des fédérations visant à mettre en œuvre et à renforcer leur plaidoyer (voir également l'outcome 2)

Partenaires stratégiques

- Dans la recherche de changements dans ces domaines "connexes", les responsables politiques de la solidarité internationale peuvent à leur tour être des partenaires stratégiques.
- Il en va de même pour les autres institutions gouvernementales relevant de la solidarité internationale.
- Coupoles
- CONCORD et autres plateformes nationales européennes
- Autres réseaux ou fédérations d'ONG/OSC
- Partenaires de nos membres
- Représentant·e·s diplomatiques
- Universités et chercheur·euse·s
- Think tanks
- Fondations, foires aux acteurs de solidarité, etc.

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un mémorandum (2024) pour informer les partis politiques du rôle et de la spécificité des OSC et AI • Participation active au FFSD workstream de CONCORD • Contribution à des positionnements du secteur lors de la présidence belge de l'UE • Préparation et participation à la plateforme belge de CONCORD 			
R1.2 : L'accès au financement et ses modalités sont simplifiés et améliorés	Diversification des fonds : nombre moyen de sources de financement public par organisation membre	Baseline : 5,1 Année 3 : 5,6 (+0,5) Année 5 : 6,1 (+1)	X-bank: nombre de sources de financement public moyen. Maximum possible = 17
	Accès aux fonds flexibles humanitaires: Modification de la loi de 2013 ou adoption d'un nouveau mécanisme de financement flexible pour les ONG garantissant les 4 types de flexibilité.	Baseline : Non Année 3 : Oui Année 5 : Oui	Moniteur Belge
R1.2 : Type d'activités pour réaliser le changement <i>Acquérir et maintenir une connaissance et une analyse des modalités d'accès au (co)financement</i> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des réglementations pertinentes • Participation au CCCNG et ses sous-comités • Connaissance des évolutions internationales <i>Plaider pour une enveloppe budgétaire prévisible et stable qui respecte les ambitions des OSC et AI</i> <ul style="list-style-type: none"> • Les fédérations plaident pour des moyens suffisants pour que les OSC et AI puissent contribuer à l'atteinte des ODD 		R1.2 : Groupes cibles du changement dans la sphère d'influence <i>Public cible</i> Les décideurs·es politiques sont au cœur de ce domaine en tant que groupe cible direct du changement. <ul style="list-style-type: none"> • Les décideurs·euses politiques (ministres, gouvernement et parlementaires) • Les membres des trois fédérations • Les administrations belges • Les institutions européennes 	

<ul style="list-style-type: none"> • Les fédérations se concertent avec la DGD pour que celle-ci puisse garantir le paiement des tranches suivant la réglementation et pour permettre une continuité dans l'exécution • Les fédérations se concertent avec la DGD sur un système de contrôle qui tient compte de la maturité de gestion de l'organisation des acteurs accrédités, qui justifient la confiance de l'administration, avec pour ambition la simplification administrative. <p>Co-construction des modalités de (co)financement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demande groupée • Contrôles financiers DGD • Elaboration de projets de nouveaux mécanismes ou adaptations réglementaires pour en faire la promotion • Études comparatives avec d'autres pays européens pour valoriser certaines pratiques et modalités auprès des décideurs·euses belges • Élaboration de notes politiques et de rapports prospectifs pour des améliorations d'accès aux financements aux niveaux belge et européen. • Organisation de tables-rondes, séminaires, petit-déjeuners et autres événements semi-publics pour expliquer, valoriser et convaincre les décideurs·euses et autres acteurs de la pertinence et valeur ajoutée des propositions. <p>Assurer le flux d'informations sur les possibilités de (co)financement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffuser des informations via les newsletters hebdomadaires des fédérations • Mise à jour systématique des pages internet des fédérations relatives aux appels à projets • Traduction des guides, manuels, ateliers, etc. relatifs aux possibilités de (co)financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Autres institutions gouvernementales actives dans la solidarité internationale (ENABEL, BIO, etc.) <p>Partenaires stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les membres des trois fédérations • Plateformes nationales européennes • CONCORD • VOICE et autres grandes ONG humanitaires • ICVA • Think tanks, OCDE et agences des Nations unies • IRE / IBR • Représentant·e·s diplomatiques • Société civile • Secteur privé (diversification des fonds) 		
<p>R1.3 : Les OSC et AI développent collectivement des</p>	<p>Avis des CA sur la concertation entre fédérations sur des positions d'intérêt commun</p>	<p>Baseline : N/A Année 3 : baseline + 5% Année 5 : baseline + 10%</p>	<p>Auto-évaluation à mettre à l'ordre du jour des CA (baseline + A3 + A5) via l'échelle de perception : 0= pas de consultation</p>

positionnements sectoriels en fonction du contexte et avec les partenaires jugés pertinents			5= consultation mais pas de compréhension de la position de l'autre partie 10= consultation et compréhension de la position de l'autre, consensuelle ou non. La baseline et les objectifs sont calculés sur le pourcentage de répondants ayant répondu plus haut que 7.
	Nombre de mandats formalisés de secrétariats avec des partenaires stratégiques	Baseline : 21 Année 3 : 21 Année 5 : 21	Cartographie (outil de suivi)
	Existence d'une position sectorielle pour le nexus humanitaire/développement	Baseline : Non Année 3 : Oui Année 5 : Oui	Position adoptée par les CA
R1.3 : Type d'activités pour réaliser le changement Cartographie des positions des membres <ul style="list-style-type: none"> • Organisations systématique de groupes de travail thématiques avec les membres • Organisation de groupes de travail éphémères pour élaborer des positions communes et pour soutenir les efforts coordonnés de plaidoyer • Réaliser des enquêtes ponctuelles • Organisation des Conseils d'administration et des assemblées générales • Stimuler les membres à faire remonter les pratiques et positionnements de leurs partenaires • Consultation entre organes de décision des fédérations Co-construction d'une vision prospective <ul style="list-style-type: none"> • Traduction de Vision 2030 / Toekomsttraject 2030 et réflexions sectorielles pour le plaidoyer : volets politiques et financiers • Recherches sectorielles sur l'environnement administratif et légal et les financements (avec académiques ou autres) • Établir des alliances en dehors de notre propre secteur de la solidarité internationale 		R1.3 : Groupes cibles du changement dans la sphère d'influence Public cible <ul style="list-style-type: none"> • Les membres des trois fédérations Partenaires stratégiques <ul style="list-style-type: none"> • Plateformes nationales européennes • Les administrations belges, les institutions européennes. • IBR / IRE • Autres fédérations d'ASBL ou d'ONG partageant un intérêt commun sur une évolution législative ou une demande concrète. • Les coupoles 	

- Suivi de conférences internationales et des recommandations qui en découlent
- Contribution au développement de positionnements de CONCORD

Représenter les intérêts des membres sur des sujets spécifiques et organiser un échange/un retour d'informations vers les membres

- AERF
- Pegasus
- Feong, Sociare
- SCWITCH
- IBR
- Plateforme belge de CONCORD
- CWBCI
- Plateforme des volontaires
- Comité transversal ECMS
- ...

Représentations externes en vue de la défense de positionnements sectoriels d'intérêts des membres

- Les fédérations représentent leurs membres dans les organisations ou réseaux qui ont un impact sur les conditions externes pour un travail de qualité, comme IATI, AERF, réseaux d'enseignement flamand et francophone entre autres.
- ACODEV anime divers groupes de travail en vue de l'intégration de l'Education à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire (ECMS) dans l'enseignement de la Communauté Française. ACODEV soutient la volonté des OSC d'être représentées au sein du « Comité transversal » (convention entre le ministre de la Coopération au développement et la ministre de l'Enseignement obligatoire) visant l'ancrage de l'ECMS en FWB et à y exercer un mandat en leur nom. ACODEV, en collaboration avec Annoncer la Couleur, mène des démarches de plaidoyer vers différents acteurs clés du monde scolaire (Cabinet de l'enseignement supérieur ; réseaux d'enseignement, etc.). Ngo- federatie assure en concertation avec 11.11.11 une représentation vis-à-vis le gouvernement flamand.

<ul style="list-style-type: none"> • Les fédérations participent à des forums nationaux et internationaux et entretiennent ainsi des contacts avec des fédérations internationales et des acteurs de la collaboration internationale • Les fédérations et leurs membres prennent une part active dans les peer reviews OCDE-CAD. 	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANALYSE DES RISQUES

<i>Risques</i>	<i>Mesures</i>
<p><u>Rotation du personnel dans les secrétariats des fédérations.</u> En raison de la forte rotation du personnel dans les secrétariats des fédérations, la connaissance de la politique, des réglementations et du soutien aux membres dans leur application se perd.</p>	<p>Meilleure transition et prendre le temps de transmettre le savoir. Utilisation du logboek avec contacts politiques + carnet d'adresses (Zoho, intranet ACODEV...)</p>
<p><u>Instrumentalisation des fédérations.</u> Récupération politico-administrative (instrumentalisation) des fédérations au niveau de la défense des intérêts des membres.</p>	<p>Les fédérations veillent à leur autonomie et leur indépendance en définissant leur position via une consultation permanente de leurs membres au travers des instances et groupes de travail.</p>
<p>Manque de soutien politique à la solidarité internationale. Les ministres de la Coopération au développement ne sont pas suffisamment soutenus au sein du gouvernement. Les autres ministres ont très peu de connaissances et d'intérêts pour la solidarité internationale.</p>	<p>Il est nécessaire de diversifier les ressources financières des OSC et AI, à la fois publiques ou privées, pour pallier une certaine insécurité financière du principal bailleur (le gouvernement fédéral) et de pouvoir répondre aux besoins structurels toujours plus grands. En matière de plaidoyer, l'accent est mis sur les décideurs-euses politiques qui sont actifs dans le domaine de la solidarité internationale et des réglementations relatives à différents niveaux de gouvernement (local, régional, fédéral, supranational) et dans différents rôles (cabinet, administration). La construction d'un soutien politique en faveur de la solidarité internationale, du budget et du droit d'initiative des OSC et AI dépasse les frontières des partis politiques, des niveaux de gouvernement, des rôles (cabinet, administration, parlement). Il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie de communication indirecte et de valorisation du secteur pour contrer la tendance générale à l'abandon de la solidarité internationale pour plusieurs raisons.</p>

<p><u>Réforme de l'État qui ne tient pas compte des réalités du secteur.</u></p>	<p>Les fédérations formulent différents scénarios possibles, s'y préparent en consultation avec leurs membres et défendent leur position sur une éventuelle réforme.</p>
<p><u>Aucune relation de confiance avec le gouvernement</u></p> <p>L'administration et les décideurs·euses ont, entre autres, en raison du manque de personnel, une connaissance incomplète du fonctionnement réel des OSC et AI, ce qui se traduit par des propositions de politiques, de réglementations et de pratiques inappropriées.</p>	<p>D'une part, les fédérations jouent un rôle de facilitateur envers les décideurs·euses et l'administration. D'autre part, les membres sont impliqués conjointement dans les activités et initiatives prévues, par exemple dans le partage des résultats des futurs ateliers et workshops. La mise en réseau du secteur et l'établissement de relations publiques soutenues et régulières doivent être mises en place sur le long terme et avec le personnel politique dans son ensemble.</p>
<p><u>Incapacité des membres à dépasser l'intérêt individuel au profit de l'intérêt collectif</u></p> <p>Les fédérations ont des difficultés à arriver aux positionnements communs avec leurs membres afin de pouvoir faire entendre leur voix avec pertinence et légitimité auprès des pouvoirs publics.</p>	<p>Coopération intensive dans le cadre du dossier technique et financier commun entre les trois fédérations. Les fédérations encouragent et facilitent les plateformes de consultation et d'échange internes entre les membres afin de parvenir à des positions sectorielles communes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer à stimuler le changement chez les membres à travers des échanges de pratiques, des « toekomstwerven », des GT et les BAGs, etc. • Les membres sont mieux impliqués dans les décisions stratégiques • Les fédérations offrent une certaine souplesse dans le fonctionnement de leurs plateformes afin de tenir compte de la diversité des membres.
<p><u>Structures de concertation alternatives (parallèles)</u></p>	<p>Les membres donnent un mandat clair aux fédérations et attendent que les fédérations s'accordent sur la concertation avec l'administration</p>
<p><u>Friction entre fédérations</u></p> <p>Étant donné que les fédérations représentent une diversité des membres, elles ne parviennent pas à atteindre des positions sectorielles communes.</p>	<p>Mettre en place un mécanisme effectif de gestion de désaccords (tant au niveau des directions des fédérations qu'à celui des CA) et convocation des CA communs.</p> <p>Mise en place du principe d'inclusivité des revendications. Le consensus est la priorité mais lorsque le consensus ne peut être trouvé l'une des parties ne peut pas empêcher l'autre partie de porter cette revendication auprès des décideurs·euses politiques, à moins que cela ne porte préjudice aux autres fédérations.</p>

<p><u>Tensions entre membres</u> Les tensions possibles entre les membres liées à leur diversité.</p>	<p>Communiquer l'importance de parvenir à des positions communes du secteur. Prendre en compte la diversité des membres et des différents segments du secteur dans les initiatives organisées.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BUDGET COMPLÉMENTAIRE

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
OS1	43.500,00	58.500,00	53.500,00	58.500,00	103.500,00	317.500,00
ACODEV	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	82.000,00	170.000,00
fonctionnement	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	82.000,00	170.000,00
autres	20.500,00	20.500,00	20.500,00	20.500,00	80.500,00	162.500,00
<i>appui externe</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>14.500,00</i>	<i>72.500,00</i>
<i>événements</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
<i>demande groupée</i>					<i>60.000,00</i>	<i>60.000,00</i>
déplacements	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
<i>conférences, missions</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>1.500,00</i>	<i>7.500,00</i>
Fiabel	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	60.000,00
fonctionnement	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	60.000,00
autres	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	45.000,00
<i>Appui externe</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>9.000,00</i>	<i>45.000,00</i>
déplacements	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00
<i>Conférences, missions</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>15.000,00</i>
ngo-federatie	9.500,00	24.500,00	19.500,00	24.500,00	9.500,00	87.500,00
fonctionnement	9.500,00	24.500,00	19.500,00	24.500,00	9.500,00	87.500,00
autres	9.500,00	24.500,00	19.500,00	24.500,00	9.500,00	87.500,00
<i>Appui externe</i>	<i>6.500,00</i>	<i>21.500,00</i>	<i>16.500,00</i>	<i>21.500,00</i>	<i>6.500,00</i>	<i>72.500,00</i>
<i>Evénements</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>15.000,00</i>

6.2 L'ASSISE SOCIÉTALE DU SECTEUR ET LES PARTENARIATS DES OSC/AI SONT RENFORCÉS

Confrontées d'une part au « shrinking space » de la société civile et à des discours parfois hostiles ou stéréotypés sur leurs actions et leurs valeurs, les OSC/AI doivent aussi tenir compte de l'émergence de nouvelles formes de mobilisation et à de nouveaux acteurs de la solidarité qui œuvrent pour les mêmes valeurs de justice sociale, ethnique, de genre ou climatique, par exemple. Dans le même temps, les trajectoires « Vision 2030 » des fédérations et les réflexions sectorielles en ECMS ont montré la volonté claire des OSC/AI de se décroiser et de s'ouvrir à de nouveaux partenariats. Il s'agit donc à la fois d'un défi et d'une opportunité pour les organisations membres des fédérations.

C'est pourquoi le changement visé par ce deuxième objectif est de renforcer l'assise sociétale et les partenariats des OSC/AI avec d'autres acteurs du changement pour contribuer à l'atteinte des ODD.

Par assise sociétale, nous entendons les « attitudes et actions, fondées sur la connaissance ou non, en soutien de la solidarité internationale »². Il peut s'agir de personnes qui apportent un soutien direct aux organisations (volontaires, donateurs·trices, followers...), les partenaires actuels et potentiels, le grand public, et en général, toute personne ou organisation qui peut influencer l'environnement des OSC/AI ou soutenir l'agenda de la solidarité internationale.

Les fédérations veulent, en complémentarité avec les coupoles, jouer leur rôle pour contribuer à l'élargissement de la base traditionnelle des OSC/AI en promouvant l'image du secteur et en s'adressant à de nouveaux groupes cibles prêts à s'engager à leurs côtés en faveur du changement social. Elles veulent y parvenir de plusieurs manières :

- En développant, en concertation avec les coupoles, une **stratégie de communication plus ambitieuse** et des outils de communication qui contribuent à un discours positif sur les OSC/AI et valorise leurs actions. Cette stratégie passe par l'analyse des discours et de la perception de la solidarité internationale ; le renforcement de la sensibilisation autour du travail des OSC/AI en Belgique, que ce soit envers les publics traditionnels de l'ECMS ou envers de nouveaux publics ; ou le partage d'informations et d'analyses sur des thématiques comme la transparence, la décolonisation, ou le genre. Basé sur une recherche sur les discours liés au secteur, nous allons élaborer une offre pour mettre les résultats en action, en travaillant sur les méthodes de communication et de mobilisation des OSC et AI dans des domaines spécifiques.
- En développant les **opportunités de rencontres et d'échanges entre les OSC et AI et les autres acteurs de la société civile, le monde académique et le secteur privé**, qui permettent une meilleure connaissance des activités et missions de chacun, et qui facilitent la construction de synergies, complémentarités et partenariats. La réflexion sur les partenariats équitables sera aussi encouragée par les fédérations. Ce point est particulièrement important dans la perspective de la contribution à l'ODD 17.7.
- En soutenant les organisations membres dans la **mise en œuvre des CSC**. Fortes de l'expérience de 2017-2021, les fédérations continueront à accompagner les membres dans l'organisation et la coordination du processus CSC, y compris l'attribution des 6 ETP entre les organisations référentes et le plan pour l'apprentissage collectif. Les ateliers d'échanges, espaces de partages et le travail de coordination s'inscrivent dans un contexte d'amélioration continue du processus et de renforcement des synergies.

Notre hypothèse est qu'une meilleure compréhension des enjeux et du travail des OSC/AI par le grand public, nos partenaires et d'autres acteurs de la société civile, académique ou privée permettrait d'obtenir une image pertinente du secteur et de faire reconnaître les OSC/AI comme des acteurs incontournables des enjeux de société et de solidarité. Le soutien sociétal non seulement pour les organisations, mais aussi pour l'agenda de la solidarité internationale, s'en trouvera renforcé, créant

² Develtere, P. (2003). Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling : wat het is en zou kunnen zijn. Antwerpen. De Boeck.

un environnement plus favorable. De plus, le décloisonnement des pratiques et la richesse des échanges entre OSC, AI, partenaires locaux (notamment dans le cadre des CSC) et d'autres acteurs de la solidarité, du monde privé ou académique, leur permettra d'anticiper, d'accompagner, et de guider les évolutions dans le contexte mouvant de la solidarité internationale.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification
OS2 : L'assise sociétale du secteur et les partenariats/réseaux des OSC/AI sont renforcés	% des répondants (grand public) qui affirment avoir une image positive du travail des OSC	Baseline : N/A* à préciser avec les résultats Année 3 : +5% Année 5 : +10%	Baromètre : Question dans l'enquête annuelle/Baromètre national CNCDD/IPSOS *fin octobre 2021
	% de membres qui sont satisfaits du travail de mise en réseau des fédérations - avec un acteur du monde académique - avec un acteur du secteur privé - société civile hors OSC/AI	Baseline : N/A* à préciser avec les résultats Année 3 : baseline + 10% Année 5 : baseline + 20%	Enquête annuelle des directeur·trice·s des OSC/AI (échelle de 1 à 10) *nouvelle question dans la prochaine enquête
	<p>Hypothèses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires-cibles (secteur privé, université etc.) reconnaissent l'utilité et le rôle des OSC et AI, sont intéressés par les enjeux du secteur et sont disponibles à s'engager. • Les OSC et AI sont intéressées à se décroiser et créent des partenariats avec d'autres acteurs en dehors du secteur de la solidarité internationale. • Les membres reconnaissent l'utilité des outils de transparence tels que la base de données X-bank et la remplissent • Les nouveaux outils de transparence (IATI, visualisation X-bank, etc.) sont connus du grand public. • Les OSC et AI s'approprient les CSC qui ont été adaptés pour permettre de développer de réelles collaborations et synergies stratégiques en interne mais aussi avec d'autres acteurs. 		

R2.1 : La stratégie de communication des fédérations contribue à une image positive du secteur	% des répondants (grand public) qui ont reçu des informations concernant les activités des organisations de la société civile	Baseline : N/A* à préciser avec les résultats Année 3 : +5% Année 5 : +10%	Baromètre: Questions dans l'enquête annuelle/baromètre national du CNCD/IPSOS *fin octobre 2021
	Nombre annuel de visites de l'outil transparence des fédérations: ONG Livre ouvert	Baseline : 6.000 (estimation sur données 06/2021) Année 3 : 9.000 Année 5 : 12.000	Données sites internet
R2.1 Type d'activités pour réaliser le changement Développement de la communication externe des fédérations <ul style="list-style-type: none"> ● Accroître les relations avec les médias ● Analyse du discours d'autres acteurs (décideurs-euses politiques, universitaires, faiseurs d'opinions) sur le travail des OSC et les AI pour comprendre comment mieux y répondre en tant que fédérations ● Développement d'un langage visuel qualitatif des trois fédérations à utiliser lors des communications externes. ● Développement d'un plan de communication et visibilité des fédérations (vidéos, publications, etc) ● Recherches sur la perception de la coopération internationale et le travail des OSC et AI. ● développer des outils pour les membres autour de la recherche "frames & counterframes" avec lesquels les membres peuvent améliorer leur communication. ONG livre-ouvert et transparence <ul style="list-style-type: none"> ● Évolution de la base de données et du site web ● Élaboration de publications et infographies sur base des données disponibles provenant d'ONG Livre Ouvert afin de rendre les 		R2.1: Groupes cibles du changement dans la sphère d'influence Public cible <ul style="list-style-type: none"> ● Membres des fédérations ● Pouvoirs publics ● Grand public ● Acteurs hors secteurs de la coopération internationale (société civile, académiques, secteur privé) ● Bailleurs ● Monde scolaire Partenaires stratégiques <ul style="list-style-type: none"> ● Influenceurs ● 4ème pilier ● Acteurs du secteur associatif et socioculturel ayant un rapport avec les relations et la solidarité internationales ● Coupoles ● Médias ● ENABEL ● Autres plateformes européennes ● Acteurs du monde scolaire (pour le volet ECMS) 	

<p>données plus accessibles au grand public. Ex. Rapport annuel d'OSC.</p> <p>ECMS et travail en Belgique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de collaboration avec des acteurs intermédiaires en dehors du secteur ; dialogues intersectoriels (secteur jeunesse, éducation permanente,...) • Cartographies d'acteurs avec qui les membres collaborent autour de L'ECMS. • Inclusion des publics peu touchés et développement d'une approche pour les impliquer dans la solidarité internationale, comme p.e. une sorte d'infocycle 2.0 (en collaboration avec les coupoles, Enabel, universités, etc.) • Élargir la base de soutien du secteur en développant une offre autour des résultats de l'étude de cadrage, liée à la mobilisation et à la communication des OSC et AI • Communication sectorielle sur l'ECMS, en collaboration avec des autres acteurs comme ALC etc. <p>Intégrité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenance du site web d'intégrité • Développement d'une politique de communication de crise pour les fédérations (échanges entre pairs - autres plateformes nationales - pour connaître leurs pratiques, conseils d'organisations membres et d'externes, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Acteurs intermédiaires actifs dans le domaine de l'ECMS (dont fédérations du secteur Jeunesse, de l'Education permanente,, etc.) 		
<p>R2.2 : Les OSC et AI développent des partenariats, synergies et complémentarités tant en interne qu'en externe notamment avec la société civile élargie, les</p>	<p>Pourcentage de membres qui sont satisfaits de l'appui (informations, soutien financier, conseils sur notes stratégiques, positionnements envers la DGD/ENABEL, positionnements envers parties prenantes externes) des fédérations dans le processus des Cadres Stratégique Communs</p>	<p>Baseline : 65,1% Année 3 : 68% Année 5 : 70%</p>	<p>Enquête directeur·trice·s</p>

<p>entreprises et le monde académique qui comprennent la plus-value des OSC et AI</p>	<p>Pourcentage de participants CSC ayant bénéficié d'un fonds d'apprentissage qui indiquent que les connaissances acquises par le biais du fonds d'apprentissage ont amélioré leur façon de travailler (dans le CSC, entre les CSC, dans leur organisation,...).</p>	<p>Baseline : N/A à préciser avec les résultats Année 3 : Baseline +5% Année 5 : Baseline +10%</p>	<p>Question dans l'enquête CSC "Le projet du fonds d'apprentissage a amélioré la façon de travailler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au sein du CSC - Entre les CSC - Au sein de mon organisation <p>Echelle de 0 (pas du tout d'accord) à 10 (tout à fait d'accord), et tous les scores supérieurs à 7 sont considérés comme "satisfait".</p>
<p>R2.2: Types d'activités</p> <p>Développement de partenariats et appui aux membres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des espaces et événements de networking entre les OSC et AI et les acteurs de la société civile (ex. secteur jeunesse ou de l'éducation permanente), le monde académique et le secteur privé, qui permettent une meilleure connaissance et facilitent la construction de synergies, complémentarités et partenariats. • Développement d'événements en grand format de promotion et réflexion sur le secteur pour augmenter l'assise sociétal (ex. Forward Fest). • Analyse des partenariats existants des membres et des fédérations. • Capitalisation du processus et des résultats de ces événements/trajectoires, tirant des leçons pour inspiration. • Engagement avec les universités à différents niveaux (intégration d'universitaires dans les comités de pilotage, recherche d'appui pour renforcer le message des OSC et d'AI, recherche de complémentarités et autres) <p>Synergie, complémentarité et Cadres Stratégiques Communs (CSC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'ateliers d'échange sur des thèmes transversaux (ex. genre), sur le renforcement des dynamiques régionales et pour faciliter le travail et la réflexion collective. • Organisation d'événements de réseautage CSC annuels. • Mise en place du fonds d'apprentissage dans le cadre des CSC. • Mise en place des référents et d'un cadre de travail ainsi qu'une coordination inter-CSC qui garantit la cohérence de l'ensemble. 		<p>R2.2: Public cible</p> <p>Public cible: Membres des fédérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les responsables CSC (les organisations référentes & sous-référentes) • Les représentant·e·s locaux des membres • Les collaborateurs·rices des organisations partenaires locales • Les collaborateurs·rices de la DGD à Bruxelles et en poste • Acteurs hors secteurs de la coopération internationale (société civile, académique, secteur privé) <p>Partenaires stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les coupoles • Plateformes nationales européennes • Les acteurs bilatéraux et multilatéraux • Autres fédérations sectorielles (Fondations, Jeunesse, Entreprises, etc.) 	

<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la communication sur les CSC à travers une newsletter spécifique • Amélioration de la plateforme d'échange et de connaissance online pour une meilleure conservation et utilisation de l'information. • Développement de recherches sur des thématiques dans l'intérêt des CSC (thématiques et géographiques). • Appui dans la préparation des dialogues stratégiques • Proposer une révision pertinente et concertée des dialogues stratégiques pour en accroître l'efficacité, l'utilité et l'efficacité • Appui à la rédaction des nouveau CSC 2027-2031 • Soutien et accompagnement en cas de problème dans la gestion d'un CSC • Réflexion de l'utilisation des espaces des CSC en dehors du cadre du programme DGD. 	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANALYSE DES RISQUES

<i>Risques</i>	<i>Mesures</i>
<p>Les membres sont trop pris par les urgences, par la mise en œuvre de leur programme, par les tâches administratives etc. et n'ont pas le temps de réfléchir à leur vision, leur rôle, etc. Ils n'ont pas non plus le temps de remplir la base de données</p>	<p>Les fédérations continuent leur action vis-à-vis de la DGD sur la simplification administrative pour dégager du temps pour les membres. Les membres ont remis un dossier de financement pour 5 ans et donc sont dégagés de la plus grande partie de travail vis-à-vis de la DGD.</p>
<p>Les membres ne mettent pas à jour leurs données dans la base de donnée de ONG Livre Ouvert</p>	<p>Les fédérations mettent en place une stratégie de communication sur l'importance de la banque de données au niveau de la transparence pour leurs membres</p>
<p><u>Tensions entre Fédérations-coupoles</u> Tensions possibles sur l'axe fédérations - coupoles à différents niveaux: au niveau de la communication externe, sur la coopération qui était jusqu'à présent un domaine principalement des coupoles; et dans le</p>	<p>Formaliser un bon entendement sur la complémentarité des rôles des fédérations et des coupoles.</p>

<p>cadre de partenariats, vu que les mêmes acteurs peuvent être la cible de partenariats.</p>	
<p>Intérêt limité pour les partenariats, pour diverses raisons:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le manque de connaissance des activités des autres ainsi que les préjugés peuvent faire qu'il n'y ait pas un intérêt à se décroiser et à développer des partenariats et des synergies avec d'autres acteurs. - Les rythmes de travail, moyens, enjeux,... sont différents entre les acteurs, ce qui peut freiner les collaborations et partenariats. - Il n'y a pas assez de budget, de temps et d'énergie chez les différents acteurs (OSC et AI, société civile internationale, secteur académique et secteur privé) pour créer la confiance et des partenariats. - Il n'y a pas assez de points communs dans la mission et la vision des différentes organisations. - Les membres et les fédérations se replient trop sur elles-mêmes et se cachent derrière leur « spécificité sectorielle » 	<ul style="list-style-type: none"> - Les fédérations jouent leur rôle d'acteurs du changement en (a) fournissant des outils de collaboration, et (b) en guidant les nouveaux partenaires/réseaux vers les membres et/ou en facilitant les collaborations. - Les fédérations créent des alliances avec des fédérations ou représentants des entreprises. - Pour encourager les relations ainsi que le développement d'initiatives innovantes, les fédérations joueront un rôle d'informateurs, de facilitateurs et de catalyseurs pour créer un environnement propice aux synergies. Aussi, elles mettront à disposition de leurs membres des fonds pour promouvoir des projets pilotes en partenariat avec d'autres acteurs. - Les plateformes multi-acteurs (entre OSC et AI ainsi qu'avec d'autres acteurs hors secteur de la coopération) permettront de se rencontrer, se connaître et réfléchir ensemble aux enjeux. La création de ces espaces de partage permettra la construction de partenariats et le développement de synergies entre acteurs (à l'intérieur et à l'extérieur du secteur). - Les partenariats seront basés sur un respect mutuel, reconnaissant les différences et valeurs de chacune des parties. Les fédérations capitalisent également les bonnes pratiques à ce niveau. - Les organisations disposent d'un budget suffisant pour pouvoir planifier les synergies et complémentarité.

	<ul style="list-style-type: none"> - Les organisations tiennent compte de la diversité au sein du secteur et ont donc ciblé des partenariats qui apportent une valeur ajoutée. Sinon, les coûts sont trop élevés par rapport aux avantages.
La rotation importante du personnel (tant au sein des secrétariats que des organisations) peut rendre le partenariat plus difficile, car une nouvelle relation de confiance doit être établie à chaque fois.	Les fédérations ont une politique RH inclusive et diversifiée avec des conditions favorables pour le personnel.
Les scandales, les manquements à l'intégrité et les perceptions erronées créent une couverture négative du secteur.	Les fédérations soutiennent les membres avec des narratifs sur intégrité/fraude/corruption ; transparence financière ; pourquoi il est nécessaire de travailler en Belgique. Les diverses initiatives sectorielles en faveur de la transparence sont facilitées par les fédérations.

BUDGET COMPLÉMENTAIRE

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
OS2	217.000,00	231.500,00	195.000,00	156.500,00	445.000,00	1.245.000,00
ACODEV	91.000,00	91.000,00	51.000,00	46.000,00	401.000,00	680.000,00
fonctionnement	91.000,00	91.000,00	51.000,00	46.000,00	401.000,00	680.000,00
autres	91.000,00	91.000,00	51.000,00	46.000,00	401.000,00	680.000,00
<i>Communication externe et transparence</i>	<i>55.000,00</i>	<i>45.000,00</i>	<i>25.000,00</i>	<i>20.000,00</i>	<i>25.000,00</i>	<i>170.000,00</i>
<i>ECMS</i>	<i>10.000,00</i>	<i>30.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>70.000,00</i>
<i>Appui apprentissages collectifs</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
<i>Formulation CSC</i>					<i>350.000,00</i>	<i>350.000,00</i>
<i>Partenariats externes</i>	<i>20.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>60.000,00</i>
Fiabel	83.000,00	103.000,00	103.000,00	73.000,00	3.000,00	365.000,00
fonctionnement	83.000,00	103.000,00	103.000,00	73.000,00	3.000,00	365.000,00
autres	83.000,00	103.000,00	103.000,00	73.000,00	3.000,00	365.000,00
<i>Communication interne et externe</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>3.000,00</i>	<i>15.000,00</i>
<i>Fonds d'apprentissage</i>	<i>80.000,00</i>	<i>100.000,00</i>	<i>100.000,00</i>	<i>70.000,00</i>		<i>350.000,00</i>
ngo-federatie	43.000,00	37.500,00	41.000,00	37.500,00	41.000,00	200.000,00
fonctionnement	43.000,00	37.500,00	41.000,00	37.500,00	41.000,00	200.000,00
autres	43.000,00	37.500,00	41.000,00	37.500,00	41.000,00	200.000,00
<i>Communication externe et transparence</i>	<i>26.000,00</i>	<i>15.500,00</i>	<i>19.000,00</i>	<i>15.500,00</i>	<i>19.000,00</i>	<i>95.000,00</i>
<i>ECMS</i>	<i>5.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>10.000,00</i>	<i>45.000,00</i>
<i>Appui apprentissages collectifs</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>
<i>Partenariats externes</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>6.000,00</i>	<i>30.000,00</i>

6.3 LES OSC ET AI SONT DES ACTEURS « FIT FOR THE FUTURE »

Notre société est en constante évolution. Les inégalités sous-jacentes sont de plus en plus exposées et nous placent devant des défis collectifs. De nouvelles idées et de nouveaux mouvements remettent en question la structure de notre société et le statu quo. La mondialisation croissante crée de nouveaux problèmes qui dépassent les frontières nationales. Les conflits deviennent de plus en plus complexes et se transforment en "problèmes difficiles".

En tant qu'acteurs du changement, les OSC et AI et leurs partenaires peuvent donc jouer un rôle majeur dans la réflexion collective sur ces défis, la formulation de réponses à ceux-ci et la propagation de l'innovation et du progrès social. L'objectif principal dans ce domaine est donc que les OSC et AI et leurs partenaires puissent (continuer à) jouer un rôle de premier plan dans un monde en mutation. Pour ce faire, il est important que les OSC et AI et leurs partenaires :

- **Soient en contact avec la société** afin de pouvoir réagir avec souplesse à l'évolution des événements. Le repérage, l'identification et la mise en évidence des défis sociétaux constituent un aspect très important à cet égard. Il est essentiel que les organisations aient deux pieds dans la société pour pouvoir le faire (lien avec le domaine 2). La mission de chaque OSC et AI part d'un besoin défini ou d'une vision de la société mais en conservant toujours la perspective d'un certain changement à l'esprit. Il est important que ces besoins et ces visions soient et restent fondés, réels, pertinents et utiles.
- **Réfléchissent à leur rôle et à leur impact sur les défis sociétaux.** Comment les organisations peuvent-elles mettre en œuvre en interne de nouvelles idées et de nouvelles perspectives dans leurs activités ? Comment peuvent-elles réagir à certains changements dans le monde extérieur ? Et comment peuvent-elles adapter leurs programmes aux nouvelles tendances ? Les OSC et AI et leurs partenaires doivent être en mesure d'évaluer et de revoir leurs façons de travailler de manière pratique et pragmatique lorsque cela s'avère nécessaire. À cet égard, une attitude et une culture organisationnelles internes ouvertes et axées sur l'apprentissage sont essentielles. Sur le plan externe, la coopération avec la société civile au sens large et d'autres secteurs est essentielle. Afin de créer un tel écosystème, il est essentiel que les organisations disposent de l'espace nécessaire sur le plan réglementaire et financier (lien avec le domaine 1).
- **Être agiles.** Les organisations disposent de l'espace et de la flexibilité nécessaires pour revoir leurs opérations (internes) ou pour adapter rapidement et efficacement leurs programmes à certains nouveaux cadres ou idées mieux adaptés aux changements sociétaux visés (lien avec le domaine 1).
- **Les membres doivent devenir des organisations apprenantes, capables d'utiliser et implémenter les connaissances reçues, en apprenant et tirant des leçons de leur expérience.** Ils doivent être capables de travailler efficacement pour apporter le changement souhaité. Cela signifie également que leur personnel dispose des compétences et de l'expertise nécessaires pour mener à bien leurs tâches.

Les trois fédérations se chargent donc de renforcer leurs membres sur des thèmes évidents tels que le suivi et l'évaluation, la gestion financière, la gestion organisationnelle, etc. (résultat 3.1), mais aussi continuent de mettre fortement l'accent sur le recalibrage stratégique des missions de leurs membres afin non seulement de faire les choses bien, mais aussi de faire les bonnes choses (Vision 2030, Futur 2030 dans le résultat 3.2).

En ce qui concerne "fit for the future"

Les OSC et AI et leurs partenaires doivent avoir les **compétences nécessaires** pour remplir leurs tâches principales. Par le biais de l'offre de formation, nous préparons le personnel des OSC et AI pour qu'il soit en mesure de bien faire son travail. Nous considérons que les types de formation proposées sont très larges (formation traditionnelle, échanges, séminaires, élaboration de manuels, etc.) et

investissons davantage dans des thèmes évidents tels que le suivi et l'évaluation, la gestion financière, la gestion organisationnelle, etc. (résultat 3.1).

Outre un personnel compétent, les OSC belges doivent également évoluer en tant qu'organisation pour rester pertinentes à l'avenir. "Naan laara an saara" qui signifie : "si on se couche on est mort". (Joseph Ki-Zerbo). Il s'agit d'une réflexion stratégique, d'un recalibrage, d'une démarche consistant à "faire les bonnes choses correctement", d'une adaptation à l'avenir (résultat 3.2). Ngo-federatie a un Toekomsttraject 2030 en cours et ACODEV une trajectoire Vision 2030. Ces deux réflexions sur l'avenir menées par ngo-federatie et ACODEV ont révélé un certain nombre de thèmes qui sont explorés plus en détails avec les membres afin d'inspirer les organisations à faire certaines choses différemment ou à fixer l'agenda pour l'ensemble du secteur. Chez ngo-federatie, 8 groupes de travail ont été formés autour d'autant de thèmes : Décolonisation, décroïsonnement, partenariats égaux, rôle politique des OSC, viabilité financière, numérisation, agilité et partenariats multi-acteurs. La trajectoire d'ACODEV s'articule avec les thèmes de la décolonisation, du décroïsonnement, des partenariats et de la numérisation et lance également une réflexion sur le rôle et l'identité des OSC. Ces thèmes méritent actuellement que l'on s'y attarde, mais en tant que fédérations, nous sommes également agiles et gardons les yeux et les oreilles ouverts pour cerner les changements importants dans la société suffisamment tôt pour les inscrire à l'agenda du changement. Ainsi, au début de notre nouveau programme quinquennal, un certain nombre de thèmes sont fixés, mais cette liste peut évoluer au fil des années.

Lié à ces trajectoires de réflexion, ngo-federatie organise Forward Fest en collaboration avec 11.11.11 et d'autres partenaires. Il s'agit d'un festival autour du futur de la solidarité internationale où les participants collaborent dans des ateliers pour donner des réponses à des défis et enjeux mondiaux. Les thèmes qui sont abordés dans les ateliers du festival sont liés aux trajectoires de réflexion. Ainsi, Le festival contribue aux résultats du travail effectué dans les groupes de travail. En conséquence, les années où ngo-federatie organise le festival, le budget des toekomsttrajecten est diminué en fonction du travail nécessaire Forward Fest. Il en va de même pour ACODEV qui organise tous les quatre ans les assises de la coopération avec le CNCD-11.11.11.

Logique d'intervention	Indicateurs	Targets	Sources de vérification
OS3 : Les OSC et AI sont des acteurs « fit for the future »	Pourcentage des membres participant·e·s qui reconnaissent que l'offre des fédérations répond à leurs besoins	Baseline : 76,6% Année 3 : baseline + 5% Année 5 : baseline + 10%	Enquête annuelle auprès des directeur·trice·s * question à ajuster dans l'enquête
	Pourcentage de participant·e·s aux initiatives de renforcement de capacités dans lesquelles les connaissances et les compétences des participant·es ont augmenté de manière significative (apprentissage).	Baseline :87% Année 3 : 90 Année 5 : 95	Formulaire d'évaluation après les formations.
	Pourcentage des membres qui disent avoir changé leurs pratiques suite à leur participation/suivi de Trajets de réflexion stratégique sectoriels (Toekomst 2030 / Vision 2030)	Baseline : N/A* à préciser avec les résultats Année 3 : baseline + 10% Année 5 : baseline + 30%	Enquête annuelle auprès des directeur·trice·s *nouvelle question dans la prochaine enquête
	Hypothèses <ul style="list-style-type: none"> • Les membres connaissent les offres de renforcement des capacités des fédérations. • Les membres sont au courant de ce qui se passe dans les trajets de réflexion stratégique sectoriels. • L'offre de renforcement des capacités des fédérations tient compte des besoins de l'administration. • Les membres ont la possibilité d'alimenter/contrôler l'identification de l'offre de renforcement des capacités. • Les fédérations gardent la main et prennent elles-mêmes le pouls sur les besoins. • Les fédérations disposent des compétences nécessaires pour assurer le développement des capacités nécessaires. • Les fédérations identifient les bons défis et enjeux du futur avec la contribution de leurs membres 		
R3.1 : Les OSC et AI sont renforcés dans leurs capacités pour être agiles et professionnels	Pourcentage de membres qui se disent satisfaits du helpdesk des fédérations (rapidité et qualité)	Baseline : 95.3% Année 3 : 96% Année 5 : 96%	Enquête annuelle auprès des directeur·trice·s (Question 7)

	Pourcentage d'organisations membres touchées par les formations et ateliers	Baseline : 93,6% Année 3 : 96 Année 5 : 96	Liste des participant·e·s
	Satisfaction moyenne des participants aux formations	Baseline : 3.31 Année 3 : 3.5 Année 5 : 3.6	Formulaire d'évaluation après les formations
<p>R3.1 : Types d'activités pour réaliser le changement</p> <p>Renforcer les capacités des membres en termes de gestion organisationnelle et de professionnalisme, telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui aux membres sur l'application des réglementations (scores de performance, IATI, évaluations, genre, environnement, réglementation européenne ...). - Défis en matière de gestion organisationnelle (gestion financière stratégique, engagement des donateurs/diversification des fonds, MEAL, communication, innovation, numérisation, intégrité, ...). - Préparation à la nouvelle accréditation e.a. par un coaching individualisé des organisations membres. - Les organisations en tant qu'acteurs du changement : éducation à la citoyenneté mondiale basée sur la solidarité, plaidoyer politique. - Appui aux membres pour devenir des organisations apprenantes (ex. capitalisations, etc.) - Organisation de Forward Fest (3 fois, en 2022, 2024 et 2026); un festival participatif autour du futur de la solidarité internationale (ngo-federatie) et des assises de la coopération <p>Diversification de l'approche et des méthodes utilisées</p>		<p>R3.1 : Groupes cibles du changement dans la sphère d'influence</p> <p>Public cible Les collaborateurs des OSC et AI membres des fédérations sont ici centraux et représentent les principaux bénéficiaires</p> <p>Partenaires stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les OSC internationales en dehors du secteur ● Le monde académique ● Le secteur privé ● Les coupoles ● Les collaborateurs·rices des organisations partenaires des membres ● Les collaborateurs·rices de la DGD à Bruxelles et en poste 	

<ul style="list-style-type: none"> • Trajets d'apprentissage, formations, coachings, échanges (peer learning), benchmark learning (enquêtes sectorielles), numérisation de certaines parties de notre offre de formation pour qu'une participation des gens sur le terrain et des partenaires soit possible, etc. • Continuer à stimuler la dynamique de travail continu sur l'amélioration de la qualité via: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Un fonds qualité pour les membres avec des méthodes explicites pour promouvoir l'apprentissage collectif autour des projets financés. <ul style="list-style-type: none"> • Apprendre collectivement, améliorer et apprendre en continu (voir aussi les possibilités au sein de CSC) ◦ Recherches sectorielles, évaluations communes pour nourrir la réflexion stratégique. 			
R3.2 : Les OSC et AI sont accompagnés dans des trajectoires de réflexion stratégiques en fonction et en lien avec les enjeux actuels et futurs	Pourcentage de membres qui participent aux trajectoires de la réflexion stratégiques Agenda 2030 Toekomst	Baseline* : 45% Année 3 : 50% Année 5 : 60% *baseline ngo-federatie	Fiches de présence, répondants sondage, etc...
	Pourcentage des membres qui mènent des réflexions à l'intérieur de l'organisation suite à leur participation aux trajectoires stratégiques	Baseline : N/A à préciser avec les résultats Année 3 : baseline + 10% Année 5 : baseline + 30%	Enquête annuelle auprès des directeur·trice·s *nouvelle question dans la prochaine enquête
R3.2: Types d'activités pour réaliser le changement Stimuler les réflexions sur le futur <ul style="list-style-type: none"> - Mettre les défis et les tendances à l'ordre du jour et impliquer les membres en créant activement un espace de réflexion stratégique sur l'avenir de la solidarité internationale. 		R3.2 : Groupes cibles du changement dans la sphère d'influence Public cible En premier lieu <ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs des membres au siège en Belgique et les représentant-e-s locaux 	

- Organisation des trajectoires visant le renforcement mutuel des membres dans les différentes thématiques traitées par les fédérations (décolonisation, gestion des partenariats, partenariat avec le secteur privé, gestion financière, agilité, genre, milieu, ECMS,...) où le partage d'idées, de bonnes pratiques et l'application de méthodologies innovantes sont essentiels.
- **Fournir des outils concrets au secteur pour mettre en œuvre ces pratiques d'avenir dans leur organisation.**

Implémentation D4D

- *Organisation d'un fonds D4D et l'aspect d'apprentissage collectif* autour des thématiques financées par le fonds: afin de stimuler la mise-en-œuvre de la stratégie D4D au sein des organisations (et/ou leurs partenaires) les fédérations prévoient des moyens de cofinancement et un accompagnement mis en place avec Close-the-Gap (si leur programme D4D est prolongé).
- Les organisations qui reçoivent une contribution financière du fonds D4D seront mises en réseau pour stimuler l'apprentissage collectif autour des projets D4D.

- Décideurs·euses des membres des fédérations (directions, management, administrateur·trice·s) plus spécifiquement :
 - Les gestionnaires de dossier au siège en Belgique
 - Les représentant·e·s locaux des membres

En deuxième lieu :

- Les collaborateurs·rices des organisations partenaires locales
- Les coupoles
- Les collaborateurs·rices de la DGD
- Les acteurs bilatéraux et multilatéraux
- Les acteurs de la société civile en dehors de la solidarité internationale
- Le monde académique
- Le secteur privé
- Les fédérations internationales (PARTOS, Bond,...)

Partenaires stratégiques

- Les coupoles
- Les acteurs bilatéraux et multilatéraux
- Les acteurs de la société civile en dehors de la solidarité internationale
- Le monde académique
- Close-the-Gap
- Le secteur privé
- Les collaborateurs de la DGD
- Les fédérations internationales (PARTOS, Bond,...)

ANALYSE DES RISQUES

Risques	Mesures
<p>1</p> <p><u>Manque de temps pour une réflexion sur le rôle du futur d'une OSC</u></p> <p>Les membres ne perçoivent pas l'importance de réfléchir à leur vision, à leur rôle. Les membres sont trop pris par les urgences, par la mise en œuvre de leur programme, par les tâches administratives etc. et n'ont pas le temps de réfléchir à leur vision, leur rôle, etc.</p>	<p>Les fédérations continuent leur action vis-à-vis de la DGD sur la simplification administrative pour dégager du temps pour les membres. Les fédérations informent et sensibilisent les membres aux changements, aux innovations pour les inciter à réfléchir, à se positionner.</p> <p>L'offre de renforcement des capacités des membres va au-delà des obligations réglementaires (redevabilité), mais se focalise en grande partie sur l'apprentissage.</p> <p>Stimuler et soutenir les membres à réfléchir sur leur vision.</p>
<p>2</p> <p><u>Gouvernement restrictif</u></p> <p>L'administration se focalise trop sur son rôle de contrôleur et d'évaluateur, plutôt que sur l'aspect de partenariat et d'apprentissage.</p>	<p>Les fédérations plaident auprès de la DGD pour construire une relation de confiance plus forte et encouragent leurs membres à construire cette relation. Établir une relation de confiance, voir résultat 1.</p> <p>Il faut collaborer avec la DGD pour établir un nouveau partenariat où la DGD a un rôle de coach pour le secteur et qui donne l'opportunité aux organisations de se renouveler, d'être autocritiques, sans nécessairement être punies, et de penser, avec le secteur, comment l'impact des interventions peut être augmenté. (En lien avec OS1)</p>

3	<p><u>Diversité du secteur</u></p> <p>La grande diversité du secteur se traduit en divers besoins et attentes et une réelle différence en termes de motivation et participation. De plus se pose la question de la capacité d'absorption en fonction des capacités structurelles des OSC.</p>	<p>Les fédérations se concentrent sur la diversification du renforcement des capacités à différents niveaux et à des vitesses différentes, en tenant compte, entre autres, du temps limité des petites structures. Elles garantissent un concept de renforcement des capacités beaucoup plus large et dynamique.</p> <p>Les fédérations proposent une offre sur mesure par le biais du coaching, mais aussi dans les formations, dans lesquels les différents parcours et niveaux de connaissances sont pris en compte.</p>
4	<p><u>Fournisseurs de connaissance</u></p> <p>L'offre de consultants ayant une expérience dans la coopération belge au développement est assez limitée. Surtout lorsque l'ensemble du secteur doit compter sur eux pour les évaluations et autres. Il y a donc un décalage entre l'offre et la demande, ce qui peut poser problème à certains moments (par exemple, lors des évaluations à mi-parcours et finales). En outre, l'offre est également limitée en raison de la barrière linguistique, de sorte que les consultants internationaux peuvent être consultés moins fréquemment.</p>	<p>Les fédérations accorderont plus d'attention aux relations avec les expert·e·s/chercheurs·euses, en ayant une stratégie partenariale afin de réaliser des objectifs communs en matière d'amélioration de la qualité. En plus les fédérations essaient d'élargir la base de données des consultants et d'experts.</p>
5	<p><u>Manque d'intérêt pour mener une réflexion stratégique</u></p> <p>Les membres ne perçoivent pas l'importance de réfléchir à leur vision, à leur rôle</p>	<p>Les fédérations informent et sensibilisent les membres aux changements, aux innovations pour les inciter à réfléchir, à se positionner</p>

BUDGET COMPLÉMENTAIRE

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
OS3	235.000,00	265.000,00	340.000,00	320.000,00	285.000,00	1.445.000,00
ACODEV	135.000,00	135.000,00	165.000,00	175.000,00	125.000,00	735.000,00
fonctionnement	135.000,00	135.000,00	165.000,00	175.000,00	125.000,00	735.000,00
autres	135.000,00	135.000,00	165.000,00	175.000,00	125.000,00	735.000,00
<i>Coaching</i>			30.000,00	40.000,00		70.000,00
<i>Fonds Qualité</i>	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	250.000,00
<i>Formations</i>	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	250.000,00
2030	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	90.000,00
<i>Trajectoires thématiques</i>	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	75.000,00
Fiabel	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100.000,00
fonctionnement	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100.000,00
autres	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	100.000,00
<i>Coaching</i>	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
<i>Formations</i>	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
ngo-federatie	80.000,00	110.000,00	155.000,00	125.000,00	140.000,00	610.000,00
fonctionnement	80.000,00	110.000,00	155.000,00	125.000,00	140.000,00	610.000,00
autres	80.000,00	110.000,00	155.000,00	125.000,00	140.000,00	610.000,00
<i>Coaching</i>			20.000,00	20.000,00		40.000,00
<i>Formations</i>	20.000,00	20.000,00	15.000,00	15.000,00	20.000,00	90.000,00
2030	45.000,00	20.000,00	55.000,00	20.000,00	55.000,00	195.000,00
<i>Fonds D4D</i>		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00
<i>Trajectoires thématiques</i>	15.000,00	20.000,00	15.000,00	20.000,00	15.000,00	85.000,00

7. SUIVI ET ÉVALUATION

Les fédérations accordent une place prépondérante au suivi et à l'évaluation. La politique complète et détaillée de suivi-évaluation ainsi que les outils mis en place en la matière sont exposés dans la note de politique GAR des fédérations. Cette politique a été mise à jour en 2019 dans le cadre du processus de certification du SES qu'ACODEV et ngo-federatie ont passé avec succès (Fiabel n'y est étant pas soumis).

SUIVI

En matière de suivi, ACODEV, ngo-federatie et Fiabel ont mis en place un système de suivi commun et disposent du même tableau de bord de suivi. Ce tableau de bord (fichier Excel) comprend notamment les onglets suivants :

- Suivi des indicateurs
- Suivi de la gestion des risques
- Suivi des plans d'actions annuels
- Suivi des activités planifiées sur l'ensemble du programme 2022-2026

Pour chaque objectif et résultat poursuivi, les fédérations ont défini un set d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, un-e 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 et leurs sources de vérification. Quatre sources principales de collecte de données sont utilisées pour mesurer ces indicateurs :

- Enquête de satisfaction annuelle auprès des organisations membres (envoyée en mars aux directeurs·rices des organisations membres)
- Baromètre annuel de la perception du grand public
- Formulaires d'évaluation des formations (après chaque formation, atelier ou événement)
- Bases de données des fédérations ou d'organisations partenaires (X-Bank, IATI, OCDE).

Il est à noter que plusieurs baselines ne sont pas encore fournies lors de l'introduction de ce DTF. Ceci est dû au fait que soit de nouvelles sources de collecte ont été identifiées (baromètre) soit que des questions à l'enquête de satisfaction annuelle doivent être rajoutées ou modifiées. Dès lors, ces baselines seront renseignées entre novembre (indicateurs du baromètre) et mars (enquête annuelle) 2022.

Le suivi des IOV se fait annuellement par les responsables. Le suivi des activités et du budget est réalisé chaque quadrimestre lors d'une réunion de suivi interne commune aux trois 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. Le rapport de l'année N-1 et le premier état de rapportage de l'année N (fin mai) servent de base pour le processus de planification de l'année N+1.

EVALUATION

Conformément au critère qualité de planification pluriannuelle des évaluations (certification des systèmes d'évaluation du SES), les fédérations ont défini leurs objectifs d'évaluation pour ce DTF 22-26.

- Evaluation à mi-parcours: fin 2023, les fédérations évalueront leur programme avec un focus spécifique sur l'Outcome 3 résultat 2 - "Les OSC et AI sont accompagnés dans des trajectoires

de réflexion en fonction et en lien avec les enjeux du moment et du futur”. En effet, les trajectoires de réflexion menées par les fédérations avec les organisations membres (Toekomstraject 2030 et Vision 2030) ont pris une place grandissante dans le fonctionnement et les activités des fédérations depuis 2019. Ces trajectoires sont désormais au cœur de ce DTF 22-26 et vont également alimenter les autres outcomes. Il nous semble donc pertinent d’évaluer leur mise en œuvre et les résultats obtenus notamment en termes d’alimentation de la vision stratégique de nos membres, de positionnement et de plaidoyer sectoriel, de choix thématiques, etc. Ceci afin de permettre de réorienter éventuellement ces trajectoires et leurs thématiques en cours de programme.

- Evaluation finale : mi 2026, les fédérations mèneront une évaluation finale de leur programme selon les critères définis par la réglementation. Celle-ci portera donc sur l’ensemble du DTF 22-26.

Les évaluations seront également l’opportunité de tester les chemins de changements et les hypothèses de la ToC des fédérations en particulier du point de vue de la cohérence, de la pertinence et de l’efficacité.

	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Evaluation			24.060,00		36.090,00	60.150,00
ACODEV			10.526,25		15.789,38	26.315,63
évaluation			10.526,25		15.789,38	26.315,63
Fiabel			3.007,50		4.511,25	7.518,75
évaluation			3.007,50		4.511,25	7.518,75
ngo-federatie			10.526,25		15.789,38	26.315,63
évaluation			10.526,25		15.789,38	26.315,63

Tous les choix concernant les processus évaluatifs sont systématiquement présentés et validés par les Conseils d’Administration ou assemblées des membres (pour Fiabel) avant l’élaboration des TdR définitifs et le lancement de l’offre. Les fédérations pourront éventuellement mettre en œuvre d’autres évaluations sectorielles en fonction du contexte ou des besoins exprimés par leurs membres.

La « Theory of Change », une méthodologie utile pour le monitoring

Lors de chaque monitoring, les fédérations évaluent l’atteinte de chaque résultat et objectif et elles seront amenées à questionner les chemins de changements et sous-changements qui sont nécessaires pour atteindre ces résultats. Ceci permettra de mieux comprendre les processus de changement envisagés et éventuellement d’adapter les stratégies d’intervention au contexte en évolution.

Le système de suivi-évaluation des fédérations a, entre autres, comme objectif l’apprentissage et l’amélioration de ses actions. Dans ce sens, la théorie de changement des fédérations et la réflexion approfondie sur les différents processus de changements permettra d’améliorer, si nécessaire, la planification pour atteindre au mieux les résultats fixés.

8. BUDGET

structurel	2022	2023	2024	2025	2026	total
ACODEV	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
Fiabel	207.076,80	211.218,34	215.442,70	219.751,56	224.146,59	1.077.635,98
ngo-federatie	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
total	1.656.614,40	1.689.746,69	1.723.541,62	1.758.012,45	1.793.172,70	
complémentaire	2022	2023	2024	2025	2026	total
ACODEV	248.000,00	248.000,00	238.000,00	243.000,00	608.000,00	1.585.000,00
Fiabel	115.000,00	135.000,00	135.000,00	105.000,00	35.000,00	525.000,00
ngo-federatie	132.500,00	172.000,00	215.500,00	187.000,00	190.500,00	897.500,00
total	495.500,00	555.000,00	588.500,00	535.000,00	833.500,00	3.007.500,00
évaluation	2022	2023	2024	2025	2026	total
ACODEV			10.526,25		15.789,38	26.315,63
Fiabel			3.007,50		4.511,25	7.518,75
ngo-federatie			10.526,25		15.789,38	26.315,63
total			24.060,00		36.090,00	60.150,00
6 ETP CSC	2022	2023	2024	2025	2026	total
ngo-federatie	621.230,40	633.655,01	646.328,11	659.254,67	672.439,76	3.232.907,95
total	621.230,40	633.655,01	646.328,11	659.254,67	672.439,76	3.232.907,95
	2022	2023	2024	2025	2026	total
ACODEV	972.768,80	987.264,18	1.002.575,71	1.012.130,45	1.408.302,43	5.383.041,57
Fiabel	322.076,80	346.218,34	353.450,20	324.751,56	263.657,84	1.610.154,73
ngo-federatie	1.478.499,20	1.544.919,18	1.626.403,82	1.615.385,12	1.663.242,20	7.928.449,52
total	2.773.344,80	2.878.401,70	2.982.429,73	2.952.267,12	3.335.202,47	14.921.645,82

ACODEV	2022	2023	2024	2025	2026	total
structurel	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
complémentaire	248.000,00	248.000,00	238.000,00	243.000,00	608.000,00	1.585.000,00
évaluation			10.526,25		15.789,38	26.315,63
total	972.768,80	987.264,18	1.002.575,71	1.012.130,45	1.408.302,43	5.383.041,57

Fiabel	2022	2023	2024	2025	2026	total
structurel	207.076,80	211.218,34	215.442,70	219.751,56	224.146,59	1.077.635,98
complémentaire	115.000,00	135.000,00	135.000,00	105.000,00	35.000,00	525.000,00
évaluation			3.007,50		4.511,25	7.518,75
total	322.076,80	346.218,34	353.450,20	324.751,56	263.657,84	1.610.154,73

ngo-federatie	2022	2023	2024	2025	2026	total
structurel	724.768,80	739.264,18	754.049,46	769.130,45	784.513,06	3.771.725,94
complémentaire	132.500,00	172.000,00	215.500,00	187.000,00	190.500,00	897.500,00
évaluation			10.526,25		15.789,38	26.315,63
6 ETP CSC	621.230,40	633.655,01	646.328,11	659.254,67	672.439,76	3.232.907,95
total	1.478.499,20	1.544.919,18	1.626.403,82	1.615.385,12	1.663.242,20	7.928.449,52

ANNEXE I : LES MEMBRES DES FÉDÉRATIONS

ACODEV

1. ADA, Auto-Développement pour l'Afrique
2. ACTEC, Association for Cultural Technical & Educational Cooperation
3. ACTION DAMIEN
4. ACV-CSC International
5. ARCB-CD, Association des Rotary Clubs Belges pour la Coopération au Développement
6. ASF, Avocats Sans Frontières Belgium
7. Autre Terre
8. BAC, Benelux Afro Center
9. CADTM, Comité pour l'Annulation de la Dette du Tiers Monde
10. CCAEB, Conseil des Communautés Africaines en Europe / Belgique
11. CEC, Coopération par l'Education et la Culture
12. CETRI, Centre Tricontinental
13. CDE-B, Chaîne de l'Espoir-Belgique
14. CI, Caritas International
15. CNCD, Centre National de Coopération au Développement
16. CJP, Commission Justice et Paix
17. CODEART, Coopération au Développement de l'Artisanat
18. COTA, Collectif d'Echange pour la Technologie Appropriée
19. CRB, Croix Rouge de Belgique
20. CSA, Collectif Stratégies Alimentaires
21. DBA, Défi Belgique Afrique
22. DYNAMO International
23. ECHOS, Echos Communication
24. ECLOSIO (ex- Aide au développement Gembloux + UniverSud Liège)
25. EF, Entraide et Fraternité
26. ETM, Enfance Tiers Monde
27. Fair trade Belgium
28. FDH, Frères des Hommes
29. FIAN-Belgique, Foodfirst Information and Action Network - section belge
30. FIR, Fonds Ingrid Renard
31. FONCABA
32. FUCID, Forum Universitaire de Coopération Internationale et de Développement
33. GEOMOUN
34. GROUPE ONE
35. HIB, Handicap International Belgium
36. IdP, Iles de Paix
37. IFSI, Coopération syndicale internationale
38. ISF, Ingénieurs sans Frontières
39. ITECO, Centre de formation pour le développement
40. KIYO, ONG des droits de l'enfant
41. LOUVAIN Coopération au Développement
42. LE CORON (Village du Monde)
43. LHAC, Laïcité et humanisme en Afrique Centrale
44. LMSLF, Le Monde Selon Les Femmes
45. LFTW, Lumière pour le monde
46. MdM, Médecins du Monde
47. MEKONG PLUS

48. MEMISA, Medical Mission Action
49. MMH, Miel Maya Honing
50. MMOXF, Magasins du Monde Oxfam
51. MSF, Médecins sans Frontières
52. MSI, Mouvement pour la Solidarité Internationale
53. OBELCO, Œuvre Belgo-Colombienne de l'Enfance
54. OXFAM, Oxfam Solidarité
55. PETITS PAS
56. PLAN Belgique
57. QUINOA
58. RCN Justice & Démocratie, Réseau des Citoyens Justice et Démocratie
59. SCI, Service Civil International
60. SFCG, Search For Common Ground
61. SHC, Sensorial Handicap Cooperation
62. SOLSOC, Solidarité Socialiste - Formation, Coopération et Développement
63. SOS VE, SOS Village d'Enfants Belgique Aide le Monde
64. SP, Solidarité Protestante
65. SOSL, SOS Layettes - Solidarité & Développement
66. SOSF, SOS Faim
67. ULB-Coopération
68. UNICEF, Comité Belge pour l'Unicef
69. Via Don Bosco
70. VIVASALUD (ex M3M Médecine pour le Tiers Monde)
71. VSF, Vétérinaires Sans Frontières
72. WAPA for Human dignity
73. WSM, Solidarité Mondiale
74. WWF-Belgium, World Wildlife Fund - Belgium
75. Christian KUNSCH, Président

FIABEL

1. Africalia
2. APEFE
3. ARES
4. Brulocalis
5. ITG
6. UVCW
7. VLIR-UOS
8. VVOB
9. VVSG

NGO-FEDERATIE

Leden

1. 11.11.11 - Koepel van Internationale Solidariteit
2. ACTEC- Association for Cultural Technical & Educational Coop.
3. APOPO
4. Artsen Zonder Grenzen
5. Artsen Zonder Vakantie
6. BIS
7. BOS +
8. Broederlijk Delen

9. Caritas International België
10. Congodorpen
11. Damiaanactie
12. Dierenartsen Zonder Grenzen
13. Djapo
14. Fair Trade Belgium
15. FIAN
16. FOS - Socialistische Solidariteit
17. Handicap International
18. ACV International
19. IPIS
20. ISVI
21. Join For Water
22. KBA/FONCABA - Kadervorming voor Afrikanen
23. Kiyo
24. Light for the world
25. MEMISA
26. Oxfam-België
27. Oxfam-Wereldwinkels
28. Plan International Belgium
29. RCN Gerechtigheid & Democratie
30. Rikolto
31. Rode Kruis - Vlaanderen Internationaal
32. Search For Common Ground
33. Solidagro
34. SOS Kinderdorpen België
35. Studio Globo
36. Tearfund - Christelijke Solidariteit voor een Wereld in Nood
37. Trias
38. UNICEF België
39. UCOS Universitair Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking
40. VIA Don Bosco
41. Viva Salud
42. WSM
43. WWF

Geassocieerde leden

44. CATAPA
45. Cavarria
46. Child-Help Belgium
47. Cunina
48. Exchange
49. Fracarita Belgium
50. KashinBeck Disease Foundation
51. KBIN
52. Mama's voor Afrika
53. MOOOV
54. Samenleving en Solidariteit
55. Solidariteit derde wereld studenten
56. Palestina Solidariteit
57. Wereldmediahuis

