

1 Nom de l'organisation	VZW KBA - FONCABA ASBL (Kadervorming voor Afrikanen - Formation de Cadres Africains) et VZW CONGODORPEN
2 Personne de contact (téléphone & e-mail)	FONCABA: M-Bernadette Zubatse - ++ 32 2 201 03 83 <a href="mailto:Bernadette.zubatse@kba-foncaba.be">Bernadette.zubatse@kba-foncaba.be</a> CONGODORPEN: Kim Leemput - ++ 32 16 20 07 13 <a href="mailto:Kim.leemput@congodorpen.org">Kim.leemput@congodorpen.org</a>
3 Date d'introduction du projet	Le 08/09/2017
4 Nom du projet	<b>Accompagnement d'un processus de rapprochement structurel de deux OSC belges</b>
5 Thématique du projet	Autre : Rapprochement structurel jusqu'à la fusion de FONCABA et CONGODORPEN, deux OSC/ACNG.
6 Objectif poursuivi par le projet	<b>Aider les Assemblées Générales de la KBA/FONCABA et de Congodorpen de prendre une décision éclairée sur le meilleur modèle structurel qui conjugue les forces respectives des deux OSC belges, afin de construire un partenariat stratégique solide.</b> La nouvelle structure devra avoir des caractéristiques nécessaires pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer de se positionner au sein de notre secteur en tant qu'organisation d'apprentissage dans le professionnalisme du métier d'OSC de coopération internationale.</li> <li>- Développer des mécanismes qui facilitent une participation efficace au sein de notre secteur au sujet de l'amélioration de la qualité des interventions d'ACNG en Afrique,</li> <li>- Favoriser des collaborations/concertations et du travail en synergie avec d'autres OSC/ACNG belges accréditées dans des pays d'Afrique.</li> </ul>
7 Nom et e-mail de la consultante	Madame JASPERS Nancy, Co-Zaakvoerder senior consultant van Camino Consult; Email: <a href="mailto:nancy@caminoconsult.be">nancy@caminoconsult.be</a>
8 Comment la consultante a été choisie (voir aussi documents du rapport financier)	<p>La FONCABA et CONGODORPEN avons tenu une réunion pour nous mettre d'accord sur les critères de choix du/de la consultant-e : profil, expertise et/ou expérience en accompagnement de processus de rapprochement structurel, la méthodologie, le timing, etc En conclusion, nous nous sommes convenu que durant 15 jours qui suivaient, nous allions prendre des contacts et faire des recherches préliminaires en vue de la sélection des prestataires (Expertise/bureaux de Consultance).</p> <p>Nous avons demandé des conseils aux fédérations sur de bonnes adresses de bureaux de consultance et ou de Consultant-e-s ayant déjà effectué des accompagnements sur la même thématique. Par ex ACODEV nous a conseillé de contacter Mme Anne Depret de l'ULB Coopération.</p> <p>Ensuite on a contacté Anne Depret pour lui demander des adresses des experts mais aussi des conseils sur les 'bonnes questions' à mettre sur la table durant les ateliers.</p> <p>Nous avons ont aussi pris contact avec des collègues, par exemple chez Plan, TRIAS et CNCD. C'est ainsi que chez TRIAS, il s'est avéré que l'équipe au siège venait de faire un trajet avec une personne externe, dans le cadre du processus d'amélioration de la qualité organisationnelle chez TRIAS. Ils étaient satisfaits du résultat. La Consultante avait une façon de mener la participation qui a ravi tout le</p>

	<p>monde.</p> <p>En même temps, nous avons fait des recherches internet pour trouver d'autres bureaux de consultance spécialisés en coaching pour des rapprochements structurel jusqu'à la fusion.</p> <p>Nous avons sommes mis d'accord sur les personnes/bureaux à qui proposer nos termes de références pour demander de faire une offre de l'accompagnement (de préférence ceux qui n'ont pas de liens directs avec l'une et l'autre des deux ASBL).</p> <p>La sélection de Mme Nancy Jaspers, consultante de Camino Consult s'est basée sur son approche, ses compétences en accompagnement de processus d'apprentissage, sa connaissance du secteur et de la nouvelle réglementation en coopération internationale. Par son approche, Mme Nancy Jaspers privilégie un contact humain de prise de connaissance des organisations préliminaire à toute relation contractuelle. En comparaison avec les autres offres d'accompagnement et les budgets proposés, cette façon de faire est une plus-value en faveur de son choix. Notons que nous intervenons ensemble avec des partenaires d'Afrique (RDC, ...).</p>
<p>9 Pertinence : enjeux et motivation du projet d'amélioration par rapport aux besoins internes</p>	<p>Des analyses montrent que la tendance actuelle de globalisation a comme conséquence l'émergence d'entités plus grandes. Cela est aussi valable au sein du secteur de Coopération. De petites ACNG disparaissent ou se mettent ensemble. Dès lors, travailler en synergies &amp; complémentarités devient un enjeu majeur pour se positionner et continuer d'avoir des accréditations dans l'avenir. En tant que petites ACNG, la FONCABA et CONGODORPEN sont conscientes des difficultés d'avoir accès à ces subventions publiques. Par ailleurs, la collecte de fonds auprès du grand public devient difficile à cause d'un manque de visibilité. Au sein du secteur, on se positionne comme des organisations en apprentissage visant l'amélioration de la qualité de nos interventions en Afrique. La démarche en cours vise à continuer d'y participer, tout en travaillant avec d'avantage de professionnalisme. Nos deux ACNG ont la lucidité de faire le choix de travailler en synergie avec d'autres ACNG ou d'autres acteurs du développement. Par ailleurs, travailler dans la complémentarité est une force.</p> <p>En se basant sur sa politique partenariale, la FONCABA a contacté CONGODORPEN en vue de construire un partenariat stratégique structurel. Ce partenariat se fonde sur quelques principes clés tels que : la complémentarité, la volonté de travailler en synergies, les concertations opérationnelles et l'approche 'droits'.</p>
<p>10 Ce que la consultante a précisément réalisé avec l'organisation</p>	<p>Dans la ligne des TdR, la Consultante Nancy Jaspers a réalisé le processus d'accompagnement par les étapes ci-dessous (Rapport, point 3, p5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase préliminaire de prise de connaissance des OSC avec direction et président FONCABA</li> <li>• Echange avec les directions de FONCABA et Congodorpen pour obtenir des informations: 21 nov 2017</li> <li>• Analyse des échanges et de la documentation, préparer une proposition du trajet : nov 2017 - jan 2018, en discuter avec les directions/présidents: 27 nov 2017</li> <li>• Réaliser le trajet déc 2017 - jan 2018 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 20/12: demie journée avec les directions <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse SWOT: situation chez FONCABA (FC) et chez Congodorpen (CD)</li> </ul> </li> <li>○ 3/01: demie journée avec les directions + présidents <ul style="list-style-type: none"> <li>-échange sur les points stratégiques importants et le travail entre les deux organisations</li> <li>-Analyse SWOT si collaboration entre FC et CD</li> </ul> </li> <li>○ 10/01: demie journée avec les directions + présidents <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comment se présenterait en pratique une stratégie commune entre FC et CD?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 17/01: journée de travail avec les directions <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse des structures actuelles de FC et CD, et</li> <li>-comment se présenterait la structure organisationnelle "idéale"</li> <li>-faire un plan d'action pour avenir pour chacune des parties organisationnelles (de FC et CD)</li> </ul> </li> <li>● 25/01: journée de restitution avec les directions et aux présidents + voir ensemble les étapes suivantes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ discuter sur le plan d'action, les recommandations et les étapes suivantes.</li> </ul> </li> <li>● 19/02 - : réunions de restitutions aux CA des OSC (voir aussi point12)</li> </ul>		
<p><b>11 Une description des résultats concrets atteints à travers l'action</b></p>	<p><u>Situation au début du projet</u></p> <p>- La FONCABA et CONGODORPEN sont deux ACNG autonomes accrédités par la Coopération au développement. En 2015 et 2016 : réunions de prise de connaissance des responsables des deux organisations pour échanger sur ce qui nous unit et la plus-value de chaque ACNG.</p> <p>- Démarrage et continuation du processus de concertation/dialogue pour un rapprochement pouvant évoluer jusqu'à la fusion.</p> <p>- En Oct 2015, organisation d'une réunion avec les deux fédérations des ONG pour voir ensemble ce qui est techniquement possible en vue de réaliser une synergie opérationnelle. Suite de leurs conseils et observations: =&gt;Programme commun 2017-2021 ; =&gt;Décision d'évoluer dans le processus de rapprochement jusqu'à la fusion =&gt;Souhait de renforcer nos capacités organisationnelles et notre efficacité opérationnelle.</p> <table border="1" data-bbox="454 907 1489 1697"> <tr> <td data-bbox="454 907 837 1697"> <p><u>Résultats attendus</u></p> <p>A la fin de l'accompagnement du processus de rapprochement structurel jusqu'à la fusion, recevoir un rapport définitif reprenant des recommandations qui seront définies en termes de contenu du projet de la nouvelle structure sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des aspects juridiques,</li> <li>- des aspects des ressources : humaines, financières et matériel,</li> <li>- des étapes essentielles suivantes et</li> <li>- des délais pour aboutir à une fusion</li> </ul> <p>Les deux ACNG souhaitent que leur rapprochement/fusion soit une réussite.</p> </td> <td data-bbox="837 907 1489 1697"> <p><u>Résultats atteints</u></p> <p>A la fin du trajet, la Consultante a présenté et restitué un rapport d'accompagnement FONCABA-CONGODORPEN avec ces points essentiels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques observations importantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'intérêt respectifs des collaborations et pourquoi pas la fusion.</li> <li>● les ressemblances et les différences des deux OSC du point de vue stratégique, organisationnel, juridique et financier.</li> </ul> </li> <li>- Avantages d'un développement des collaborations/fusion basées sur les opportunités et les forces respectives sur le plan de contenu/stratégies et le plan organisationnel</li> <li>- Inconvénients/faiblesses d'une fusion/développement de collaboration</li> <li>- Conclusions</li> <li>- Etapes suivantes avec le plan d'action et des recommandations</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><u>Résultats attendus</u></p> <p>A la fin de l'accompagnement du processus de rapprochement structurel jusqu'à la fusion, recevoir un rapport définitif reprenant des recommandations qui seront définies en termes de contenu du projet de la nouvelle structure sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des aspects juridiques,</li> <li>- des aspects des ressources : humaines, financières et matériel,</li> <li>- des étapes essentielles suivantes et</li> <li>- des délais pour aboutir à une fusion</li> </ul> <p>Les deux ACNG souhaitent que leur rapprochement/fusion soit une réussite.</p>	<p><u>Résultats atteints</u></p> <p>A la fin du trajet, la Consultante a présenté et restitué un rapport d'accompagnement FONCABA-CONGODORPEN avec ces points essentiels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques observations importantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'intérêt respectifs des collaborations et pourquoi pas la fusion.</li> <li>● les ressemblances et les différences des deux OSC du point de vue stratégique, organisationnel, juridique et financier.</li> </ul> </li> <li>- Avantages d'un développement des collaborations/fusion basées sur les opportunités et les forces respectives sur le plan de contenu/stratégies et le plan organisationnel</li> <li>- Inconvénients/faiblesses d'une fusion/développement de collaboration</li> <li>- Conclusions</li> <li>- Etapes suivantes avec le plan d'action et des recommandations</li> </ul>
<p><u>Résultats attendus</u></p> <p>A la fin de l'accompagnement du processus de rapprochement structurel jusqu'à la fusion, recevoir un rapport définitif reprenant des recommandations qui seront définies en termes de contenu du projet de la nouvelle structure sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des aspects juridiques,</li> <li>- des aspects des ressources : humaines, financières et matériel,</li> <li>- des étapes essentielles suivantes et</li> <li>- des délais pour aboutir à une fusion</li> </ul> <p>Les deux ACNG souhaitent que leur rapprochement/fusion soit une réussite.</p>	<p><u>Résultats atteints</u></p> <p>A la fin du trajet, la Consultante a présenté et restitué un rapport d'accompagnement FONCABA-CONGODORPEN avec ces points essentiels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques observations importantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'intérêt respectifs des collaborations et pourquoi pas la fusion.</li> <li>● les ressemblances et les différences des deux OSC du point de vue stratégique, organisationnel, juridique et financier.</li> </ul> </li> <li>- Avantages d'un développement des collaborations/fusion basées sur les opportunités et les forces respectives sur le plan de contenu/stratégies et le plan organisationnel</li> <li>- Inconvénients/faiblesses d'une fusion/développement de collaboration</li> <li>- Conclusions</li> <li>- Etapes suivantes avec le plan d'action et des recommandations</li> </ul>		
<p>12 Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontrés en cours de route, et comment avez-vous abordé ces (au niveau de la méthode, la</p>	<p><b>Globalement</b>, le projet s'est déroulé de manière satisfaisante.</p> <p>Une difficulté rencontrée durant le trajet d'accompagnement se rapportait à l'insuffisance de la participation des instances de prises de décisions. Elle s'est avérée capitale au niveau de l'étape de prise de décisions. Les dates de restitutions conjointes des deux OSC ont été reportées à février 2018 à cause de l'indisponibilité</p>		

<p>participation d'autres parties prenantes, le calendrier, la séquence des activités, ...)?</p>	<p>des principaux acteurs de prise de décision.</p> <p><u>Note de leçon apprise</u>: au cours des étapes clés<sup>1</sup> du processus, veiller à faire participer les instances de décisions, ensemble avec les organes d'exécution, est un avantage qui contribue à ce que tous les acteurs concernés voient dans la même direction les recommandations de la consultante. Cela aide aussi ces instances de décisions d'encourager l'exécutif à sélectionner des pistes d'actions prioritaires à mettre en œuvre dans les étapes suivantes.</p>
<p>13 Evaluation de la qualité de la consultante</p>	<p>Durant le processus de rapprochement de nos deux OSC, la consultante Nancy Jaspers a utilisé une approche adéquate d'accompagnement des organisations 'pairs' qui se trouvent dans un processus d'apprentissage.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son offre méthodologique reprenait sa compréhension des TdR. Ce qui a facilité la formalisation du protocole d'accord. Ce dernier a repris les descriptions des objectifs des TdR ainsi que les résultats prévus dans l'offre méthodologique.</li> <li>- Elle a facilité les échanges avec professionnalisme en tenant compte des TdR. Nous nous sommes mis d'accord à l'avance sur l'organisation des réunions/ateliers (personnes à inviter, planning, les lieux des réunions, ...).</li> <li>- Elle s'adapte facilement : elle a montré flexibilité pour harmoniser nos agendas.</li> <li>- Elle a par ailleurs démontré un doigté pour faire participer un groupe de personnes qui savent ce qu'elles veulent, dans le respect des points de vue tout de chacun-e (en référant aux visions partagées dans notre secteur associatif).</li> <li>- Tout en tenant compte des contextes dans lesquelles nous intervenons, elle n'impose pas et arrive à faire ressortir des éléments utiles pour aller de l'avant.</li> <li>- Elle a confirmé que les deux organisations ont des visions et missions proches. L'être humain est au cœur de l'action. Par rapport à l'opérationnel, leurs deux OSC sont complémentaires:</li> <li>• La FONCABA consolide le leadership des OSC locales (hommes et femmes, jeunes d'Afrique) pour un développement local durable en vue d'une transformation sociétale. Pour l'organisation, disposer de leaders socialement engagés à la base, en utilisant des approches 'droit' et les stratégies d'intégration du 'genre et l'environnement' stimule des processus de changements. Ces leaders élus et plébiscités par la base sont capables de galvaniser des populations et stimuler des dynamiques de transformation communautaires et de développement durables.</li> <li>• CONGODORPEN veut participer à la construction d'un nouvel environnement rural congolais, elle veut stimuler et accompagner les initiatives de base par le développement rural intégré. Il a des partenaires en RDC.</li> </ul> <p><u>Plus-value de Mme Nancy Jaspers, consultante :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle privilégie le contact humain de prise de connaissance des organisations comme préliminaire à toute relation contractuelle.</li> <li>- Elle utilise des approches participatives et d'analyse dans tout le processus d'accompagnement.</li> <li>• Elle les a combinées par exemple pour approfondir la SWOT analyse. Avec des éléments concrets et objectifs, elle a rendu visibles notre complémentarité, sur base de nos forces et opportunités de contenu/stratégiques et organisationnelle respectives.</li> </ul>

<sup>1</sup> Il s'agit des étapes depuis les concertations pour formuler des TdR, jusqu'à la prise des décisions de la suite du processus.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son analyse nous a permis de tirer des leçons et donne même des orientations stratégiques de partenariat aussi bien Nord et au Sud (RDC).</li> </ul>
<p>14 Enseignements tirés ou produits concrets qui peuvent être partagés avec d'autres organisations</p>	<p>Ci-dessous quelques points retenus à partager avec les 'pairs' organisations, sur des enseignements tirés par ce trajet d'accompagnement du processus de deux OSC semblables et complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir des TdR avec des objectifs et des résultats clairs et reprenant d'autres éléments essentiels requis, cela aide le/la Consultant-e de proposer une offre méthodologique qui reprend une compréhension qui explicite les termes de référence transmis et qui se retrouvent ensuite dans le protocole d'accord. Cette façon de faire facilite les négociations préalables et minimise la période qui précède la signature de l'accord. D'emblée, il apparaît aussi un climat de travail de confiance et de compréhension mutuelle, propice à la suite du processus.</li> <li>- Demander des conseils aux fédérations sur de bonnes adresses de bureaux de consultance et ou de Consultant-e-s ayant déjà effectué des accompagnements sur la même thématique aident à gagner du temps et économiser de l'énergie.</li> <li>- Durant la phase de recherche de Consultant-e adéquat, des demandes d'infos aux organisations 'pairs' donnent des indications précieuses utiles. Elles donnent aussi des conseils sur de 'bonnes questions' à mettre sur la table durant les ateliers. Cela permet d'aller en profondeur et d'aboutir dans des orientations stratégiques ainsi que des approches opérationnelles de développement des dynamiques locales.</li> <li>- Faire participer les instances de décisions depuis la préparation des TdR et durant les étapes clés du processus d'accompagnement, garantit les chances d'avoir une même compréhension des recommandations du/de la consultant-e ainsi que la cohérence dans la prise de décision sur la suite à y réserver.</li> </ul>

Le 28 février 2018

Bruxelles

Heverlee

M-Bernadette Zubatse

Kim Leemput

Directrice/FONCABA

Coordinatrice/CONGODORPEN

oooooooooooooooooooooooooooo