

Réponse managériale de Fiabel

à l'évaluation intermédiaire OS3 du programme commun des fédérations 2022-2026

Contexte de l'évaluation

L'évaluation intermédiaire portait sur l'un des trois outcomes du programme commun des trois fédérations ACODEV, ngo-federatie et Fiabel, à savoir l'outcome 3 : *Les OSC et AI sont des acteurs « fit for the future »*.

La question centrale de l'évaluation a été formulée comme suit : *« Dans quelle mesure les méthodes utilisées (groupes de travail, formation, coaching, échanges entre pairs, etc.) et la mise à disposition d'outils de travail (manuels, etc.) sont-elles appropriées pour atteindre les résultats prédéfinis dans le cadre de l'outcome 3 d'ici 2026 et devons-nous les adapter ? Pouvons-nous maintenir nos approches et méthodologies actuelles à l'avenir ou devons-nous les adapter si nous voulons obtenir les résultats escomptés à l'avenir ? »*

L'évaluation a également permis de tester la voie du changement et les hypothèses de la théorie du changement des fédérations pour le Outcome 3, en particulier en termes de cohérence, de pertinence et d'efficacité. Les thèmes suivants ont été proposés par les trois fédérations pour servir de point de départ à cette évaluation : **MEAL, intégrité, consortiums et fusions, décolonisation (partenariat égalitaire), et finances.**

Conclusions de l'évaluation

L'évaluation a permis de tirer les conclusions suivantes : *« Les initiatives d'apprentissage organisées par les fédérations contribuent efficacement au renforcement des capacités. Un certain nombre de dispositifs d'apprentissage et de travail sont largement utilisés et efficaces selon les membres et les fédérations. Toutefois, l'apprentissage en lui-même ne garantit pas un changement, ni niveau individuel, ni au niveau organisationnel. L'utilisation (consciente ou non) de leviers par les fédérations et les organisations membres, pendant et après l'apprentissage, augmente la probabilité d'une initiative d'apprentissage réussie, des résultats de l'apprentissage et de l'effet de l'apprentissage.*

Pour une grande majorité de membres, l'offre en matière de renforcement des capacités et les trajectoires de réflexion stratégique se sont jusqu'à présent révélées pertinentes tant pour 1) relever les défis à venir que pour 2) permettre une professionnalisation conforme au cadre réglementaire actuel. Cela dit, bien que l'outcome - "fit for the future" soit encore largement considéré comme pertinent son interprétation actuelle n'est plus suffisante au vu du contexte en mutation. L'évolution du contexte exerce une pression importante sur les conditions externes nécessaire à l'apprentissage, tant pour les individus que pour les organisations. Cela met davantage en lumière l'importance et la nécessité des deux autres outcomes du programme (plaidoyer et ancrage sociétale) pour créer ces conditions. La force et le potentiel des initiatives d'apprentissage actuelles résident dans leur capacité à créer des liens dans la diversité des réalités et des besoins d'apprentissages et de renforcer ces connexions, à différents niveaux. C'est ce que signifie l'apprentissage en relation avec la pensée systémique et le changement à différents niveaux (individuel, organisationnel, sectoriel). En même temps, c'est aussi un défi.

Afin de continuer à façonner et soutenir l'apprentissage à l'avenir, les membres des trois fédérations attendent de celles-ci qu'elles jouent un rôle de facilitation, de connexion, ainsi qu'un rôle de défense via des intérêts auprès des pouvoirs publics. Les membres souhaitent également que les fédérations poursuivent et renforcent leur coopération, dans l'intérêt de leurs membres et du secteur.

Les trois fédérations ont chacune leur propre vision de l'apprentissage, qu'elles traduisent dans une approche spécifique, fondées à la fois sur les besoins de leurs membres et sur les évolutions

contextuelles. Chaque fédération a ses spécificités. Idéalement, elles devraient être complémentaires et se renforcer mutuellement. Toutefois, plusieurs défis rendent cette complémentarité difficile à concrétiser, même si la volonté de coopérer est largement partagée.»

Réaction commune de Fiabel et ngo-federatie¹

Les trois fédérations ont chacune élaboré séparément une réponse managériale, mais celles-ci ne sont pas isolées les unes des autres. Elles mettent l'accent sur des aspects différents, liés à la spécificité et à la vision de chaque fédération, ce qui est tout à fait défendable. Dans ce paragraphe, nous rédigeons une réponse commune aux recommandations issues de l'évaluation intermédiaire.

Les fédérations ont consacré beaucoup de temps à cette évaluation, car celle-ci était largement axée sur l'aspect apprentissage et impliquait une forte participation de leurs membres. Malgré l'investissement considérable en temps, cette évaluation n'aboutit pas aux recommandations souhaitées, car celles-ci restent générales, manquent de précision et n'apportent que peu de nouveautés. On s'attendait également à ce que les recommandations soient formulées de manière plus spécifique pour chaque fédération, afin de pouvoir passer à des actions concrètes, mais cela n'a pas été le cas, ou trop peu.

De nombreuses recommandations s'adressent aux trois fédérations, qui s'engagent à les mettre (partiellement) en œuvre. Ainsi, plusieurs recommandations ont été formulées et seront prises en compte dans l'élaboration du prochain programme commun, comme l'adaptation du cadre de résultats et l'harmonisation des outcomes (via la théorie du changement). La collaboration entre les trois fédérations est également un thème récurrent, avec la recommandation de « rechercher ce qui les unit plutôt que ce qui les sépare ». Cet exercice dépasse le cadre de l'outcome 3, mais il n'en est pas moins important, surtout à une époque où la solidarité internationale est mise à rude épreuve. Le programme actuel a été élaboré à une époque où la notion de « fit for the future » (prêt pour l'avenir) avait une signification différente de celle d'aujourd'hui. Il est donc important d'examiner avec les trois fédérations comment nous définissons « fit for the future » aujourd'hui et demain et comment nous pouvons soutenir nos membres dans cette démarche.

Réaction de Fiabel aux recommandations

Dans le rapport d'évaluation, **les évaluateurs formulent 23 recommandations à partir de ces conclusions**, réparties en 4 groupes, à savoir :

- A – Recommandations, **indépendamment du contexte externe**
- B – Recommandations **pour devenir (plus)/rester 'fit for the future' dans un contexte modifié**
- C – Recommandations **visant à promouvoir la coopération entre les fédérations et leur propre « fit for the future »**
- D – Recommandations **visant à renforcer l'efficacité de l'apprentissage**

Pour une compréhension plus détaillée des différentes recommandations, nous vous renvoyons au rapport d'évaluation complet.

Fiabel réagit à toutes les recommandations qui nous concernent et qui s'adressent aux trois fédérations. Nous ne réagissons pas aux recommandations qui s'adressent uniquement à ngo-federatie et à Acodev.

¹ Pour l'instant, seuls Fiabel et ngo-federatie sont d'accord sur cette partie commune. Acodev ne s'est pas encore prononcée définitivement à ce sujet.

Recommandation	Réactions	Degré d'accord
A. Recommandations indépendantes du contexte		
A.1 Les fédérations facilitent l'apprentissage au sein des initiatives d'apprentissage de différentes manières, chacune à partir de sa propre vision et de sa spécificité . Pour contribuer à accroître encore davantage les résultats de l'apprentissage - indépendamment de la manière dont ceux-ci ont été générés, les fédérations peuvent (encore plus) renforcer l'appui à leurs membres, pour ceux qui en ont besoin, dans l'intégration de ces acquis au sein de leurs les organisations .	Alors que certaines initiatives d'apprentissage mettent davantage l'accent sur l'intégration des acquis dans les organisations, d'autres initiatives pourraient certainement y accorder plus d'attention. Ainsi, les propositions visant à inciter les participants à des formations ou à d'autres formes de renforcement des capacités à réfléchir à leur application au sein de l'organisation ou à élaborer un plan d'action constituent certainement de bonnes pistes. De cette manière, l'apprentissage individuel est élevé à un niveau supérieur et intégré au niveau de l'organisation. Nous voulons toutefois rester vigilants à cet égard et n'appliquer cette approche que lorsqu'elle est réalisable et pertinente .	Partiellement d'accord
A.2 Les fédérations peuvent rechercher de manière encore plus créative des formes d'apprentissage qui permettent d'économiser du temps tout en étant suffisamment approfondies et adaptées aux membres.	C'est une considération que Fiabel prend déjà régulièrement en compte. Le secrétariat de Fiabel étant de petite taille, l'efficacité est très importante. D'autre part, nous attachons également de l'importance à la qualité. Nous travaillons principalement en fonction de la demande et adaptons notre offre aux besoins et aux niveaux de capacité de nos membres.	D'accord
A.3. Bien que l'apprentissage de la diversité puisse être enrichissant, nous recommandons - en particulier pour les formations ou les échanges autour de thèmes spécifiques - de mieux définir le profil des participant·e·s et de limiter les écarts de niveau, afin de mieux adapter la formation aux participant·e·s (de base ou suffisamment approfondie).	Chez Fiabel, nous souhaitons certainement mettre cette recommandation en pratique et différencier les formations en fonction du niveau de connaissances . D'autre part, la diversité entre les participants peut créer des dynamiques intéressantes. Nous préconisons donc d'examiner l'approche la plus appropriée pour chaque initiative d'apprentissage.	Partiellement d'accord
A.4 L'apprentissage hybride doit être appliqué de la manière la plus sélective possible : l'alternance de réunions en direct et en ligne est certainement possible, mais son application simultanée complique les réunions autour de thèmes spécifiques où les gens veulent apprendre et échanger les un·e·s avec les autres. Il est alors plus efficace que les participant·e·s soient tou·te·s présent·e·s, ou que l'échange se fasse entièrement en ligne.	Chez Fiabel, nous préconisons que les moments d'apprentissage avec échange se déroulent principalement en présentiel . Les sessions impliquant des présentations et des échanges d'informations peuvent se dérouler sous forme numérique ou hybride . Dès qu'un échange est nécessaire et que les possibilités existent (participants belges), nous optons pour des réunions physiques. Les réunions hybrides manquent de dynamisme et ne sont donc pas souhaitables pour les moments d'échange (P2P).	Partiellement d'accord
A.5 Nous suggérons de ne pas faire de distinction opérationnelle (professionnalisation)-stratégique pour	Cette recommandation comporte deux volets. Si l'on examine les thèmes sur lesquels Fiabel travaille principalement (MEAL, intégrité et finances), on peut affirmer que nous	Partiellement d'accord

les thèmes examinés dans la pratique, et d'encourager les deux lorsque cela permet de renforcer l'apprentissage et/ou d'intégrer plus fortement les résultats de l'apprentissage dans les organisations bénéficiant d'un soutien.	accordons déjà une attention tant opérationnelle que stratégique à ces thèmes. De plus, un lien peut également être établi avec outcome 1, car ces thèmes font également partie de la défense des intérêts. Ainsi, le plan d'évaluation a été intégré dans la nouvelle réglementation, ce qui revêt une grande importance stratégique pour les membres de Fiabel. D'autre part, il n'est pas superflu de souligner le caractère opérationnel et stratégique des thèmes dans chaque initiative d'apprentissage. Au sein du groupe de travail MEAL, nous attachons de l'importance à un bon équilibre entre les deux.	
A.8. Il est recommandé, dès à présent et tant que cela reste possible, de renforcer la visibilité et la notoriété du secteur en Belgique. Cela passe notamment par un investissement collectif dans la création, la valorisation et la diffusion de productions communes, en collaboration avec les membres. Ces productions peuvent ensuite servir à mettre en avant les actions menées par le secteur, que ce soit auprès du grand public, des autorités publiques ou d'autres secteurs.	Pour Fiabel, ce n'est pas une tâche essentielle. Les membres de Fiabel s'en chargent eux-mêmes. La communication et la visibilité dans l'espace public sont des tâches assumées par les membres individuels et ceux-ci n'attendent pas de Fiabel qu'elle joue un rôle à cet égard. C'est toutefois une attente vis-à-vis des pouvoirs publics, mais nous parlons alors de l'outcome 1, alors que cette évaluation se focaliser sur l'outcome 3.	Pas d'accord
B. Recommandations dans un contexte en mutation		
B.1 Compte tenu de l'individualité et de l'identité de chaque fédération, il est, à mon avis, important de développer à court terme une image ou un récit commun pour le secteur des OSC et des AI. Il s'agit en premier lieu d'une image future du secteur qui montre clairement ce que le groupe des OSC et des AI représenté, ce qui le lie et quelle est sa valeur ajoutée. La recommandation ne porte pas sur un récit sociopolitique. Il ne s'agit pas non plus d'un récit qui met en avant un contenu ou un thème particulier, ce qui serait impossible compte tenu de la diversité des membres.	Dans le contexte (géo)politique actuel, où la solidarité internationale est mise à rude épreuve, il serait intéressant de présenter un récit commun. Dans la pratique, cela s'avère moins facile, compte tenu de la diversité des acteurs du secteur, qui ont des visions et des intérêts différents. La coopération entre les trois fédérations et avec les organisations faitières est importante à cet égard. D'autre part, il n'appartient pas à Fiabel de jouer un rôle de pionnier dans ce domaine. Nous estimons que ce rôle revient principalement aux organisations faitières . De plus, cette recommandation dépasse le cadre de l'outcome et nous nous situons ici plutôt dans le domaine des outcomes 2 et 1.	Partiellement d'accord
B.2 Nous suggérons d'utiliser les recommandations sur les thèmes futurs de ce rapport pour explorer ceux qui sont les plus pertinents et les plus importants et qui transcendent l'apprentissage individuel et organisationnel afin d'en tirer	Bien que cette recommandation soit très proche de la précédente, les évaluateurs recommandent également d'encourager l'apprentissage à l'échelle du secteur et d'échanger sur des thèmes qui revêtent une importance pour le secteur en général. Si nous prenons le thème MEAL, il nous semble que c'est déjà ce que nous faisons.	D'accord

des enseignements pour l'ensemble du secteur. Cela nous semble essentiel, en particulier dans un contexte modifié et dans la perspective d'un récit sectoriel .	L'échange avec les membres des trois fédérations, et dans certains cas également avec Enabel, la DGD et le SES (cf. plan d'évaluation), apporte une grande valeur ajoutée. Chez Fiabel, nous attachons de l'importance à ce type de dynamique .	
B.3 Pour l'apprentissage à l'échelle du secteur, il est recommandé d'impliquer systématiquement (dans les limites du possible) l'ensemble du secteur (et pas seulement les cadres) et de développer des initiatives qui ne se limitent pas à une seule fédération, mais auxquelles les employé-e-s des membres des trois fédérations avec des différents profils sont invités à dialoguer et à échanger entre eux autour de différents thèmes.	Les évaluateurs complètent cette recommandation par « <i>Des exemples d'initiatives d'apprentissage de ce type supposent de dépasser les cadres organisationnels (tant des membres que des fédérations). Ils sont, par exemple,</i> - <i>L'élaboration collective de sens/les dialogues réflexifs autour des perceptions contextuelles des membres et sur des pistes d'action envisageables ;</i> - <i>L'intégration de la planification par scénarios comme intervention d'apprentissage dans des trajectoires sectorielles ;</i> - <i>Des initiatives d'apprentissage portant sur la manière d'apprendre dans des contextes complexes ;</i> - <i>L'utilisation de la narration comme expérience d'apprentissage collectif pour rendre visibles certaines dynamiques sous-jacentes, et d'autres encore. »</i> Au sein du groupe de travail MEAL, nous le faisons déjà dans une certaine mesure. Cependant, nous devons examiner cette recommandation de plus près, en collaboration avec les autres fédérations, afin de déterminer comment nous pouvons encore améliorer notre approche. D'autre part, il convient également d'examiner si cela fait réellement partie de nos priorités.	Partiellement d'accord
B.4 L'évaluation a montré que les cinq thèmes sélectionnés pour cette évaluation sont toujours pertinents dans le contexte actuel . Nous suggérons de faire des choix ciblés parmi les thèmes sélectionnés en fonction du contexte actuel, qui a changé .	Les thèmes évalués par les évaluateurs sont les suivants : MEAL, intégrité, consortiums et fusions, décolonisation et finances. Pour Fiabel, cependant, ce sont principalement les thèmes MEAL, intégrité et finances qui sont importants (et toujours d'actualité). Les évaluateurs recommandent de réfléchir aux domaines dans lesquels les accents thématiques peuvent être déplacés. « <i>Un exemple est le lien entre MEAL et la communication : étant donné l'importance de démontrer l'impact social au monde extérieur, comment les résultats de MEAL peuvent-ils être utilisés pour démontrer l'impact obtenu ? Comment la communication peut-elle être utilisée de manière plus stratégique, à l'égard des donateurs et d'autres acteurs ? »</i> Fiabel est d'accord avec cette recommandation. Il est important que les trois fédérations, en collaboration avec le SES et la DGD, réfléchissent au rôle que peuvent jouer les évaluations (dans le cadre des plans d'évaluation) pour apporter une réponse aux questions d'actualité.	D'accord

B.5 Dans le prolongement de la recommandation précédente et compte tenu du nouveau contexte, nous recommandons d'explorer les nouveaux thèmes à inclure en priorité dans un avenir proche (programme actuel et futur) afin d'aider les membres à devenir ou à rester (encore plus) aptes pour l'avenir. Il peut également s'agir de thèmes en dehors des priorités du gouvernement.	Le contexte actuel en mutation nous oblige à réfléchir à la manière de gagner en efficacité, ainsi qu'à l'impact, à la diversification des bailleurs, au rôle de la solidarité internationale et à d'autres questions existentielles. Si les thèmes sur lesquels nous travaillons restent pertinents, d'autres thèmes font leur apparition et nous devons nous y atteler, en collaboration avec les membres. Fiabel peut jouer un rôle d'accompagnement à cet égard.	Partiellement d'accord
B.7 Au-delà d'une révision des thèmes (existants et éventuellement nouveaux), il est nécessaire d'engager une réflexion sur les formes d'apprentissage, les méthodologies et les outils utilisés, à la lumière d'un contexte en évolution.	Les évaluateurs formulent un certain nombre de recommandations en matière de méthodes de travail, telles que les laboratoires d'apprentissage, les groupes d'intervision, les scénarios d'avenir, les réunions de sensemaking, les exercices de simulation, les sessions de réflexion, etc. Toutes ces méthodes sont très intéressantes à expérimenter, mais il faut garder à l'esprit que les méthodologies innovantes ne répondent pas toujours à l'objectif des questions d'apprentissage. Nous préconisons donc d'être vigilant et de ne pas se perdre dans l'innovation pour le simple plaisir d'innover. L'objectif des initiatives d'apprentissage sert de base pour déterminer ensuite quelle méthode de travail correspond le mieux ou peut apporter une réponse. De plus, le contexte budgétaire ne nous laisse pas beaucoup de marge de manœuvre à cet égard.	Partiellement d'accord
C. Recommandations visant à promouvoir la coopération entre les fédérations et à permettre à celles-ci de rester/devenir « fit for the future ».		
C.1 Les fédérations devraient pouvoir s'adapter lorsque les organisations sont soumises à de fortes pressions en raison de défis externes. En ce sens, il convient de se demander si la vision de l'apprentissage propre à chaque fédération, qui diffère d'une fédération à l'autre, garantit une forme d'apprentissage efficace pour les membres, sans surcharger la fédération.	Les évaluateurs recommandent de réaliser cet exercice par fédération. Cela va toutefois à l'encontre de l'objectif visé, à savoir apprendre à redéfinir et accorder davantage d'attention à l'apprentissage collectif et stimuler l'apprentissage au niveau individuel, organisationnel et sectoriel. Il nous semble tout aussi important d'aborder cet exercice de manière collective et d'examiner avec les trois fédérations comment nous pouvons y répondre.	Partiellement d'accord
C.2 Chaque fédération a sa propre vision de l'apprentissage et la traduit à sa manière dans ses initiatives d'apprentissage. Chaque vision a sa propre valeur. A partir de cette unicité, spécificité et valeur ajoutée, les fédérations peuvent faire plus d'efforts pour examiner la vision de l'autre avec bienveillance, pour	Il y a certainement matière à amélioration dans ce domaine. Nous nous concentrons encore trop souvent sur les différences plutôt que sur ce qui nous unit. Dans le contexte actuel, il est d'autant plus important de s'atteler à cette tâche.	D'accord

l'accepter, la respecter et chercher à comprendre ce qui sous-tend derrière les différences. C'est à partir de cette reconnaissance mutuelle qu'il devient possible de chercher respectueusement, ce qui unit , plutôt que ce qui divise.		
C.3 Le résultat "Fit for the future" devrait en principe s'appliquer également aux fédérations elles-mêmes. Dans la perspective du prochain programme, il serait selon nous pertinent que chaque fédération — ou les trois ensembles, avec les directions et les équipes — réalise un exercice de planification par scénarios ("et si...").	Le contexte actuel nous oblige à réaliser une analyse de risques approfondie, assortie de mesures concrètes. Il s'agit d'une tâche que chaque fédération doit accomplir individuellement, mais aussi conjointement avec les trois fédérations et, plus largement, à l'échelle du secteur.	D'accord
C.4. Il est recommandé d'approfondir les scénarios d'avenir (annexe 4) élaborés par les membres de chaque fédération lors de la session de formation.	Ces scénarios d'avenir sont peu innovants, très généraux et donc peu concrets. D'un autre côté, il n'est pas inutile de les examiner dans la perspective d'une collaboration entre les trois fédérations, les différences et les similitudes pouvant éclairer un certain nombre de thèmes.	Partiellement d'accord
D. Recommandations pour renforcer l'efficacité de l'apprentissage		
D.1 Dans la perspective du prochain programme des fédérations, il est recommandé de revoir le cadre de résultats de l'outcome – fit for the future- sur certains points.	Les évaluateurs font ici un certain nombre de propositions. Il nous semble particulièrement important d'examiner le cadre de résultats avec les responsables MEAL afin d'évaluer la faisabilité et la pertinence des indicateurs, ainsi que d'en formuler éventuellement de nouveaux en tenant compte du contexte actuel.	D'accord
D.2 Dans la perspective du prochain programme, il est recommandé d' harmoniser encore davantage l'outcome "fit for the future" avec les autres outcomes du programme (si la structure du programme futur reste inchangée). Dans la mesure où les priorités le permettent, cette harmonisation pourrait également être amorcée dans le cadre du programme actuel.	Nous tiendrons compte de cette recommandation dans l'élaboration du futur dossier financier et technique, le programme commun des trois fédérations. La théorie du changement peut servir de base à cet effet, afin que tous les liens nécessaires soient établis là où cela est nécessaire et pertinent.	D'accord
D.3 Il est recommandé de renforcer le soutien à l'apprentissage numérique .	Cette recommandation s'adressait principalement à ngo-federatie et à Acodev, car leur site web est considéré comme un outil permettant de rendre cela possible. Néanmoins, il nous semble important que Fiabel joue un rôle d'accompagnement à cet égard. Fiabel a d'ailleurs déjà mis au point une formation en ligne dans le passé, une pratique qui offre certainement la possibilité d'être développée afin que les formations puissent être suivies en ligne et à son propre rythme.	D'accord

