

Évaluation à mi-parcours de l'Outcome 3
« Fit for the Future »
Programme conjoint de Fiabel, ACODEV et de Ngo-
federatie

Rapport final

2022-2026

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	II
REMERCIEMENTS	III
ABRÉVIATIONS.....	IV
RÉSUMÉ	V
1 INTRODUCTION	1
1.1 LE PROGRAMME '22-'26	1
1.2 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION.....	2
1.3 UTILISATEURS DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	2
1.4 MÉTHODOLOGIE	3
1.5 PROCESSUS D'ÉVALUATION	5
1.6 CONTRAINTES ET DÉFIS AU COURS DE L'ÉVALUATION.....	5
2 PRINCIPAUX RÉSULTATS ET ANALYSE	8
2.1 PERTINENCE	8
2.1.1 SIGNIFICATION DE L'EXPRESSION "FIT FOR THE FUTURE"	8
2.1.2 APPROCHE VISANT À DEVENIR/RESTER (PLUS) FIT FOR THE FUTURE	12
2.1.3 SIGNIFICATION ET APPROCHE FIT FOR THE FUTURE – VERS L'AVENIR.....	16
2.2 EFFICACITÉ.....	28
2.2.1 PROGRÈS DANS LE RENFORCEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION ET DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE	28
2.2.2 LES LEVIERS QUI FAVORISENT L'APPRENTISSAGE PENDANT ET APRÈS LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE	39
2.2.3 DÉFIS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES MEMBRES.....	41
2.2.4 CONCLUSIONS - EFFICACITÉ DES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE	47
2.3 EFFICIENCE	49
3 CONCLUSIONS.....	52
4 RECOMMANDATIONS	62
ANNEXES.....	77
ANNEXE 1 : NOTE MÉTHODOLOGIQUE	78
ANNEXE 2 : EXEMPLES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN FONCTION DES MEMBRES.....	79
ANNEXE 3 : LEVIERS, MÉTHODES D'APPRENTISSAGE ET DE TRAVAIL QUI FAVORISENT L'APPRENTISSAGE, PENDANT LES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE ET PAR LA SUITE DANS L'ORGANISATION.....	85
ANNEXE 4 - IMAGE DE L'AVENIR DES OSC/AI SUR LE PROGRAMME « FIT FOR THE FUTURE »	95
ANNEXE 5 : SIGNIFICATION PLUS LARGE "FIT FOR THE FUTURE" A L'AVENIR.....	104
ANNEXE 6 : VUE D'ENSEMBLE DU CONTENU DU FUTUR (APPRENTISSAGE), METHODES D'APPRENTISSAGE ET DE TRAVAIL, PERSONNES À IMPLIQUER DANS L'ÉCHANGE/APPRENTISSAGE FUTUR	108
ANNEXE 7 : APERÇU DES DOCUMENTS CONSULTÉS	113
ANNEXE 8 : APERÇU DES PERSONNES INTERROGÉES.....	117

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les trois fédérations - Ngo fédération, ACODEV et Fiabel - de m'avoir permis de réaliser cette évaluation à mi-parcours, en collaboration avec les consultantes Régine Chabotier (Perform & Sense) et Griet Bouwen (Zinspeling). Je remercie tout particulièrement le comité de pilotage de cette évaluation, en particulier les collaboratrices des fédérations Iseult Kestelyn (Ngo-federatie), Hélène Flaam (Fiabel) et Samantha Hobro (ACODEV) ainsi que leurs directions respectives, sans oublier les membres Fanny Polet (VIVA Salud) et Eric Remacle (ARES), pour leur contribution à l'orientation le processus d'évaluation. Leurs apports et leurs commentaires ont été essentiels pour parvenir à une approche soutenue par les trois fédérations. Je remercie également les collaborateurs·trice·s des fédérations qui ont contribué à la logistique de l'événement d'apprentissage du 20/2, y compris à la rédaction du rapport pendant celui-ci.

Le travail effectué par les fédérations n'est pas aisé. Chaque fédération a une perspective unique. Cela a rendu l'évaluation parfois exigeante, mais aussi intéressante et enrichissante. De plus, elle a été menée durant une période de grande agitation (géo)politique. C'est pourquoi l'objectif spécifique "Fit for the future" à évaluer, inscrit dans le programme des fédérations dans une perspective d'apprentissage, a également été confronté à ce contexte. Nous espérons que les résultats de cette évaluation contribueront à renforcer l'apprentissage au sein du secteur des OSC et des AI, ainsi qu'à nourrir le débat sur l'avenir du secteur de la solidarité internationale, dans une perspective d'apprentissage.

Nancy Jaspers
Cheffe d'équipe évaluation

ABRÉVIATIONS

AI	Acteur(s) institutionnel(s)
AR	Arrêté Royal
CSC	Cadre stratégique commun
CNCD-11.11.11	Centre national de coopération au développement
DEI	Diversity, Equity and Inclusion
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire
DTF	Document Technique et Financier
ECM(S)	Éducation à la Citoyenneté Mondiale (et Solidaire)
GT	Groupe de travail
IATI	International Aid Transparency Initiative
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
M&E	Monitoring & Evaluation
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PSE	Planification, suivi, évaluation
P2P	Pair·e à pair·e
RBM	Gestion axée sur les résultats (GAR)
RH	Ressources Humaines
GAR	Gestion axée sur les résultats (RBM en anglais)
SES	Service d'évaluation spéciale
TdC	Théorie du changement
TR	Termes de référence

RÉSUMÉ

Contexte

Dans le cadre du programme commun des trois fédérations, le changement ultime recherché est que « les organisations de la société civile belge (OSC) et les acteurs institutionnels (AI) soient reconnus comme des acteurs reconnus, agiles et essentiels (indispensables) du changement dans le domaine de la solidarité internationale, qui contribuent à la construction d'un monde juste, équitable et durable. Cela implique notamment la capacité de soulever des problématiques sociétales, de proposer des alternatives et d'entreprendre des actions, entre autres par la sensibilisation, la mobilisation et l'influence sur les politiques publiques ». En tant qu'acteurs (médiateurs) du changement, les OSC et les AI doivent être capables de s'adapter avec souplesse aux évolutions sociétales. Ils doivent être reconnus comme des partenaires légitimes au sein de la solidarité internationale. La solidarité internationale implique également que les OSC et les AI aient la capacité de créer des ponts avec leurs partenaires dans les pays partenaires et d'autres organisations actives dans le secteur, dans le respect mutuel, sur un pied d'égalité et dans un esprit de solidarité. Tout cela s'inscrit dans le cadre des objectifs de développement durable, en particulier l'ODD 17 sur les partenariats.

Le changement ultime (Ultimate Change Statement – UCS) que les fédérations poursuivent part d'une vision individuelle des OSC et des AI. L'objectif des fédérations est de renforcer leurs membres et de faire prospérer l'écosystème du secteur des OSC/AI. Pour y parvenir, trois domaines de changement ont été identifiés dans le programme commun. Ceux-ci ont été traduits en trois objectifs spécifiques ou outcomes, qui sont directement liés au travail avec et pour les organisations membres. Ces trois domaines de changement sont les suivants :

- 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 : La base sociétale du secteur et les partenariats des OSC/AI sont renforcés.
- Outcome 3 : Les OSC et IA sont des acteurs qui sont « fit for the future », c'est-à-dire « prêts ou préparés pour l'avenir ».

Les trois outcomes ne sont pas indépendants les uns des autres, mais sont liés entre eux, comme l'explique le programme. Ils contribuent les uns aux autres et se renforcent mutuellement. Le programme commun approfondit cette question et explique les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles repose le lien entre les trois outcomes et leur interconnexion.

Méthodologie

L'évaluation intermédiaire menée pour les fédérations ACODEV, NGO-Federatie et Fiabel portait sur l'un des trois outcomes du programme commun 2022-2026, à savoir l'outcome 3 : **les OSC et les IA sont des acteurs « fit for the future »**. L'objectif de l'évaluation était de déterminer dans quelle mesure les méthodes employées et les outils de travail proposés par les fédérations dans le cadre des initiatives d'apprentissage sont adaptés pour atteindre les résultats fixés pour l'outcome 3 à l'horizon 2026. Une question complémentaire portait sur la durabilité des approches et méthodologies actuelles : peuvent-elles être maintenues dans les années à venir ou doivent-elles être ajustées pour garantir l'atteinte des résultats visés ? Cette question était liée à la pertinence des thématiques abordées, ainsi qu'à la portée

et la concrétisation du concept « fit for the future » dans le contexte évolutif de 2025. La question d'évaluation devait être analysée à travers les critères de pertinence, de cohérence et d'efficacité. La cohérence a été examinée en lien avec la pertinence. Enfin, une question d'évaluation supplémentaire portait sur la mesure dans laquelle la collaboration entre les fédérations contribue ou non à la réalisation de l'outcome attendu (efficience).

L'évaluation était principalement qualitative, formative et participative. Les données ont été collectées au moyen d'une étude documentaire, d'entretiens individuels et d'un moment d'apprentissage collectif avec les membres des fédérations. Le modèle d'apprentissage « triple boucle » a été utilisé pour répondre aux questions d'évaluation. Un groupe de pilotage, composé de collaborateur·rices des trois fédérations et de quelques membres, a suivi l'évaluation. Une session de sensemaking a été organisée avec le groupe de pilotage afin d'affiner et d'approfondir les recommandations. Au cours de l'évaluation, certains défis se sont présentés, qui ont été relevés au mieux en collaboration avec le groupe de pilotage. En organisant le processus d'évaluation de cette manière, nous nous sommes écartés de la méthode d'évaluation conventionnelle, ce qui n'a pas toujours été facile et a parfois donné lieu à des discussions animées. Cela a toutefois abouti à un processus d'évaluation soutenu par toutes les parties concernées.

Conclusions

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

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.

Recommandations

Les recommandations ont été regroupées en quatre groupes. Le premier porte sur des recommandations qui peuvent contribuer à optimiser l'efficacité de l'outcome 3 – « fit for the future », indépendamment des défis actuels du contexte. Que le contexte évolue ou non, ces recommandations restent utiles. En fonction des priorités et/ou des ressources disponibles, les fédérations peuvent décider de les mettre en œuvre ou non. Un deuxième groupe de recommandations prend en compte le contexte (géo)politique actuel en mutation et vise à renforcer la pertinence de l'outcome – « fit for the future ». Ces recommandations sont pertinentes à inclure à court terme (si les recommandations sont acceptées) et dans la perspective de l'élaboration du prochain programme. Un troisième groupe de recommandations porte sur la manière dont les fédérations peuvent améliorer leur coopération entre elles en ce qui concerne l'apprentissage/l'outcome « fit for the future », ainsi que la manière dont elles peuvent elles-mêmes devenir plus « fit for the future ». Ce groupe de recommandations est pertinent quel que soit le contexte. Cependant, elles sont encore plus pertinentes dans un contexte volatile, incertain et qui pèse sur l'avenir du secteur. Le dernier groupe de recommandations est de nature plus pratique et vise à renforcer l'efficacité de l'apprentissage.

Ci-dessous, le résumé des recommandations est présenté. Elles sont expliquées plus en détail dans le rapport.

A – Des Recommandations, indépendamment du contexte extérieur

- Les fédérations facilitent les apprentissages via différentes initiatives d'apprentissage, chacune selon sa propre vision et spécificité. Pour renforcer les résultats de l'apprentissage, les fédérations pourraient soutenir davantage les membres qui en ont besoin dans l'intégration de ces apprentissages au sein de leurs organisations.
- Il est recommandé d'explorer des formats d'apprentissage plus créatifs, gagnant du temps tout en étant suffisamment approfondis et adaptés aux besoins des membres.
- Bien que la diversité des profils puisse être enrichissante, nous recommandons - en particulier pour les formations ou échanges autour de thèmes spécifiques - de mieux définir le profil des participant·e·s et limiter les écarts de niveau, afin de mieux adapter le contenu (niveau de base ou approfondi).
- L'apprentissage hybride doit être utilisé avec discernement : l'alternance entre séance en présentiel et en ligne est envisageable, mais leur tenue simultanée complique les échanges sur des thématiques spécifiques, où l'apprentissage mutuel est central. Il est plus efficace que les participant·e·s soient réuni·es physiquement, ou que l'échange se tienne entièrement en ligne.

Nous suggérons d'atténuer la distinction opérationnelle (professionnalisation) et stratégique, voire de ne pas l'établir du tout pour les thèmes évalués dans la pratique, et d'encourager la mobilisation des deux lorsque cela contribue à renforcer les apprentissages et/ou leur intégration organisationnelle.

- Il serait utile d'examiner comment et sous quelles conditions les perspectives de décolonisation, de décroïsonnement et de partenariats égaux pourraient être étendue à d'autres thématiques, groupes de travail et initiatives d'apprentissage (dans la mesure où cela n'a pas encore été fait).
- Une initiative d'apprentissage conjointe entre les fédérations et/ou les groupes de travail sur la décolonisation de Ngo-federatie et sur les partenariats égaux d'ACODEV pourrait être intéressante pour renforcer les connaissances et les échanges de savoirs entre les membres des différents groupes de travail.
- 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. C'est une manière de mettre en lumière sa valeur ajoutée et de démontrer que ses contributions sont à la fois pertinentes et enrichissantes, y compris pour d'autres secteurs d'activités.

Groupe B – Des recommandations pour devenir (plus)/rester 'fit for the future' dans un contexte modifié

- Compte tenu de l'identité et des spécificités propres à chaque fédération, il semble important de développer à court terme une vision d'avenir ou un récit commun pour le secteur des OSC et des AI. Il s'agit avant tout d'une vision portée par le secteur qui clarifie ce que représente le groupe des OSC et des AI, ce qui les unit et la valeur ajoutée qu'ils apportent. Cette recommandation ne vise pas la construction d'un récit sociopolitique, ni d'un narratif centré sur un seul contenu ou une thématique unique, ce qui serait irréaliste compte tenu de la diversité des membres. Nous suggérons, sur la base des recommandations relatives aux thématiques futures présentés dans ce rapport, d'identifier les thématiques les plus pertinentes et les plus importantes, en particulier celles qui dépassent le cadre de l'apprentissage individuel ou organisationnel, afin de pouvoir les traiter à l'échelle du secteur. Cela nous semble essentiel, en particulier dans un contexte en mutation, et dans une perspective de construction d'un récit sectoriel.
- 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/directions) et de développer des initiatives qui ne se limitent pas à une seule fédération, mais qui réunissent des employé-e-s des organisations membres des trois fédérations, avec des profils variés, afin de dialoguer et échanger autour de différentes thématiques.
- L'évaluation a montré que les cinq thématiques sélectionnées dans le cadre de cette évaluation sont toujours pertinentes dans le contexte actuel. Nous suggérons d'opérer des choix ciblés parmi les thématiques sélectionnées, tout en gardant une souplesse permettant de les faire évoluer en fonction des transformations du contexte actuel. Dans le prolongement de la recommandation précédente et compte tenu des évolutions du 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) "fit for the future". Il peut également s'agir de thèmes qui ne relèvent pas des priorités gouvernementales. L'apprentissage autour du thème de l'ECMS ne devrait pas uniquement viser à renforcer les organisations actives dans ce domaine au niveau opérationnel, organisationnel et stratégique. Il s'agit d'un thème clé et porteur, qui peut contribuer (i) à une vision systématique et transformatrice du paradigme. Ce thème peut également donner plus de visibilité (ii), tant au niveau des membres qu'à celui du secteur dans son ensemble, sur la valeur ajoutée que les OSC et les AI apportent, en Belgique comme dans d'autres pays contextes internationaux, sur un certain nombre de thèmes / sur un certain nombre de questions.

- 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.

C – Des recommandations qui favorisent la coopération entre fédérations et le propre « fit for the future »

- Les fédérations devraient pouvoir également s'adapter lorsque les organisations sont soumises à de fortes pressions liés à des défis externes. En ce sens, il convient de se demander si les visions de l'apprentissage portées par chaque fédération, qui diffère d'une fédération à l'autre, permettent réellement de garantir une forme d'apprentissage efficace pour leurs membres, sans surcharger les fédérations.
- Chaque fédération dispose de sa propre conception de l'apprentissage, qu'elle traduit à sa manière dans ses initiatives d'apprentissage. Chacune de ses visions à sa propre valeur. A partir de cette singularité, spécificité et de cette valeur ajoutée, les fédérations pourraient faire davantage d'efforts pour comprendre et apprécier les approches des autres, les accueillir avec respect, et chercher à comprendre ce qui sous-tend derrière ces différences. C'est sur cette base qu'elles pourront, dans un esprit de respect mutuel, rechercher ce qui les unit plutôt que ce qui les divise.
- 'outcome "Fit for the future" s'applique en principe également aux fédérations elles-mêmes. En préparation du prochain programme, il serait opportun que chaque fédération — ou les trois ensembles, avec leurs directions et les équipes — réalise un exercice de planification par scénarios (type "et si..."), afin de mieux anticiper les évolutions possibles.

Il est recommandé d'approfondir les scénarios d'avenir (annexe 4) élaborés par les membres de chaque fédération lors l'événement d'apprentissage.

D – Des recommandations pour renforcer l'efficacité de l'apprentissage

- 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.
- Dans la perspective du prochain programme, il est recommandé d'harmoniser davantage l'outcome "fit for the future" avec les autres outcomes du programme (si la structure actuelle du programme est maintenue). Dans la mesure où les priorités le permettent, cette harmonisation pourrait également être amorcée dans le cadre du programme actuel.
- Il est recommandé de renforcer le soutien à l'apprentissage numérique.

- L'accompagnement individuel est pertinent, mais ne doit pas dépasser les capacités de prise en charge des fédérations. Il est recommandé, lors de la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage individuelles, de réévaluer régulièrement comment celles-ci peuvent être optimisées.

1 INTRODUCTION

1.1 LE PROGRAMME '22-'26¹

Dans le contexte du programme conjoint des trois fédérations, le changement ultime recherché est que “les organisations de la société civile belges (OSC) et les acteurs institutionnels (AI) soient reconnus, agiles et des agents essentiels (indispensables) du changement dans la solidarité internationale, contribuant à la construction d'un monde juste, égal et durable. Cela implique d'être capable de soulever des questions sociales, de proposer des alternatives et d'agir, y compris par la sensibilisation, la mobilisation et le plaidoyer politique”.

En tant qu'acteurs (courtiers) du changement, les OSC et les AI devraient être en mesure de réagir avec souplesse aux évolutions de la société. Elles devraient être reconnues comme des partenaires légitimes de la solidarité internationale. La solidarité internationale signifie également que les OSC et les AI ont la capacité de construire des ponts avec leurs partenaires dans les pays partenaires et avec d'autres organisations actives dans le secteur - dans le respect de chacun, sur un pied d'égalité et dans un esprit de solidarité. Tout ceci s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable, et notamment de l'ODD 17 sur les partenariats.

Le document technique et financier (DTF) développé par les fédérations part d'une vision individuelle des OSC et des AI. L'objectif des fédérations est de soutenir et renforcer leurs membres et de faire prospérer le secteur OSC/AI.

Pour ce faire, le programme conjoint a identifié trois domaines de changement. Ceux-ci ont été traduits en trois objectifs spécifiques ou outcomes, liés au travail avec et pour les organisations membres.

Ces trois domaines de changement sont les suivants :

- Outcome 1 : L'environnement politique soutient les OSC et les AI et facilite leur accès aux diverses sources de financement qui soutiennent leur travail et leurs activités.
- Outcome 2 : Renforcement de la base sociale du secteur et des partenariats entre les OSC et les AI.
- Outcome 3 : Les OSC et les AI sont des acteurs "Fit for the future", c'est-à-dire "prêts ou préparés pour l'avenir".

Les trois outcomes ne sont pas distincts mais liés entre eux, comme l'explique le programme. Ils contribuent les uns aux autres et se renforcent mutuellement. Le programme commun développe ce point et explique les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles reposent le lien entre les trois outcomes et leur interconnexion.

¹ Cette section est basée sur le document de programme 2022-2026 des fédérations, avec cofinancement de la DGD

1.2 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours porte sur l'un des trois outcomes du programme commun des trois fédérations ACODEV, ngo-federatie et Fiabel, cofinancé par la DGD, à savoir le Outcome 3 : les **OSC et les AI sont des acteurs "Fit for the future"**.

La question centrale de l'évaluation a été formulée comme suit :²

*" 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.

L'évaluation était de nature **formative** et **qualitative**, puisqu'elle a eu lieu à mi-parcours du programme '22-'26 et qu'elle était axée sur l'apprentissage.

1.3 UTILISATEURS DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Les utilisateurs·trices des résultats de l'évaluation sont, comme indiqué dans les termes de référence :

- Le personnel et le conseil d'administration des trois fédérations, qui utiliseront les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du programme et des programmes futurs
- Membres des 3 fédérations
- La DGD et le cabinet

Quelques remarques :

- Le rapport fait parfois référence au "secteur". La question est de savoir ce qu'est le "secteur". Les trois fédérations agissent pour leurs membres OSC et AI, et ne représentent certainement pas toutes les organisations œuvrant pour la solidarité internationale. Cela nous amène plutôt aux organisations faîtières 11.be/CNCD-11.11.11-11.11.11. Pour cette évaluation, nous limitons

² Voir aussi les termes de référence pour cette mission : TdR Evaluation mi-parcours des 3 fédérations d'OSC et d'AI.

donc le secteur au groupe des OSC et AI appartenant au secteur de la coopération/solidarité internationale.

- Lorsque nous faisons référence aux membres des fédérations, nous incluons également leurs partenaires (en Belgique et dans d'autres pays). Cela ne signifie pas que les partenaires doivent ou peuvent être activement impliqués dans tous les aspects abordés dans le rapport, mais plutôt que tout ce qui concerne les membres dans ce rapport concerne également, d'une manière ou d'une autre, les partenaires.

1.4 MÉTHODOLOGIE

L'évaluation a été suivie et soutenue par un comité de pilotage composé de membres du secrétariat des trois fédérations ainsi que de quelques membres des fédérations. Un point de contact central du Ngo-federatie a été prévu afin d'assurer la continuité du suivi et de la communication pendant l'exécution de l'évaluation.

L'évaluation étant qualitative et formative, la méthodologie de collecte des données s'est basée sur des méthodes participatives comme des **entretiens** individuels, et un **événement d'apprentissage collectif** avec des membres des trois fédérations (annexe 8), ainsi qu'une **étude documentaire** des documents mis à disposition par les trois fédérations et d'autres documents (annexe 7). Si la revue documentaire est importante pour comprendre quels processus d'apprentissage sous-jacents ont contribué à la création du programme, cette évaluation n'a pas servi à remettre en question et à examiner ces processus d'apprentissage. L'évaluation s'est principalement intéressée à la manière dont le outcome – « Fit for the future » - a été atteint aujourd'hui, en 2025, et à la question de savoir si l'interprétation de l'outcome est toujours pertinente aujourd'hui. Ceci afin d'aboutir à des recommandations utiles qui également tiennent compte d'un contexte (géo)politique différent aujourd'hui de celui d'il y a 3 ans.

Les informations recueillies ont été triangulées en comparant les résultats provenant des différentes sources d'information. L'événement d'apprentissage du 20/2 comptait environ 70 participant·e·s, qui ont réfléchi pendant la journée sur le thème "fit for the future" dans 9 sous-groupes le matin (par groupe linguistique), et 3 sous-groupes (par fédération) l'après-midi. Les résultats de cette journée ont été triangulés avec l'étude documentaire et des entretiens supplémentaires externes.

Cette évaluation s'est concentrée sur l'outcome "fit for the future" qui met principalement l'accent sur le renforcement et le soutien des membres de la fédération par la mise en place de diverses initiatives d'apprentissage. C'est pourquoi l'évaluation elle-même a été réalisée autant que possible sous l'angle de l'apprentissage et de la qualité. Le comité de pilotage de l'évaluation a été étroitement impliqué dans la conception de l'événement d'apprentissage collectif et, en tant que tel, a agi comme un groupe de conception pendant plusieurs mois. Pour la même raison, un événement d'apprentissage collectif réunissant des membres des trois fédérations a également été choisi, plutôt que des méthodes d'évaluation plus "traditionnelles" telles qu'une enquête en ligne. La méthode Appreciative Inquiry (voir la note de démarrage, annexe 1) a joué un rôle de premier plan à cet égard. Le modèle

d'apprentissage en triple boucle³ a été utilisé pour répondre aux questions de l'évaluation (voir la note de démarrage, annexe 1).

Avant de finaliser le rapport, une **session de sensemaking** a été organisée avec le comité de pilotage afin d'affiner et d'approfondir les recommandations.

Étant donné que l'une des questions d'évaluation des termes de référence portait sur la pertinence des thèmes du programme commun, mais qu'elle n'était pas incluse dans la question d'évaluation centrale, cette dernière a été légèrement modifiée. Les changements (géo)politiques⁴ récents ont également été pris en compte dans la question centrale de l'évaluation. (Texte en couleur ci-dessous) :

"Dans quelle mesure les **thèmes** et les méthodes utilisés (groupes de travail, formation, coaching, échange entre pairs, etc.) et la mise à disposition d'outils de travail (manuels, etc.) sont-ils appropriés pour atteindre les résultats prédéfinis dans le cadre de l'outcome 3 - Fit for the future- d'ici 2026 ?

La signification de "fit for the future" est-elle toujours pertinente dans le contexte actuel changé (année 2025), et qu'est-ce que cela signifie concrètement pour sa mise en œuvre ?

Les approches et méthodologies actuelles peuvent-elles être maintenues à l'avenir ou doivent-elles être adaptées pour atteindre les résultats escomptés ?

³ Réf. Apprentissage en triple boucle, défini à l'origine par Argyris & Schön (2002).

⁴ Le gouvernement De Wever est entré en fonction en janvier, annonçant des coupes budgétaires de 25 % au sein de la coopération au développement ; le gouvernement Trump est entré en fonction en janvier, qui n'est pas favorable à la coopération au développement et a, par exemple, supprimé l'agence USAID. Ce gouvernement est également négatif à l'égard de DEI (diversité, équité et inclusion) et le met en œuvre dans sa politique. Cela signifiera (et a déjà signifié) un déclin global des programmes d'IED et de l'attitude d'une partie de l'opinion publique à l'égard de DEI

1.5 PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus d'évaluation suivi entre septembre 24 et mai 25 comprenait les phases suivantes :

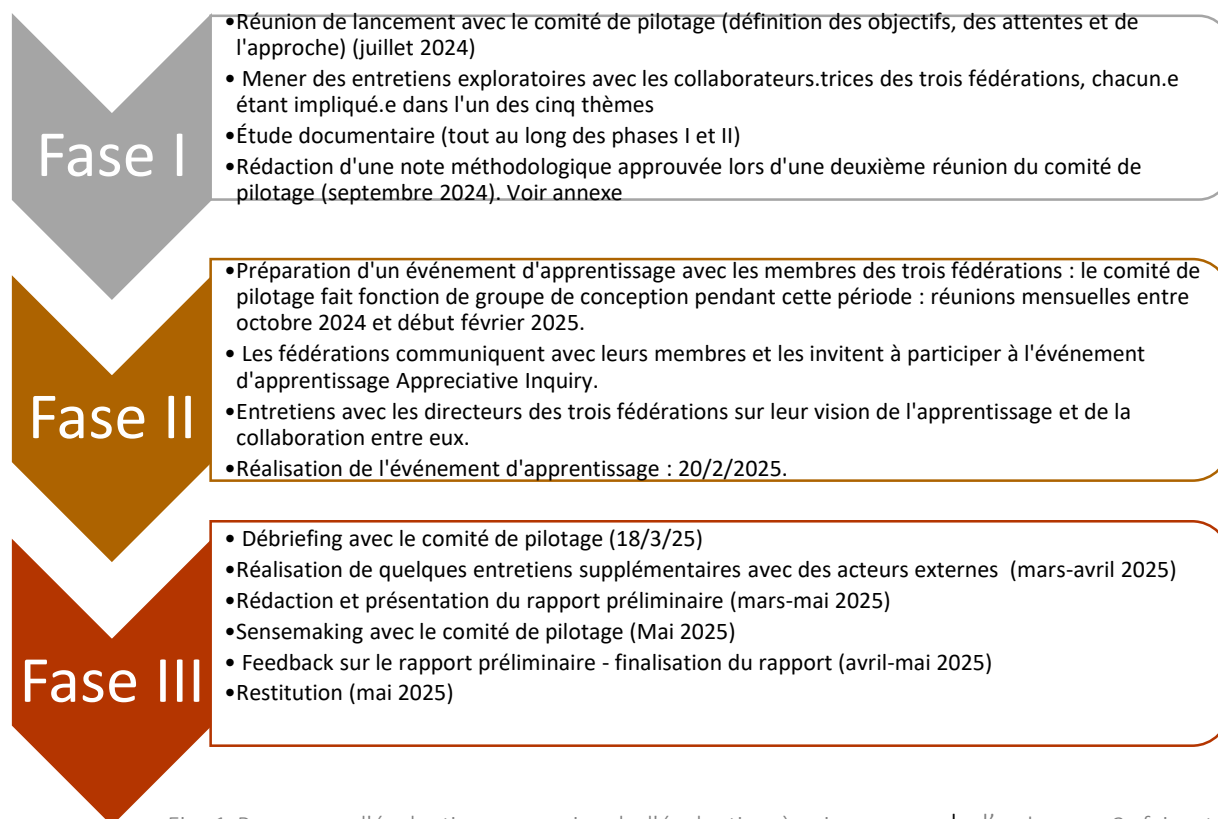


Fig. 1 Processus d'évaluation sommaire de l'évaluation à mi-parcours de l'outcome 3, faisant partie du programme commun des trois fédérations ACODEV, Ngo Federation et Fiabel.

1.6 CONTRAINTES ET DÉFIS AU COURS DE L'ÉVALUATION

Méthodologie : L'un des défis de l'évaluation résidait dans le fait qu'au début de celle-ci, certaines fédérations ont exprimé des doutes quant à la méthodologie d'évaluation indiquée dans l'offre. L'offre préconisait en effet l'utilisation de l'Appreciative Inquiry comme méthodologie de base. Cette approche participative part des points forts actuels et s'appuie sur ceux-ci pour construire l'avenir. Certaines parties prenantes avaient exprimé leur inquiétude quant au fait que cette méthodologie ne tiendrait peut-être pas suffisamment compte des différences d'approche en matière d'apprentissage entre les fédérations et des processus d'apprentissage que les fédérations avaient suivis avec leurs membres et qui avaient en partie précédé le programme actuel (tels que l'identification des trajectoires futures). En combinant Appreciative Inquiry avec une étude documentaire et des entretiens, cet aspect a toutefois été pris en compte.

Il existait également des divergences quant aux accents que les fédérations souhaitaient mettre lors de l'évaluation. (Accent sur les thèmes ou sur les méthodes de travail et les méthodologies). En adaptant

la question centrale de l'évaluation (voir ci-dessus), il a été possible de répondre à ces deux préoccupations (thèmes et méthodes de travail).

La pertinence des choix en matière de thèmes et de méthodes de travail, effectués au début du programme, a été vérifiée principalement par le biais d'enquêtes auprès des membres ainsi que sur la base de la documentation existante, mais sans remettre fortement cette pertinence en question. A notre avis le DTF, les processus sous-jacents à ACODEV et à Ngo-federatie et les enquêtes annuelles auprès des membres argumentent suffisamment ces choix. Ce que l'évaluation aborde, c'est la question de savoir si les thèmes sélectionnés pour cette évaluation sont toujours pertinents aujourd'hui. Une limitation de cette approche réside dans le fait que cette question n'a pas pu être traitée pour tous les thèmes soutenus par les fédérations. Cela avait été suggéré, afin de couvrir de manière adéquate la diversité de l'offre, mais n'avait pas été retenu par les fédérations au début de l'évaluation. C'est regrettable pour ACODEV qui aurait également souhaité inclure l'ECMS et le thème des RH - le bien-être au travail - dans cette évaluation, car elle travaille beaucoup sur ces thèmes. Cependant, l'évaluation a été menée de manière que les recommandations puissent également être utilisées pour d'autres thèmes et initiatives d'apprentissage. Cela rend l'évaluation plus largement applicable.

Processus d'évaluation participatif : a été décidé d'impliquer les fédérations et leurs membres dans le processus d'évaluation, non seulement lors de la collecte des données, mais aussi lors de leur élaboration. Le comité de pilotage a été étroitement impliqué dans le processus d'évaluation, agissant comme un **groupe de conception** pendant plusieurs mois pour aider à façonner l'événement d'apprentissage et fournir un retour d'information sur le déploiement de la méthode d'Appreciative Inquiry. En organisant le processus d'évaluation de cette manière, on s'est écarté de la méthode d'évaluation conventionnelle, ce qui n'a pas toujours été facile et a parfois donné lieu à des discussions animées. Cela a toutefois permis d'aboutir à un processus d'évaluation soutenu par toutes les parties prenantes.

Recommandations par fédération : L'événement d'apprentissage a constitué un moment central pendant l'évaluation. Le groupe cible était les membres des trois fédérations. Au cours de l'événement, les membres du même groupe linguistique ont échangé entre eux (le matin) ; l'après-midi, l'échange a été organisé par fédération. En effet, les fédérations souhaitaient voir figurer dans ce rapport des recommandations spécifiques à chaque fédération. Même si les fédérations se concertent régulièrement sur leurs initiatives d'apprentissage, leur approche diffère à certains égards et elles ne réalisent pas toutes leurs initiatives d'apprentissage ensemble. Le fait de laisser les membres discuter en groupes mixtes lors de l'événement d'apprentissage aurait compliqué la formulation de recommandations par fédération.

Plusieurs membres ont exprimé que les échanges au niveau de chaque fédération étaient considérés comme positifs car cela permettait de pouvoir se concentrer sur son expérience avec sa fédération et que cela fluidifiait les échanges. En même temps, cette approche a limité les échanges entre les membres de différentes fédérations au cours de l'événement d'apprentissage, ce qui a été considéré comme une occasion manquée par plusieurs participant·e·s à l'événement. Plusieurs membres ont déclaré qu'en cette période de changement, ils accordaient plus que jamais une grande importance à

une large coopération au sein du secteur et que des événements tels que celui-ci pouvait contribuer à renforcer les réseaux interprofessionnels.

Finalement, la plupart des recommandations s'appliquent à au moins deux, voire aux trois fédérations. Comme les annexes 4 et 6 ont été rédigées séparément pour chaque fédération, chacune d'entre elles peut s'en servir à sa mesure

Langue : une autre limite de l'événement d'apprentissage était la langue. Une langue parlée commune (l'anglais) n'a pas été choisie, en accord avec le comité de pilotage, parce qu'il était préférable que les membres puissent parler leur propre langue maternelle. Cela a en effet eu l'avantage de permettre aux membres de s'exprimer plus facilement les uns avec les autres au cours de l'événement. La plénière présentait toutefois une limite : tous les membres ne comprenaient pas aussi bien ce qui était dit par les deux animatrices (qui s'exprimaient alternativement en français et en néerlandais mais ne traduisaient pas simultanément) ou par les membres pendant les moments de retour d'information en plénière. Ce problème a été résolu en montrant une présentation en néerlandais et en français tout au long de la journée, mais la langue a encore été perçue par certains membres comme un défi à relever pour échanger de manière optimale entre eux.

Momentum de l'événement d'apprentissage : Le momentum de l'événement s'est avéré particulièrement pertinent pour réfléchir avec les membres à ce que signifie être prêt pour l'avenir dans un contexte modifié et à la manière de s'y préparer au mieux grâce au soutien (à l'apprentissage) des fédérations.

Cependant, l'événement s'est limité à « l'apprentissage » en tant que stratégie pour être prêt pour l'avenir, et n'avait pas pour objectif d'examiner comment -plus généralement et plus efficacement- se préparer pour l'avenir, l'apprentissage étant l'une des stratégies envisagées. En effet, l'évaluation était limitée à l'outcome 3, "fit for the future".

Certains participant·e·s ont néanmoins élargi leur réflexion au cours des échanges, contribuant ainsi à certaines des recommandations de ce rapport qui transcendent le outcome 3. Quelques participant·e·s ont abandonné l'événement parce qu'il était limité à l'apprentissage, à un moment où le contexte (géo)politique faisait basculer le contexte, avec des implications potentiellement majeures pour le secteur. Ils.elles s'attendaient à ce que l'événement porte davantage sur le thème général de la préparation pour l'avenir. Cependant, la majorité des participant·e·s ont trouvé l'événement pertinent et - même si certains avaient une idée différente au départ - ont apprécié le fait que les membres des trois fédérations aient été invités à échanger ensemble sur le thème "fit for the future" et à apprendre les uns des autres et les uns avec les autres. Cela a contribué de manière positive à ce rapport et aux recommandations pour les fédérations et leurs membres.

2 PRINCIPAUX RÉSULTATS ET ANALYSE

Les résultats de l'évaluation ont été analysés à l'aide des questions d'évaluation dérivées de la question centrale de l'évaluation (voir également le cadre d'évaluation dans la note méthodologique, annexe 1).

2.1 PERTINENCE

Quelle est la pertinence des thèmes et des approches choisis (formats de travail, méthodes, ...) par rapport à l'outcome "fit for the future" ? Correspondent-ils aux besoins et exigences en matière d'apprentissage que les membres expérimentent (jusqu'à aujourd'hui et à l'avenir) ? ⁵

Les questions d'évaluation en termes de pertinence ont été divisées en trois parties :

1. SIGNIFICATION DE "FIT FOR THE FUTURE"

Que signifie "fit for the future" ? Comment cette notion est-elle définie dans le programme ? Pour devenir/rester "fit for the future", quelles sont les compétences que le programme considère comme essentielles ? Ces compétences sont-elles avérées pertinentes pour être "fit for the future" (jusqu'à présent) ?

2. APPROCHE VISANT À DEVENIR/RESTER (PLUS) FIT FOR THE FUTURE

Pour renforcer ces capacités, quels choix les fédérations ont-elles fait en termes d'approche (choix des thèmes, des formes de travail, des activités) ? Ce choix est-il pertinent par rapport aux compétences à renforcer jusqu'à présent ?

3. SIGNIFICATION DE "FIT FOR THE FUTURE" ET DE L'APPROCHE - VERS L'AVENIR

Même si l'outcome- Fit for the future et l'approche qui l'accompagne - était pertinent jusqu'à présent, l'est-il encore à l'avenir, à la lumière du contexte géopolitique modifié ? Quel rôle les fédérations doivent-elles jouer alors ?

2.1.1 SIGNIFICATION DE L'EXPRESSION "FIT FOR THE FUTURE"

Description du résultat "Fit for the future" dans le programme 22-26

Le programme commun des trois fédérations a été préparé en 2021, pour la période 2022-2026. Le dossier du programme est - comme mentionné dans le dossier - **le résultat d'un processus stratégique des trois fédérations, qui a consisté en** un certain nombre d'ateliers participatifs avec les collaborateurs·trices des secrétariats, la consultation de leurs membres par le biais de l'enquête des conseils d'administration en mars 2021, des conseils d'administration (CA) et de l'assemblée générale

⁵ Il s'agit également d'une question de cohérence.

(AG) des fédérations⁶, des groupes de travail et d'autres plateformes actif.ve.s à ce moment-là. Les membres des trois fédérations ont donc participé dans l'élaboration de ce programme.

Le programme actuel s'appuie également sur des **processus d'apprentissage stratégique** au sein des fédérations (principalement ACODEV et Ngo-federatie, liés respectivement aux "Toekomstwerken" (chantiers de l'avenir) et à Vision 2030)⁷ qui se sont déroulés pendant plusieurs années et qui ont précédé le programme actuel (pour plus de détails, voir plus loin dans le document, dans la section "efficacité"). Ces processus ont contribué à l'identification des thèmes du programme actuel. Ces thèmes sont, d'une part, les processus de réflexion stratégique - pour faire face aux évolutions sociétales - et les thèmes de professionnalisation.

Le programme '22-'26 est également cohérent avec les résultats du programme conjoint précédent (et l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale qui l'accompagnent, ainsi que les réponses managériales des directions des fédérations).

Dans le programme conjoint des fédérations, la mention **"fit for the future"** n'est lié qu'au Outcome 3 : "fit for the future" est un niveau de changement dans la théorie du changement du programme, au niveau des membres des fédérations, nécessaire pour *être reconnus comme des acteurs agiles de la solidarité internationale, indispensables pour parvenir à un monde juste et durable*.⁸

Être « fit for the future » signifie que les membres **sont des agents de changement qui peuvent jouer un rôle important dans la réflexion collective sur les défis sociétaux, la formulation de réponses et la diffusion de l'innovation et du progrès social.**

Pour être « fit for the future », les OSC et les AI doivent faire, être ou devenir un certain nombre de choses. Ces choses sont les suivantes - selon le DTF :

- Les OSC et les AI doivent être suffisamment **à l'écoute de la société** pour pouvoir réagir à des événements changeants. À cet égard, la détection, l'identification et la mise en évidence des défis sociétaux constituent un aspect très important (lien outcome 2). La mission de chaque OSC et AI part d'un besoin défini ou d'une vision de la société et a toujours un certain changement à l'esprit. Il est important que ces besoins et ces visions soient et restent fondés, réels, pertinents et utiles.
- Les OSC et les AI devraient **réfléchir à leur rôle et à leur impact sur les défis sociétaux, et renouveler leurs opérations si nécessaire** (mettre en œuvre de nouvelles idées et perspectives, répondre à certaines révolutions, adapter les programmes aux nouvelles tendances)⁹.

⁶ Pour Fiabel, il s'agit respectivement du Conseil de Direction et de la Concertation des Membres.

⁷ Ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait pas de processus stratégiques au sein de Fiabel et avec ses membres

⁸ Le texte en italique est le changement ultime de la théorie du changement auquel contribuent les trois résultats du programme commun des fédérations.

⁹ Comment les organisations peuvent-elles mettre en œuvre 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

Deux conditions doivent être remplies à cet égard :

- En interne : une **attitude et une culture organisationnelles ouvertes et axées sur l'apprentissage**
 - Externe : **collaborations avec la société civile au sens large et d'autres secteurs**
- Les OSC et les AI doivent être **agiles**. Cela signifie qu'ils doivent revoir leurs opérations si nécessaires et adapter leurs programmes rapidement et efficacement à certains nouveaux cadres ou idées greffés sur les changements sociétaux.
 - Les OSC et les AI devraient devenir des **organisations apprenantes** (voir aussi ci-dessus comme condition de l'innovation), qui utilisent et appliquent les connaissances acquises et peuvent tirer des leçons de leur expérience.
 - Les OSC et les AI doivent **travailler de manière efficace** pour provoquer les changements souhaités.

Les cas en gris sont plus orientés vers la stratégie, tandis que ceux en jaune sont plus orientés vers l'opérationnel.

Bien qu'ils ne soient pas nommés comme tels dans le document du programme, tous ces éléments peuvent en fait être considérés comme des compétences ou des compétences groupées (par exemple, pour devenir une organisation apprenante, plusieurs compétences sont nécessaires), nécessaires pour devenir/rester prêt pour l'avenir.

Le document de programme décrit **deux types de capacités**, dont le renforcement est soutenu par les fédérations :

- **Capacités nécessaires à l'accomplissement des tâches essentielles** = tâches permettant à une organisation de fonctionner de la manière la plus professionnelle possible. Il s'agit principalement de capacités fonctionnelles et opérationnelles en termes de gestion financière, de gestion organisationnelle, de suivi et d'évaluation... *(= faire les choses correctement)*.
- **Capacités nécessaires pour évoluer en tant qu'organisation dans l'avenir et rester stratégiquement pertinente**. Le document de programme indique que ces capacités sont de deux ordres :
 - D'une part, ils sont à **un certain nombre de thèmes qui devraient alimenter la réflexion sur l'avenir**, qui ont émergé à travers une trajectoire Future 2030 à Ngo-federatie et à travers une trajectoire Vision 2030 à l'ACODEV. Fiabel n'a pas mené un tel exercice, mais ses membres peuvent rejoindre les deux autres fédérations pour se familiariser avec ces thèmes. Le document du programme indique que ces thèmes ne sont pas nécessairement fixés pour les 5 ans, même si certains ont été identifiés au début du programme pour y travailler.¹⁰ *(= faire les bonnes choses)*

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 outcome 1)."

¹⁰ De ces deux trajectoires futures de la Ngo-federatie et d'ACODEV, un certain nombre de thèmes ont émergé avant même le début du programme en 2022, dans le but de les approfondir avec les membres pour inspirer les organisations à faire certaines choses différemment ou à établir un agenda pour l'ensemble du secteur. À Ngo-federatie, huit groupes de travail ont été formés autour d'autant de thèmes avant

- D'autre part, ils sont liés à la capacité de mener une **réflexion stratégique**, un recalibrage par rapport à ces thèmes (*= faire les choses correctement*).

Les capacités plus opérationnelles sont regroupées dans un résultat de programme (3.1), tandis que les capacités stratégiques et prospectives figurent dans le deuxième résultat de programme (3.2). Cependant, le deuxième résultat n'a pas été formulé comme un renforcement des capacités, mais plutôt comme une activité des fédérations :

Résultat 3.1 - Les OSC et les AI sont renforcées dans leur capacité à être agiles et professionnelles

Résultat 3.2 - Les OSC et les AI sont soutenues dans leur réflexion stratégique en fonction des défis actuels et futurs.

CONCLUSION - PERTINENCE OUTCOME - " FIT FOR THE FUTURE " - AU DÉBUT DU PROGRAMME ET JUSQU'À PRÉSENT

Sur la base de la manière dont le programme, et donc le outcome - Fit for the future- a été réalisé, nous pouvons conclure que le programme tel qu'il a été formulé au départ était pertinent pour les membres à ce moment-là, et correspondait à ce pour quoi les membres avaient besoin d'un soutien supplémentaire par l'intermédiaire des fédérations

Cela ne veut pas dire que le programme était, et est toujours, pertinent pour tous les membres dans la même mesure. Le profil des membres des trois fédérations est caractérisé par **une grande diversité**, en termes de taille (à la fois en nombre de collaborateurs·trices et en volume de programme), d'identité et de méthode de travail. En outre, tous les membres n'utilisent pas (dans la même mesure) l'offre des fédérations dans le cadre de l'outcome 3. Cela signifie que - même si les connaissances et les capacités nécessaires pour être/devenir « fit for the future » ne diffèrent pas substantiellement entre les membres - le besoin de soutien de la part des fédérations peut être très diversifié.

Par souci d'exhaustivité, nous mentionnons quelques caractéristiques qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le programme comme une condition préalable pour devenir / rester « fit for the future », mais qui, à notre avis, peuvent également être considérées comme des caractéristiques importantes d'une organisation « fit for the future »:¹¹

- Un leadership fort qui unit
- Approche centrée sur les personnes et l'inclusion (accent sur le bien-être, le développement durable et la diversité des employé·e·s des organisations membres et des parties prenantes)
- Des organisations durables sur le plan environnemental, financier, technique et institutionnel

le début du nouveau programme : Décolonisation, décolonisation, partenariats égaux, rôle politique des ONG, viabilité financière, numérisation, agilité et partenariats multi-acteurs. ACODEV a rejoint les thèmes de la décolonisation, du décroissement, des partenariats et de la digitalisation et a également initié sa propre réflexion autour du rôle et de l'identité des ONG.

¹¹ Ref. Heifetz, R., Grashow, A. et Linsky, M. (2009/2020 reprint). The Practice of Adaptive Leadership : Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World (La pratique du leadership adaptatif : outils et tactiques pour changer votre organisation et le monde). Harvard Business Press ; Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. et Evans, S. (2016). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes (Analyse de la littérature et des pratiques pour développer des archétypes de modèles d'entreprise durables). Journal of Cleaner Production, 65, 42-56 ; Loorbach, D., Wittmayer, J. M., Hielscher, S., Avelino, F., & Weaver, P. (2020). Transformative social innovation and (dis)empowerment. Technological Forecasting and Social Change, 151, 119733. (Exemples de publications à l'appui (non exhaustifs)).

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme, des efforts sont faits pour renforcer l'inclusion (via les groupes de travail sur le genre et le fonds de qualité, géré par les fédérations), le bien-être (un thème sur lequel travaille ACODEV), la durabilité technique (via par exemple le fonds D4D), et la durabilité environnementale (en termes d'environnement). Le leadership est souvent implicitement inclus dans d'autres thèmes (par exemple comme condition pour permettre l'intégration des connaissances et des compétences acquises autour d'un thème particulier ; ou via des échanges P2P entre les membres (niveau direction) sur la décolonisation dans les organisations et les processus, avec comme principe important que cette transformation doit être soutenue par la direction).).

2.1.2 APPROCHE VISANT À DEVENIR/RESTER (PLUS) FIT FOR THE FUTURE

A. L'APPROCHE TELLE QU'ELLE EST DÉCRITE DANS LE PROGRAMME '22-'26

Pour aider les membres à devenir plus **professionnels et agiles (R 3.1)**, les **activités** du programme se concentrent sur le **soutien à l'application des réglementations, sur la gestion organisationnelle, sur la préparation à la nouvelle accréditation, sur le fait de devenir ou de renforcer une organisation plus axée sur l'apprentissage.**

Il est moins évident de déduire du document de programme pourquoi Forward Fest a été classé sous ce résultat, car il semble s'agir davantage d'une initiative à orientation stratégique.

Le document de programme (section 3.1) ne précise pas clairement ce que signifie exactement le renforcement des capacités pour travailler dans une optique de changement. Les exemples cités dans le document de programme sous la rubrique « acteur du changement » sont le plaidoyer et l'éducation à la citoyenneté mondiale fondée sur la solidarité. On peut supposer que ces activités n'entraient pas dans le cadre du **Résultat 3.2** parce que celui-ci était formulé de manière assez étroite (soutien aux processus de réflexion stratégique). Si ce résultat 3.2. avait été interprété comme le renforcement des membres dans leur réflexion stratégique afin de continuer à évoluer en tant qu'organisation et de rester stratégiquement pertinent, ces activités auraient pu s'inscrire dans ce cadre.

Les formes d'apprentissage et de travail mentionnées dans le document de programme sont diverses : parcours d'apprentissage, formation, coaching, échange (apprentissage par les pairs), apprentissage de référence (enquêtes sectorielles), numérisation de certaines parties de l'offre de formation pour permettre la participation des personnes sur le terrain, mise à disposition d'un fonds de qualité pour encourager l'apprentissage collectif, recherche sectorielle et évaluations communes pour promouvoir la réflexion stratégique. Les deux dernières (recherche sectorielle et évaluations communes) sont liées à l'encouragement du travail d'amélioration continue de la qualité. De ce point de vue, ces formes de travail sont susceptibles d'être placées sous le résultat 3.1. Toutefois, du point de vue du contenu, ces formes de travail s'inscrivent tout aussi bien dans le cadre du résultat 3.2, car elles sont orientées vers la stratégie.

Pour soutenir les membres dans les **processus de réflexion stratégique (R 3.2)**, le programme a initialement envisagé des activités visant à renforcer la réflexion stratégique :

- Mettre les **défis et les tendances à l'agenda**
- Engager les membres en **créant activement un espace de réflexion stratégique sur l'avenir de la solidarité internationale**
- Contribuer au renforcement mutuel des membres sur un certain nombre de **thèmes** identifiés (par exemple la décolonisation, les partenariats égaux, le partenariat avec le secteur privé, la gestion financière, l'agilité, le genre, l'environnement, l'économie sociale et solidaire, etc.
- Fournir des **outils concrets** aux membres pour qu'ils puissent appliquer les bonnes pratiques dans leurs propres organisations.

En outre, la mise en œuvre de la stratégie D4D a également été incluse dans ce résultat, étant donné que la stratégie D4D encourage les projets innovants et répond ainsi de manière prospective à l'évolution numérique.

B. L'ENQUÊTE ANNUELLE AUPRÈS DES MEMBRES

Les enquêtes annuelles auprès des membres¹² font la distinction entre la **fonction de "helpdesk"** des fédérations, le **renforcement des capacités** (professionnalisation) et les **voies stratégiques**. En ce qui concerne la fonction de "helpdesk", les trois fédérations lui attribuent une note très élevée. Lors de la mise en œuvre de ce programme, la grande majorité des membres ayant donné une réponse ont obtenu une note supérieure à 8 sur 10 (voir le tableau suivant). Selon les fédérations, il s'agit d'un outil de soutien important pour les membres, ce qui a également été confirmé lors de l'événement d'apprentissage du 20/2.

Organisation	Rapidité			Qualité				
	% de membres satisfaits (score > ou égal à 7/10)	Score moyen sur 10	% de membres satisfaits (score > ou égal à 7/10)	Score moyen sur 10	% de membres satisfaits (score > ou égal à 7/10)	Score moyen sur 10	% de membres satisfaits (score > ou égal à 7/10)	Score moyen sur 10
	2022		2023		2022		2023	
ACODEV	92,9%	8,4	91,7%	8,2	97,6%	8,4	97,2%	8,5
Ngo-federatie	100,0%	8,4	91,7%	8,1	100%	8,4	95,8%	8,3
Fiabel	100%	8,9	100%	8,4	100%	8,9	100%	8,3
Mondial	94,8%	8,4	92,6%	8,2	98,3%	8,5	98,1%	8,4

Tableau 1 : score de satisfaction des membres des trois fédérations sur la fonction "helpdesk". Source : résultats de l'enquête auprès des membres des fédérations, 2022 et 2023.

¹² En 2022 et 2023, 61,8% et 52,9% respectivement des membres de l'ACODEV ont répondu à l'enquête, 61% et 58,5% respectivement des membres de la Ngo-federatie ont répondu à l'enquête et 77,8% et 77,8% respectivement des membres de Fiabel ont répondu à l'enquête.

En ce qui concerne les offres de renforcement des capacités, les membres qui ont répondu à l'enquête annuelle se sont également montrés très favorables (voir le tableau suivant).	% de membres qui ont répondu "oui" à la question	% de membres qui ont répondu "oui" à la question
	2022	2023
ACODEV	95,2%	97,2%
Ngo-federatie	100%	91,7%
Fiabel	85,7%	85,7%
Mondial	94,8%	92,6%

Tableau 2 : score de satisfaction des membres des trois fédérations sur l'offre de renforcement des capacités. Source : résultats de l'enquête auprès des membres des fédérations, 2022 et 2023.

La satisfaction à l'égard de l'offre de **formation de réflexion stratégique** n'est pas sondée lors de l'enquête annuelle auprès des membres. Cependant, ses effets dans l'organisation sont sondés (si certaines pratiques changent ou sont prises en compte dans l'organisation, voir le tableau suivant)

Comme les fédérations ont des contacts réguliers avec un grand nombre de leurs membres (de près ou de loin), elles peuvent également vérifier de manière plus informelle comment ces membres évoluent au niveau organisationnel. Comme Fiabel est en contact régulier avec ses membres et qu'ils ne sont pas trop nombreux (neuf au total), il est plus facile pour cette fédération que pour l'ACODEV ou la Fédération des ONG de vérifier de manière informelle si ses membres intègrent dans leur propre organisation les connaissances, les idées ou le renforcement des capacités acquis grâce aux initiatives d'apprentissage d'autres fédérations (ou s'ils pourraient le faire s'ils le souhaitent).

Organisation	Changements de pratiques suite aux trajectoires " Vision 2030 "		Réflexions dans l'organisation suite aux trajectoires " Vision 2030 "	
	% de membres qui ont répondu "oui" à la question		% de membres qui ont répondu "oui" à la question	
	2022	2023	2022	2023
ACODEV	78,3%	78,6%	96,8%	89,7%
Ngo-federatie	85,0%	93,8%	100%	90,0%
Fiabel	100%	N/A	100%	75,0%
Mondial	82,4%	86,4%	97,7%	90,5%

Tableau 3 : Mesure dans laquelle les membres des trois fédérations adaptent leurs pratiques (colonnes 2 et 3) ou y réfléchissent (colonnes 4 et 5), en suivant les trajectoires Vision 2030/Toekomstrajecten 2030. Source : Résultats de l'enquête auprès des membres des fédérations, 2022 et 2023.

De ce qui précède, on peut conclure que les membres qui répondent à l'enquête annuelle sont très satisfaits de l'offre des fédérations en termes de renforcement des capacités (y compris la fonction "helpdesk"). Cela se reflète également dans le **taux de participation** aux initiatives d'apprentissage, qui est généralement élevé.

Les fédérations attribuent cette satisfaction en partie au fait qu'elles **travaillent en fonction des besoins**. Par exemple, en consultant les participant-e-s à la formation avant que celle-ci n'ait lieu, les fédérations se font une bonne idée du niveau et des besoins des participant-e-s. En ce qui concerne les formes de

travail, les méthodologies et les instruments, les fédérations elles-mêmes estiment que, jusqu'à présent, **les bonnes formes de travail et les bons thèmes** sont utilisés pour soutenir les membres.

En outre, selon la fédération, la force du renforcement des capacités réside également dans la **diversité des thèmes et des méthodes de travail**. La **quantité** (par exemple le nombre de participant·e·s) n'est pas toujours importante, bien qu'elle soit précieuse en termes de mise en réseau, mais aussi la **qualité** : dans des groupes plus restreints, il est possible d'aller plus en profondeur. Les enquêtes annuelles auprès des membres le confirment : grâce aux sessions de formation et aux ateliers, les fédérations atteignent 90 % des membres et la note de satisfaction moyenne en 2023¹³ était de 3,58 sur 4 (l'objectif final est de 3,6). Outre la diversité, une attention particulière est également accordée à la recherche **d'un équilibre** (*"Nous avons besoin de précurseurs, mais nous ne pouvons pas aller plus vite que le maillon le plus faible"*).

D'autre part, on ne sait pas exactement ce que les membres qui ne répondent pas à l'enquête annuelle pensent de l'offre aux membres. Une ou plusieurs des raisons suivantes pourraient être invoquées (mais cela n'a pas pu être vérifié) :

- ➔ Ils n'ont pas eu besoin d'aide et n'ont donc pas rempli le formulaire.
- ➔ Ils ont accepté l'offre mais n'ont pas répondu à l'enquête.
- ➔ Ils n'ont pas trouvé de lien avec l'offre des fédérations (c'est-à-dire que l'offre n'était pas ou pas suffisamment pertinentes pour eux, ou qu'ils ont trouvé d'autres fournisseurs plus intéressants), et n'ont donc pas répondu à l'enquête.
- ➔ Il y avait une autre raison de ne pas répondre à l'enquête (par exemple, on en a besoin mais pas le temps de répondre à l'offre...).

En outre, l'enquête annuelle est envoyée aux conseils d'administration. Cependant, l'offre s'adresse à un public plus large. En fait, les fédérations ne savent pas qui remplit exactement le questionnaire, et si ce qui est rempli correspond également à l'opinion de tou-te-s les employé·e·s participant à l'offre des fédérations.

Une autre **source de vérification** pour voir si l'interprétation adaptée à l'avenir est toujours pertinente consiste à examiner les **notes de performance annuelles** que les fédérations remplissent pour les rapports de la DGD. En 2022 et 2023, les fédérations ont attribué la note "A" pour la pertinence du résultat. Les résultats de 2024 n'étaient pas encore disponibles au moment de la rédaction du rapport.

CONCLUSIONS- APPROCHE DES FÉDÉRATIONS POUR ÊTRE (PLUS) "FIT FOR THE FUTURE" - JUSQU'À PRÉSENT

Dans l'ensemble, on peut conclure que pour une grande majorité de membres, l'offre de renforcement des capacités en vue de la professionnalisation a - jusqu'à présent - été pertinente. Quant aux trajectoires stratégiques, la plupart des membres qui y participent en font réellement quelque chose (on ne demande pas ce que cela signifie). Les scores de performance pour les rapports de la DGD sont conformes aux résultats des enquêtes annuelles auprès des membres.

¹³ Au moment de la rédaction du rapport, le rapport moral 2024 n'était pas encore disponible.

En outre, les raisons pour lesquelles certains membres ne répondent pas à l'enquête auprès des membres ne sont pas claires, et il n'est pas certain que les enquêtes remplies donnent une image suffisamment complète et nuancée des opinions de tous.les participant·e·s aux initiatives d'apprentissage des fédérations.

Le niveau élevé de satisfaction des membres à l'égard des services offerts est en partie dû au fait que les fédérations travaillent principalement sur la base de la demande (en fonction des besoins de leurs membres), qu'elles accordent une attention particulière à la qualité des initiatives et à l'aspect de la mise en réseau, et qu'elles proposent un large éventail de sujets en utilisant une grande variété de méthodes d'apprentissage et de travail. Proposer une offre suffisamment diversifiée et répondant à tous les besoins reste un exercice d'équilibre.

2.1.3 SIGNIFICATION ET APPROCHE FIT FOR THE FUTURE – VERS L'AVENIR

Au cours de l'évaluation, les membres des fédérations et les fédérations elles-mêmes ont été interrogés sur la mesure dans laquelle ils considèrent que l'objectif spécifique "fit for the future" et l'approche adoptée pour le réaliser sont toujours pertinents pour l'avenir. Par avenir, nous entendons à la fois la période restante du programme actuel (avril 25 - fin 26) et l'après 2026.

Pour obtenir une réponse à cette question, l'évaluation a demandé aux membres (événement d'apprentissage 20/2) et aux fédérations quel sens ils donnent aujourd'hui à l'expression "Fit for the future", comment ils envisagent leur avenir et celui du secteur de la coopération internationale/solidarité à l'avenir comme étant "fit for the future", quels contenus et méthodes d'apprentissage et de travail seront alors nécessaires pour devenir/rester (encore plus) prêt pour l'avenir, et quels acteurs devront être impliqués dans cette démarche. Enfin, quel est le rôle de la fédération dans ce contexte ?

C. UNE SIGNIFICATION PLUS LARGE DE L'EXPRESSION "FIT FOR THE FUTURE" AUJOURD'HUI

Sur la base de la question de la signification actuelle de « fit for the future », plusieurs aspects ont été soulevés qui confirment la signification actuelle du résultat « fit for the future », mais qui indiquent en même temps que cette signification n'est plus suffisante pour faire face au changement de contexte. Pour les membres des trois fédérations, l'expression « Fit for the future » transcende le simple "apprentissage".

Ainsi, pour être ou devenir « fit for the future », selon les membres des trois fédérations, certains éléments déjà liés aujourd'hui au résultat - fit for the future- restent importants aujourd'hui, et d'autres sont ajoutés (en couleur) :

1. L'agilité stratégique qui nécessite la révision des modèles (économiques) et de la culture organisationnelle par des actions ciblées.
2. Agir sur la solidarité et l'égalité (dans les partenariats). Ces valeurs constituent la boussole morale
3. La pertinence (légitimité) et l'efficacité restent essentielles, même dans un contexte modifié.

4. Une attitude ouverte, optimiste et visionnaire caractérise les organisations tournées vers l'avenir.
5. Les organisations agissent avec souplesse, de manière stratégique et anticipent le changement. Des capacités telles que la flexibilité (agilité), la résilience (collective), l'innovation, la transformation et la réflexion stratégique sont indispensables.
6. Il est urgent de préparer l'avenir du secteur de la solidarité internationale (il existe 'a sense of urgency')
7. Les changements systémiques et, par conséquent, les stratégies adaptées et résilientes doivent être à l'épreuve du temps
8. Le pouvoir de la société civile et de la coopération
9. Examiner le rôle et la place de la solidarité internationale dans les nouvelles réalités fédérales, européennes et mondiales.
10. Une vision forte et tournée vers l'avenir (au niveau de l'organisation/du secteur)

Si l'on compare cette vue d'ensemble avec le DTF '22-'26, de nombreux éléments indiqués par les membres lors de l'événement d'apprentissage comme étant "fit for the future" sont toujours conformes à ce qui a été formulé il y a trois ans. Des éléments nouveaux ou moins (visiblement) répandues dans le document de programme et qui sont apparues lors de l'événement d'apprentissage, sont les suivantes :

Au niveau de l'environnement : (niveau du secteur ou de l'organisation)

- **Il est urgent – a sense of urgency-** de préparer l'avenir du secteur de la solidarité internationale
- **Changement de système**
- Une **stratégie résiliente** pour préparer l'avenir du secteur

En termes de comportement et de capacités requises pour cela :

- **Réexamen du modèle économique (sans autre précision)**
- **Accroître la résilience** (capacité à absorber les chocs) pour faire face à des défis complexes et assurer la défense des valeurs démocratiques et de l'espace civique.
- **Être capable de se transformer** (conformément à l'innovation) : non seulement s'adapter/réagir aux changements et subir des transitions, mais aussi les piloter activement et les façonner de manière proactive.

Sur les convictions :

- Conscience que l'**action collective et la coopération (ensemble on va plus loin)** sont nécessaires pour parvenir à un **changement durable** (changement systémique et nouvelles formes de coopération)

En termes d'identité, de mission et de vision :

- Examiner le rôle et la place de la solidarité internationale dans les nouvelles réalités fédérales, européennes et mondiales.
- Une vision forte et tournée vers l'avenir

Ci-dessous, nous examinons brièvement les éléments clés :

(i) Sense of urgency

Dans le document de programme, le soutien au renforcement des capacités des membres est considéré comme une préparation à l'avenir, lorsque cela est nécessaire, tout comme le Outcome 3 "fit for the future" est également censé l'être. Aujourd'hui, il y a un **sentiment d'urgence** parmi les membres, le moment est venu de redéfinir le rôle et la place de la solidarité internationale, de manière que les OSC et les AI gardent tout leur sens. Ce sentiment d'urgence découle indéniablement des changements dans le contexte (géo)politique et qui bouleversent tout le paysage de la coopération et de la solidarité internationales. Ce sentiment d'urgence est apparu clairement dans les réactions de certains membres lors de l'événement d'apprentissage du 20/2. Ils s'attendaient ce jour-là à commencer à réfléchir avec les fédérations à une stratégie commune pour l'avenir, afin de faire face aux changements dans le contexte. Que cela n'ait pas été le cas a été une déception pour certains membres et a été ressenti comme une occasion manquée.

(ii) Une stratégie résiliente

Il est intéressant de noter que lors de l'événement d'apprentissage 20/2, les membres ont suggéré d'évoluer vers une stratégie sectorielle résiliente. L'évaluation à mi-parcours ainsi que le rapport final de l'évaluation précédente du programme conjoint des trois fédérations ont formulé une recommandation similaire : élaborer une **stratégie globale** pour toutes les fédérations et leurs membres, ainsi qu'une **mission et une vision communes**, puis, sur cette base (à nouveau), définir des besoins de développement communs pour les organisations membres. Ngo-federatie n'a pas explicitement rejeté cette recommandation dans sa réponse managériale, mais elle ne l'a pas non plus adoptée. Elle a indiqué l'importance de la coopération entre les fédérations, en prêtant attention à la diversité et à la spécificité, ainsi qu'aux éléments qui relient les fédérations, afin de parvenir à une orientation de travail commune pour les différents domaines de travail dans lesquels les fédérations sont toutes trois actives (tant sur le plan stratégique qu'opérationnel). Fiabel a adopté une position similaire à celle de Ngo-federatie, déclarant que, comme auparavant, Fiabel travaillera sur une note de base bisannuelle qui pourra être utilisée comme contribution à la recherche d'une position commune et d'une note de coopération partagée. ACODEV a également adopté une position similaire, déclarant que les trois fédérations détermineront leurs forces et faiblesses respectives et communes, identifieront ce qui les unit et les différencie et, à partir de là, parviendront à des objectifs communs. Les nouveaux plans stratégiques décennaux de Ngo-federatie et de ACODEV confirment cela¹⁴ : de nombreux éléments de ces plans permettent de renforcer la coopération à l'avenir (y compris avec Fiabel).

(iii) Capacités et comportements pour être/devenir « fit for the future »

Les capacités et actions suivantes, qui n'étaient pas explicitement prévues dans le programme commun, ont été ajoutées : **la révision du modèle économique**, **l'augmentation de la résilience** (capacité à absorber les chocs) pour faire face à des défis complexes et assurer la défense des valeurs démocratiques et de l'espace civique, et **la capacité à se transformer** (conformément à l'innovation) : non seulement

¹⁴ La Fiabel n'a pas de stratégie décennale propre comme la Ngo-federatie et l'ACODEV.

s'adapter/réagir aux changements et subir des transitions, mais aussi les piloter activement et les façonner de manière proactive.

En y regardant de plus près, nous constatons que **la résilience**, **l'agilité** et la **capacité de transformation** sont en fait des capacités qui vont de pair, mais qui ne sont pas identiques. Avoir de la résilience ou être résilient signifie qu'une personne, une organisation, un groupe de personnes ou un écosystème est capable d'absorber des chocs et d'y faire face. L'ampleur du choc et les capacités dont on dispose déterminent, entre autres, si l'organisation peut absorber les chocs tout en conservant son état actuel (résilience, stabilité), si elle peut s'adapter avec souplesse (adaptation) ou si elle doit évoluer vers un nouvel état (transformation). Être résilient signifie que l'on peut conserver ce qui est, qu'il n'est pas nécessaire de procéder à des ajustements substantiels lorsqu'il faut absorber des chocs. Lorsque les chocs sont plus importants, la résilience peut ne plus suffire, mais il faut avoir une capacité d'adaptation pour persister. Il s'agit de capacités (stratégiques) d'apprentissage et d'adaptation structurelles, toujours dans le cadre des systèmes existants. La transformation signifie que les chocs sont tels que l'on ne peut plus continuer à exister sous la forme actuelle ou au sein de certains systèmes. Il faut évoluer vers quelque chose de nouveau. Le changement est alors systémique et normatif. Les capacités dont on a besoin pour ce type de changement sont donc de nature transformationnelle.

La résilience est donc fondamentalement le mécanisme global par lequel on évolue sur un continuum de capacité à rester résilient et stable¹⁵, à s'adapter ou à faire preuve de souplesse en s'adaptant sans trop de changement, et à résister à un changement transformateur où la nouvelle situation peut être très différente de celle d'avant (voir figure suivante).

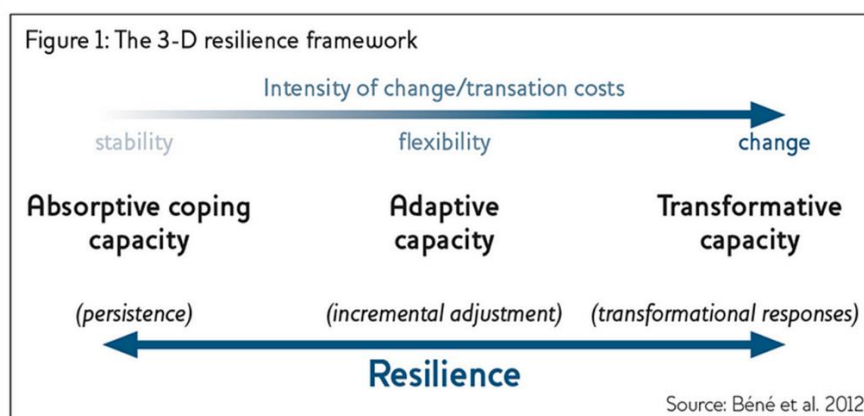


Fig. 2 : Visualisation du mécanisme de "résilience". Source : Les 3 dimensions de la résilience (l'illustration vient de "Making the Most of Resilience" par Christoph Béné et al. 2012)

Le programme actuel des fédérations montre l'importance de travailler à une organisation **agile**, ainsi que la nécessité pour les fédérations elles-mêmes d'être agiles pour repérer suffisamment tôt les changements importants dans la société et les mettre à l'ordre du jour du changement. **Il s'agit d'un attribut qui peut être déployé sur l'ensemble du continuum de la résilience, mais qui n'est pas suffisant**

¹⁵ Dans le sens où il s'agit de résister et, d'autre part, lorsqu'une organisation subit un choc particulier, de limiter les effets négatifs et de réparer les conséquences. Il s'agit essentiellement de la capacité d'une organisation à rester opérationnelle malgré des circonstances stressantes ou exceptionnelles.

en soi pour être adaptatif ou transformateur. Elle se concentre sur la capacité à s'adapter rapidement et de manière réactive (ou avec une anticipation limitée) aux changements, opportunités ou menaces de l'environnement, généralement dans le cadre des systèmes existants, et sans avoir à changer fondamentalement. Inversement, les organisations adaptatives et transformatrices peuvent en principe être agiles, mais avec une profondeur et une direction. Renforcer la résilience ne revient donc pas à sortir du cadre agile, mais à en consolider une fondation essentielle.

Renforcer les capacités agiles et adaptatives fait partie du programme pluriannuel des fédérations, le renforcement des capacités transformatives non.

Nous ne pouvons pas dire grand-chose sur la révision du **modèle économique** actuel. La raison en est peut-être le modèle de financement actuel de la DGD : un certain nombre d'organisations en sont très dépendantes. Il pourrait s'agir de travailler à une plus grande diversification ou à une manière différente de distribuer les subventions, de générer ses propres revenus et de proposer une offre adaptée au marché. Cette question n'a pas été approfondie au cours de l'événement d'apprentissage. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un ajout sans importance, étant donné que le nouveau gouvernement De Wever a annoncé une réduction de 25 % des budgets de la coopération au développement.

(iv) Le pouvoir de la société civile et de la coopération

Il s'agit de réaliser que l'**action collective et la coopération** sont nécessaires pour **changement durable** (changement de système et nouvelles formes de coopération). En fait, il s'agit davantage de la réalisation de l'outcome 2 que de l'outcome 3. L'outcome 2 vise notamment à renforcer la coopération entre les OSC, les AI et d'autres acteurs, à renforcer l'image, à être en mesure d'établir des partenariats multipartites et à mieux faire connaître l'ECMS. Toutefois, pour y parvenir, une organisation doit également disposer des capacités nécessaires. En ce sens, l'outcome "fit for the future" peut être lié à l'outcome 2. Le document de programme actuel mentionne que les deux outcomes peuvent s'influencer mutuellement, mais aucune action spécifique n'est prévue dans le Outcome 3 pour soutenir l'outcome 2.

(v) Changement de système

Ceci est étroitement lié à ce qui a été décrit précédemment, plus précisément dans le domaine de l'acquisition ou du renforcement de capacités agiles, résilientes et transformatrices. Afin de parvenir à des organisations et à un secteur agile et résilient, il est important de remettre en question les systèmes et les structures existants, ainsi que la manière dont ils s'articulent et interagissent entre eux. Ça va donc plus loin que juste améliorer ou optimiser ce qu'on fait déjà, sans remettre en question les systèmes ou structures sous-jacents. Pour certains thèmes, ça peut suffire, mais pas pour d'autres (comme pour la décolonisation). Dans ce cas, l'objectif final est de parvenir à un ou plusieurs nouveaux systèmes qui « se comportent » différemment. Le changement dans cette perspective systémique implique de tenir compte du fait que tout est lié d'une manière ou d'une autre. Il s'agit de la capacité à percevoir et à comprendre les relations, et non pas de se contenter d'observer et d'agir sur la base de faits, d'éléments ou d'événements isolés.

(vi) Une vision forte et tournée vers l'avenir - Revoir le rôle et la place de la solidarité internationale

En ce qui concerne la **"vision"**, le document de programme indique que *"la mission de chaque OSC et de chaque AI devrait partir d'un besoin défini ou d'une vision de la société et toujours garder à l'esprit un certain changement. Il est important que ces besoins et ces visions soient et restent fondés, réels, pertinents et adaptés"*. En ce sens, le document de programme s'aligne sur une "vision forte et tournée vers l'avenir" au niveau organisationnel des membres.

Lorsque le rôle et la place de la solidarité internationale doivent être redéfinis, comme cela est apparu dans le cadre du 20/2, une vision future du secteur s'impose également.

Il est intéressant que l'idée d'une vision forte et tournée vers l'avenir ait émergé lors de l'événement d'apprentissage du 20/2, d'autant plus que l'évaluation à mi-parcours du programme conjoint précédent '17-'21 des fédérations a également fait allusion à cela, en particulier au manque d'une vision et d'une stratégie communes à long terme qui tiennent compte de la réalité et de la diversité des membres : *"Il s'agit d'une vision à moyen et long terme qui explique et démontre le rôle et la plus-value des OSC et des AI belges, dans un contexte évolutif, en synergie et partenariat avec d'autres acteurs non gouvernementaux, publics, privés et internationaux en Belgique et dans les pays partenaires. Tout en favorisant des opportunités d'épanouissement pour différents types d'ACNG¹⁶, cette vision devrait être bien comprise et largement portée par les ACNG belges"*.

Dans sa réponse managériale, Ngo-federatie ne semble pas s'opposer à une vision sectorielle commune (des OSC et des AI), indiquant qu'elle était déjà en cours dans le cadre de la trajectoire Future2030. Ce faisant, elle aborde les obstacles existants qui entravent la création d'une telle vision commune (et d'une stratégie), ce qui empêche les fédérations de s'engager sur les résultats, mais seulement sur les moyens. ACODEV indique dans sa réponse managériale qu'une telle vision sera développée dans le cadre de la Vision 2030. Fiabel, cependant, indique clairement dans sa réponse managériale qu'elle n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle le développement d'une vision sectorielle est nécessaire pour développer des stratégies en termes de plaidoyer, de négociation, ...

La réponse managériale des fédérations à cette recommandation de vision partagée a donc clairement différé d'une fédération à l'autre. Les nouveaux plans stratégiques décennaux de Ngo-federatie et d'ACODEV n'en parlent pas non plus ; cependant, ils contiennent de nombreux éléments qui permettent de fixer des priorités stratégiques communes (également en concertation avec Fiabel), même dans un contexte modifié.

Si l'on examine le programme conjoint actuel des fédérations, le changement ultime dans la théorie du changement des fédérations - *la reconnaissance et l'importance des OSC et des AI pour parvenir à un monde juste et durable* - peut être considéré comme une vision commune que les trois fédérations poursuivent à l'égard de leurs membres et du secteur des OSC/AI, chacune à partir de son individualité et de sa spécificité. La question est de savoir si elle est suffisante pour relever les défis dans le contexte actuel.

¹⁶ Acteur de Coopération Non Gouvernemental

D. VISION DE L'AVENIR ENTRE LES CSO ET LES AI SUR ETRE/DEVENIR « FIT FOR THE FUTURE »

En plus d'une question plus générale sur la manière dont les membres des fédérations décrivent la signification de l'expression "fit for the future", il a été demandé aux membres, lors de l'événement d'apprentissage du 20/2, ce que cela signifie - plus concrètement - pour eux-mêmes et/ou pour le secteur. La version étendue des récits d'avenir pour chaque fédération se trouve à l'annexe 4. L'annexe 6 contient une vue d'ensemble de ce que les membres pensent devoir savoir/être capables de faire pour devenir/rester (encore plus) « fit for the future » (contenu (d'apprentissage)), de quelle manière (méthodes d'apprentissage et de travail) et qui devrait être impliqué.

(i) L'image ou le récit de l'avenir que les membres ont esquissé de leur organisation/secteur pendant l'événement d'apprentissage (20/2) contient un certain nombre d'éléments clés

Les trois scénarios d'avenir ont en commun le fait que les membres des trois fédérations considèrent une organisation/un secteur « prêt pour l'avenir » comme une organisation/un secteur qui...

- **Rend visible ce qui se passe aujourd'hui, démontrer son impact social**, afin (entre autres) de répondre à l'évolution de l'opinion publique sur la valeur ajoutée de la coopération et de la solidarité internationales (récit renouvelé) (Fiabel, ngo-federatie, ACODEV) → cela devrait conduire à une plus grande visibilité et à l'obtention d'une base de soutien social plus large (le public comprend ce que fait le secteur), à une plus grande légitimité et à un meilleur positionnement.
- **Renforce les partenariats égaux et réciproques**, unit les forces, coopère et cela prévaut sur la concurrence mutuelle (Fiabel, ACODEV, ngo-federatie), avec des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du secteur (académie, secteur privé, secteur culturel, bénévoles, renforcement de la coopération avec les partenaires dans les pays partenaires...) → cela devrait conduire (entre autres) à un décloisonnement à l'intérieur et à l'extérieur du secteur, à plus de solidarité au sein du secteur ; à une mise en commun (pooling) des ressources (ACODEV).
- **Flexible, agile et robuste dans un monde en changement** (Fiabel, ACODEV), ce qui lui permet de s'adapter rapidement aux évolutions sociales et sectorielles.

En outre, **l'inclusion/la diversité** se reflète dans l'image future des membres de Ngo-Federatie et d'ACODEV → Cela signifie qu'à l'avenir, les organisations seront inclusives et tiendront compte des réalités des pays partenaires, des groupes spécifiques et de la participation (ACODEV), ainsi que d'une meilleure représentation des groupes cibles dans le secteur (Ngo-Federatie).

L'aspect financier est mentionné par les membres de Fiabel et de Ngo-federatie dans leur récit d'avenir → Les organisations adoptent des modèles économiques durables sur le plan environnemental (Ngo-federatie) ; d'autres méthodes de collecte de fonds, basées sur la réciprocité pour les parties prenantes multiples et pour les projets transnationaux (Fiabel).

L'image de l'avenir parle également d'une responsabilité transparente et intelligente envers les donateurs, **laissant place à l'innovation** (ACODEV), ou à un secteur cherchant et définissant plus fortement sa **propre identité** (Ngo-federatie).

Certains aspects dans les récits d'avenir ont été mentionnés par les membres d'une seule fédération. Cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas souscrits par les membres des autres fédérations ; ils n'ont simplement pas été mentionnés au moment de la réflexion. Il s'agit de :

- L'importance de travailler sur la **confiance** entre toutes les parties prenantes à différents niveaux (politique, médias, population) (ACODEV), ce qui contribue à faire avancer la simplification administrative ;
- L'importance de l'**application transversale** de l'**intégrité** dans le secteur (ACODEV) ;
- L'importance de la lutte contre la **désinformation** (ACODEV).

(ii) Pour concrétiser cette vision de l'avenir, en termes d'apprentissage, un certain nombre d'éléments sont également essentiels

Pour les membres des trois fédérations, l'**apprentissage ne se limite pas à la participation à des initiatives d'apprentissage**. Il s'agit également de **renforcer une culture de l'apprentissage, une attitude et un changement systémique**.

Pour les membres des trois fédérations, le **contenu de l'apprentissage** à l'avenir est lié à/aux... (voir également des exemples dans les annexes 4 et 6))

- **"Thèmes axés sur l'extérieur" ou "axés sur l'extérieur" qui sont** : interactifs ; axés sur l'apprentissage/le partage/l'échange de connaissances et la collaboration avec d'autres (y compris au-delà des frontières sectorielles (secteur privé, université, politique) ; ils devraient concerner le positionnement, l'image, la défense des intérêts, la co-crédation). Ici, **le lien entre outcome 3 « apprendre » et les outcomes 1 et 2 apparaît à nouveau**.
- **L'égalité des partenariats/la décolonisation** est un thème important pour les membres des trois fédérations, la coopération et la réciprocité étant régulièrement mentionnées, par exemple l'implication plus forte des partenaires dans l'apprentissage.
- **Thèmes axés sur la professionnalisation technique** (modèles financiers, ECM, etc).
- **Thèmes axés sur le renforcement des « compétences soft » et d'autres** telles que la résilience, l'agilité, la culture de l'apprentissage, la transformation, l'adaptabilité, la flexibilité, l'autocritique, l'autoréflexion, la sensibilité interculturelle, l'empathie et la communication.

(iii) Formes et Méthodes d'Apprentissage et de Travail

Les membres d'ACODEV et de Ngo-federatie mentionnent principalement l'apprentissage et les dispositifs d'apprentissage pour devenir/rester (encore plus) « fit for the future » dans leur image de l'avenir.

Les membres de Fiabel sont moins préoccupés par cette question (*"les dispositifs d'apprentissage et les méthodes suivront à partir du contenu de l'apprentissage une fois que celui-ci est clair"*). La plupart des membres estiment que **les formes et méthodes d'apprentissage et de travail utilisées aujourd'hui seront également pertinentes à l'avenir** (formations, échange d'expériences, recours à l'expertise externe). Une minorité des membres interrogés se demande si ces méthodes de base sont suffisantes pour faire face aux chocs auxquels les membres sont confrontés.

Les membres d'ACODEV indiquent que les formes d'apprentissage qui deviendront (encore) plus répandues sont un mélange d'apprentissage **formel, informel et expérientiel** (par exemple, par le biais de podcasts, d'animations, de stages, d'apprentissage par les pairs (également mentionné par les membres de Ngo-federatie), de rencontres dans des contextes militants, de formations entre organisations pour renforcer le partage des pratiques et le soutien par les pairs). Fiabel et les membres de Ngo-federatie mentionnent l'importance de **evidence-based learning** pour l'avenir, ainsi que l'importance de **s'appuyer sur ce qui existe déjà**.

Ce qui est frappant, c'est que les récits de l'avenir mettent l'accent sur l'**apprentissage collectif** ; en même temps, les formes d'apprentissage devraient être **orientées vers la pratique, axées sur la demande et personnalisées pour les organisations**. Ce qui ressort également, c'est l'importance de l'**apprentissage numérique** dans l'avenir, sans le surestimer, et en tenant compte des limites associées à l'apprentissage numérique (voir les divers exemples autour de l'apprentissage numérique dans les annexes 4 et 6) et de l'**utilisation pédagogique et éthique de l'AI (Artificial Intelligence)** pour soutenir l'apprentissage (et d'autres tâches).

E. RÔLE FUTUR DES FÉDÉRATIONS

Les trois récits de l'avenir révèlent un certain nombre de similitudes dans la manière dont les membres des fédérations perçoivent le rôle des fédérations pour les aider à devenir/rester (encore plus) aptes à affronter l'avenir. **Les membres des trois fédérations attendent d'elles qu'elles contribuent à façonner et à soutenir l'apprentissage à l'avenir, qu'elles jouent un rôle de facilitation et de connexion, ainsi qu'un rôle de défense des intérêts politiques.**

Les membres des trois fédérations attendent également des **fédérations qu'elles coopèrent/continuent de coopérer entre elles et qu'elles renforcent cette coopération au profit des membres et du secteur**. **Les membres de Ngo-federatie et de ACODEV considèrent leur fédération comme un pont entre les fédérations.** (L'image d'une fédération commune a été partagée par certains membres des trois fédérations).

Plus précisément, les attentes des membres à l'égard de leur propre fédération pour qu'elle les aide à s'adapter à l'avenir peuvent être résumées comme suit :

(i) Les attentes des membres concernant le rôle de leur fédération Fiabel à l'avenir :

Le rôle de Fiabel est d'**assurer la liaison** avec les autres fédérations et avec d'autres acteurs, en soutenant la création d'un nouveau récit de la solidarité internationale, basé sur des questions telles que : comment démontrer que la coopération au développement est utile et qu'elle mérite une place ?

La fédération devrait également **aider à trouver des moyens** de rendre les réussites plus visibles. Les membres considèrent que la fédération a également pour rôle de **contribuer à aligner l'offre d'apprentissage sur ce qui est utile pour les membres**. En outre, la fédération joue le rôle de **réseau** entre les donateurs et les organisations membres, en aidant à identifier de nouveaux donateurs. En plus, les membres continuent de considérer la fédération comme un **traducteur de politiques** et comme un

"chien de garde" **stratégique** en termes de fonds gouvernementaux, faisant pression si nécessaire pour contrer les coupes budgétaires (avec les autres fédérations).

(ii) Les attentes des membres quant au rôle de leur fédération ACODEV à l'avenir :

Le rôle qu'ACODEV assume pour soutenir ses membres dans l'histoire de l'adaptation à l'avenir est celui de **facilitateur de l'apprentissage**. La fédération **veille** à ce que les initiatives d'apprentissage soient inclusives et accessibles, elle **encourage** les membres à participer aux initiatives d'apprentissage et **favorise l'échange et la dynamique collective** autour de défis communs. En outre, la fédération joue un rôle d'**amplificateur de la coopération sectorielle** entre les organisations, les fédérations et d'autres acteurs externes. La fédération est également un **défenseur** vis-à-vis des décideurs politiques, un **traducteur de la politique** pour les membres, un **innovateur** et un **facilitateur du changement par le biais de l'apprentissage**. En outre, elle **promeut une réflexion** axée sur l'impact et **contribue à la visibilité** et à l'appréciation sociétale du travail réalisé dans le secteur. Elle veille simultanément aux valeurs fondamentales du secteur que sont la solidarité, l'intégrité, la justice et la durabilité, ainsi qu'à un équilibre sain entre l'efficacité et le bien-être au sein des organisations.

(iii) Attentes des membres concernant le rôle de leur fédération Ngo-federatie à l'avenir

Les rôles de Ngo-federatie pour soutenir leurs membres dans cette histoire sont ceux de **constructeur de ponts** entre les fédérations pour promouvoir la cohésion, de **facilitateur** pour la co-création, les activités militantes et les actions d'apprentissage conjointes, de **soutien à l'apprentissage** par le biais de plateformes d'apprentissage partagées, de **stimulateur de la réflexion critique**. Elle garantit également le maintien de la propriété des contenus et des parcours d'apprentissage. La fédération contribue également à l'exploration du matériel d'apprentissage existant et des initiatives au sein du secteur, et à attirer de l'expertise internationale. Elle **contribue à créer un environnement d'apprentissage** sécurisant dans lequel les erreurs peuvent également être partagées.

CONCLUSION : VISION DE L'AVENIR, SIGNIFICATION ET APPROCHE "FIT FOR THE FUTURE", RÔLES DES FÉDÉRATIONS

Les éléments de base de l'aptitude à affronter l'avenir : *agilité, innovation, professionnalisation, organisations apprenantes, réflexion stratégique*, sont toujours considérés comme pertinents par les membres des fédérations et les fédérations elles-mêmes pour faire face aux défis de l'avenir, de même que la manière dont les fédérations les mettent en œuvre. Cela a été principalement vérifié pour les thèmes sélectionnés pour cette évaluation.

Dans le même temps, un certain nombre de questions sont apparues au cours de l'examen qui indiquent que l'interprétation actuelle de l'outcome « fit for the future » n'est plus adéquate pour faire face au changement de contexte. Le contexte (géo)politique actuel a entre-temps basculé en profondeur et en peu de temps, et pas en faveur de la solidarité internationale. À très court terme, cela entraîne des conséquences sur le financement du secteur, met pression sur les valeurs démocratiques fondamentales telles que le respect de la diversité et de l'égalité des droits, et fait en sorte que l'opinion

publique et le gouvernement puissent à nouveau remettre en question la valeur ajoutée et l'impact du secteur.

Le contexte modifié exerce une pression sur les conditions (externes et internes) de l'apprentissage - en tant qu'individus et organisations. L'importance des autres outcomes du programme (plaidoyer et soutien sociétal) pour aider à créer ces conditions devient plus évidente. Dans le même temps, il existe également des opportunités dans le domaine de l'apprentissage qui peuvent renforcer ces autres outcomes, mais qui restent sous-exploitées aujourd'hui.

De ce point de vue, la signification de l'expression "adapté à l'avenir" dépasse donc le simple "apprentissage". La question est également de savoir si le changement ultime apporté aujourd'hui à la théorie du changement du programme¹⁷ est suffisant pour relever les défis dans le contexte actuel.

Les questions qui ne sont pas explicitement incluses dans le programme actuel, mais dont l'évaluation montre l'importance pour l'avenir, sont les suivantes : un sentiment d'urgence pour préparer l'avenir du secteur de la solidarité internationale ; travailler au changement du système (par exemple en rapport avec la décolonisation) et, à partir de là, adapter les stratégies nécessaires pour préparer l'avenir ; être capable de résilience et de transformation (ce qui va au-delà de l'adaptation et de l'agilité telles qu'elles sont incluses dans le programme actuel) ; un positionnement plus fort du secteur et le renforcement du pouvoir de la société civile et de la collaboration (lien avec outcomes 1 et 2) ; revoir le rôle et la place de la solidarité internationale dans les nouvelles réalités fédérales, européennes et mondiales, et une vision forte et tournée vers l'avenir (au niveau de l'organisation/du secteur).

En ce qui concerne la mise en œuvre concrète de "fit for the future" dans l'avenir, les OSC et les AI qui sont "fit for the future" rendent ce qu'elles font visible, selon les membres des trois fédérations, et peuvent démontrer leur impact social. Une telle organisation renforce ses partenariats de manière égale et réciproque, en travaillant avec des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du secteur. Une telle organisation est flexible, agile et robuste dans un monde en changement. Il est à noter que les termes « résilience » et « transformation » n'ont pas été mentionnés. L'inclusion et la diversité restent importantes pour l'avenir, comme le mentionnent les membres d'ACODEV/Ngo-federatie, et l'aspect financier mérite d'être revu en profondeur (Ngo-federatie/Fiabel).

En termes d'approche, selon les membres des trois fédérations, les éléments suivants sont essentiels à l'avenir : l'apprentissage ne consiste pas seulement à participer à des initiatives d'apprentissage ; il s'agit également de créer une culture de l'apprentissage, une attitude et un changement de système. Les thèmes autour desquels, selon les membres des trois fédérations, l'apprentissage devrait se dérouler à l'avenir sont orientés vers l'extérieur (et liés à la coopération avec des acteurs internes et externes au secteur, tels que les universités, les politiques, les entreprises). Les thèmes couvrent la décolonisation et les partenariats égaux, la professionnalisation technique et les compétences liées aux compétences "douces" et autres telles que la résilience, l'agilité, la culture de l'apprentissage, la transformation, l'adaptabilité, la flexibilité, l'autocritique, l'autoréflexion, la sensibilité interculturelle, l'empathie, la communication.

¹⁷ Celui-ci est formulé comme suit dans la théorie du changement du programme conjoint : « Les OSC et AI belges sont reconnus comme des acteurs agiles de la solidarité internationale et jouent un rôle incontournable dans la construction d'un monde juste et durable. »

Les méthodes d'apprentissage et de travail d'aujourd'hui resteront pertinentes à l'avenir (formation, échange d'expériences, recours à une expertise externe, coaching). Il est important qu'elles continuent d'être adaptées et personnalisées à leur propre réalité, qu'elles soient axées sur la demande et qu'elles favorisent l'échange et l'apprentissage partagé (leçons apprises). La question - selon certains - est de savoir s'ils sont suffisants pour absorber les chocs auxquels le secteur est confronté. Les accents qui se dégagent sont les suivants : un mélange d'apprentissage formel, informel et expérientiel ; un apprentissage fondé sur des données probantes ; l'exploitation de ce qui existe déjà ; l'apprentissage collectif ; un apprentissage axé sur la pratique, la demande et adapté aux organisations ; l'apprentissage numérique et l'utilisation responsable de l'AI (Intelligence Artificielle) à l'appui de l'apprentissage.

À l'avenir, les membres des trois fédérations attendent d'elles qu'elles contribuent à façonner et à soutenir l'apprentissage, qu'elles jouent un rôle de facilitation et de connexion et qu'elles défendent les intérêts du secteur vers la politique. Les membres des trois fédérations attendent également des fédérations qu'elles (continuent) à coopérer les unes avec les autres et à renforcer cette coopération, pour le bien des membres et du secteur. Les membres de Ngo-federatie et d'ACODEV considèrent leur fédération comme un constructeur de ponts entre les fédérations. (L'image d'une fédération commune a été partagée par certains membres des trois fédérations). Outre cette vision commune du rôle futur des fédérations dans l'apprentissage, les membres ont également un certain nombre d'attentes spécifiques concernant le rôle de leur fédération, afin de devenir/de rester (plus) « fit for the future », comme décrit ci-dessus dans le sens plus large de l'outcome.

Les prochains plans stratégiques décennaux d'ACODEV et de Ngo-federatie contiennent de nombreux éléments qui pourraient permettre une coopération renforcée dans un contexte externe modifié (y compris dans la coopération avec Fiabel, qui n'a pas de plan stratégique de ce type).

2.2 EFFICACITÉ

La principale question relative à l'efficacité était la suivante : "Dans quelle mesure les fédérations parviennent-elles à aider leurs membres à rester ou à devenir aptes pour l'avenir ?" En d'autres termes, les membres et les fédérations estiment-ils que leurs capacités sont suffisamment renforcées aujourd'hui pour être « fit for the future », sur la base des initiatives d'apprentissage que les trois fédérations proposent à leurs membres jusqu'à présent ?¹⁸

Cette question a été divisée en deux sous-questions :

1. Les membres et les fédérations ont-ils le sentiment que les capacités des membres en termes d'adaptation à l'avenir ont déjà été renforcées jusqu'à présent ? Dans quels domaines ? Quelles formes de travail et d'apprentissage ont été utilisées à cette fin ? Quelles méthodes d'apprentissage rendent ce renforcement des capacités efficace (si c'est le cas) (leviers) ?
2. Quels sont les défis que les membres et les fédérations perçoivent en termes d'apprentissage aujourd'hui vers l'avenir ?

2.2.1 PROGRÈS DANS LE RENFORCEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION ET DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Plus haut dans ce rapport, il est décrit comment le programme des fédérations aide les membres à devenir ou à rester Fit for the future, d'une part en se concentrant sur la professionnalisation, et d'autre part en stimulant la réflexion stratégique liée à certains thèmes" ([p. 7-11 de ce document](#)).

Pour l'évaluation, **certaines thèmes autour desquels les fédérations travaillent en relation avec "fit for the future"** ont été **mis en évidence de manière sélective**, afin d'identifier plus spécifiquement ce qui fonctionne déjà aujourd'hui et ce qui peut être amélioré à l'avenir. Ces thèmes sont la **décolonisation**, **les finances**, **les consortiums et les fusions** (liés à la réflexion stratégique), et le **MEAL et l'intégrité** (liés au renforcement des capacités en matière de professionnalisation).

Les thèmes visant à la professionnalisation ne sont pas liés à un profil de compétences prédéterminé. Le travail est effectué sur la base des besoins (axé sur la demande des membres), ainsi que sur la base des réglementations en vigueur. Les **chantiers futurs** sont quant à eux nés des tendances et des évolutions sociétales, ainsi que de processus participatifs dans lesquels les membres de Ngo-federatie et d'ACODEV ont été fortement impliqués (voir également ci-dessous).¹⁹

¹⁸ Dans le cadre de l'actuel programme commun "22-26

¹⁹ Ces processus ne se sont pas déroulés en parallèle pour les deux fédérations

A. MEAL

Le thème MEAL soutient les membres dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation (PSE), de la responsabilité en matière de subventions et de l'apprentissage. Ce thème a d'abord été considéré comme un **thème** plutôt **opérationnel**. Il s'agit d'un pilier instrumental au sein du programme commun (OC3 - "Fit for the future"), mais il est de plus en plus considéré dans une **perspective prospective plus large** sur la façon dont les organisations peuvent apprendre, évoluer et s'adapter à un contexte changeant. Dans ce sens, MEAL comporte également une composante stratégique.

MEAL est également abordé comme un processus d'apprentissage, au sein duquel le développement d'une politique d'apprentissage et la question de savoir *"comment l'apprentissage peut être organisé dans le secteur"* sont des sous-thèmes actifs. Par exemple, le site web de Ngo-federatie indique : *"MEAL nous aide à comprendre, organiser et suivre des processus de changement complexes. Atteignons-nous effectivement les objectifs que nous nous sommes fixés ? Avons-nous l'impact que nous prétendons avoir sur la vie des bénéficiaires finaux ? Pouvons-nous le démontrer de manière crédible ?"*

Les sujets abordés dans le cadre du thème MEAL sont les suivants :

- Échanges autour des thèmes de PSE, par exemple les systèmes et outils de suivi, par exemple sur la base de témoignages
- Cartographie des outils de suivi
- Le processus de certification par le SES
- Méthodes spécifiques de suivi/évaluation - méthodes telles que la cartographie des incidences (outcome mapping) et la récolte des effets (outcome harvesting), les évaluations entre pairs
- Législation sur les évaluations (par exemple l'AR 2016)
- Informations dues au sous-comité IATI
- Etc.

Le thème MEAL n'est pas séparé des autres thèmes soutenus par les fédérations. Par exemple, il est également lié au genre et on réfléchit à la manière de le lier davantage à la décolonisation.

Dans le cadre du programme en cours des fédérations, il existe différentes façons de travailler autour de MEAL : les **formes de travail et d'apprentissage** sont par exemple un groupe de travail, des sessions de formation, le coaching et l'échange. Outre le groupe de travail MEAL, d'autres formes de travail sont également proposées, telles qu'un parcours d'apprentissage et un événement d'apprentissage (2023) sur les évaluations d'impact, un parcours d'apprentissage MEAL (2022) pour soutenir les membres dans leurs systèmes MEAL, un soutien dans la certification des systèmes d'évaluation par le SES, un soutien par le biais du coaching pour renforcer le RGB dans l'organisation (dont le MEAL constitue une composante importante), un parcours d'apprentissage sur le plan d'évaluation, etc. D'un point de vue budgétaire, il y a de la place pour la formation et l'accompagnement sur ces thèmes, qui sont proposées sur mesure et dans la mesure du possible, étant donné qu'une **approche personnalisée** fonctionne mieux qu'une formation classique, selon les fédérations et les membres.

Les méthodes déployées au cours de l'apprentissage comprennent l'apprentissage basé sur l'expérience, l'apport de contributions externes, l'élaboration de publications pour les membres, etc. L'ACODEV et Ngo-federatie disposent toutes deux d'un certain nombre de documents d'information et de soutien sur leurs sites web (ressources d'information propres et autres, développées avec ou sans le

soutien des fédérations), qui peuvent aider les membres à acquérir davantage de connaissances sur MEAL²⁰. L'annexe 2 contient des exemples de membres - qui ont déjà participé aux initiatives d'apprentissage MEAL - en termes de formes et de méthodes de travail et d'apprentissage, qui, selon ces membres, ont contribué efficacement au renforcement des capacités. Les exemples donnés par les membres vont de l'acquisition de connaissances et de compétences très concrètes, opérationnelles et pratiques à l'intégration de MEAL dans les politiques organisationnelles et à des considérations plus stratégiques auxquelles le soutien de MEAL a contribué. Le soutien apporté à MEAL aide également les coopérateurs des organisations membres à acquérir de nouvelles connaissances qui les amènent à considérer différemment leur propre pratique de MEAL. Outre ce renforcement substantiel des capacités, le soutien de MEAL contribue également à la mise en réseau des organisations membres et à l'apprentissage collectif.

Exemple de dispositif d'apprentissage - le groupe de travail MEAL – Ce GT se réunit quatre fois par an et est une initiative conjointe d'ACODEV, de Ngo-federatie et de Fiabel. Les réunions font l'objet d'un rapport. Les réunions s'appuient sur un PowerPoint détaillé. La méthode de travail est principalement basée sur l'échange de pratiques de S&E, l'identification des évolutions dans le domaine du S&E et l'identification des demandes de soutien externe. L'approche est basée sur l'expérience, mais des personnes externes sont régulièrement invitées à apporter au groupe de travail leur expertise sur un thème MEAL spécifique. En principe, le groupe de travail est bilingue, bien qu'il expérimente également une seule langue pour tous, l'anglais. Les participant-e-s au groupe de travail et aux initiatives d'apprentissage connexes sont principalement des collaborateurs.trices de S&E et du personnel de programme des organisations membres des trois fédérations. Le groupe de travail étant composé de membres des trois fédérations, il s'agit d'un groupe de travail important : le nombre de participant-e-s peut varier de +- 20 à environ 40 personnes.

Si la diversité au sein du groupe de travail est reconnue comme une richesse, elle crée également des défis pratiques : un ordre du jour souvent surchargé, peu d'espace pour des discussions approfondies et une tension entre les sessions d'information et l'échange "réel". Les membres attendent des mises à jour de la DGD d'une part, mais ils ont aussi besoin d'échanges et d'une réflexion plus approfondie d'autre part. Les fédérations tentent d'y répondre en apportant, entre autres, des témoignages inspirants de membres et en diversifiant l'offre, mais elles restent à la recherche d'un équilibre viable. Par exemple, Ngo-federatie soutient également un groupe de travail plus restreint sur la programmation adaptative, c'est-à-dire sur la capacité d'adapter les programmes en fonction des enseignements tirés. Ce format de travail permet des échanges plus approfondis autour de ce thème avec les membres intéressés, ce qui est plus difficile au sein du grand groupe de travail de MEAL.

Il y a aussi une certaine lassitude : le groupe de travail MEAL est parfois perçu comme un "salon de discussion", avec beaucoup d'investissements dans le processus mais des résultats tangibles qui ne sont souvent pas immédiatement visibles. Néanmoins, la conviction demeure que le thème MEAL est essentiel en tant que moteur de réflexion, d'adaptation et de renouvellement dans un secteur constamment soumis à la pression des changements sociaux et politiques. (Source : documents de travail des fédérations, entretiens d'évaluation)

²⁰ Il s'agit de documents élaborés pendant et pour la période '22-'26.

F. INTEGRITÉ

L'intégrité est une valeur fondamentale au sein du secteur des OSC et des AI. Il s'agit d'un thème important car il influence la façon dont les autres acteurs externes perçoivent le secteur. Il s'agit d'intégrité morale et financière. Morale parce que les organisations membres des fédérations travaillent avec des personnes en situation de vulnérabilité ; financière parce que des fonds publics sont impliqués. Par conséquent, une gestion négligente de l'intégrité peut entraîner des conséquences majeures pour les organisations membres et le secteur en général.

En 2018, une charte d'intégrité a été élaborée au sein du secteur, basée sur trois principes de base et comportant 10 actions concrètes, dans le but de prévenir, de détecter et de traiter correctement les manquements à l'intégrité dans la mesure du possible. Selon cette charte, chaque ONG reconnue en Belgique devrait également disposer d'une ligne d'assistance confidentielle pour les manquements à l'intégrité. La charte a vu le jour en 2018 après une consultation intensive entre le secteur, la DGD et le cabinet du ministre et a été signée volontairement par toutes les OSC et AI reconnues à l'époque. En 2020, par l'insertion d'un nouvel article 15/1 dans la loi relative à la coopération belge au développement, le parlement fédéral a rendu la charte d'intégrité juridiquement contraignante pour toutes les OSC, AI, fédérations, coupoles, ONG humanitaires et DGD. La charte d'intégrité de la DGD est entrée en vigueur le 1er juillet 2023. L'intégrité est également incluse en tant que domaine de sélection, dans le cadre de la procédure de reconnaissance des OSC.

Alors que l'intégrité était initialement considérée comme un thème à réglementer, elle a évolué au fil du temps pour devenir un thème plus important pour l'avenir du secteur.

Les trois fédérations ont uni leurs forces sur ce thème pour soutenir leurs membres et ont mis en place un groupe de travail sur l'intégrité. L'objectif de ce groupe de travail est double. D'une part, il vise à renforcer les membres des trois fédérations en matière d'intégrité. D'autre part, ce groupe de travail sert également à aider à définir des positions qui peuvent ensuite être mises en avant en tant que secteur lors d'initiatives politiques. Le groupe de travail se réunit régulièrement depuis 2018 et est bilingue, le personnel de la fédération aide à la traduction si nécessaire. Comme le groupe de travail MEAL, il est également assez important. Il fonctionne bien pour transférer des informations et promouvoir le renforcement des connaissances, mais pour un échange plus approfondi et un apprentissage expérientiel mutuel, d'autres formats de travail (par exemple des moments d'échange) sont considérés comme plus efficaces. Ces moments d'échange sont organisés séparément par chaque fédération (les membres de Fiabel choisissant ceux qu'ils souhaitent rejoindre).

Outre le groupe de travail, d'autres initiatives d'apprentissage ont été développées au cours du programme précédent et actuel pour aider à intégrer le thème de l'intégrité au sein des organisations membres (par exemple, la formation d'un conseiller en intégrité (2022) ; le thème est abordé lors de la journée d'accueil des nouveaux employés des organisations membres ; des documents d'appui ont été élaborés (par les fédérations elles-mêmes²¹ et également par des expert·e·s externes tels que Deloitte²²

²¹ Par exemple, le "Guide de la communication de crise en cas de violation de l'intégrité" est une publication conjointe d'ACODEV, de Ngo-federatie et de Fiabel (l'année de publication n'est pas précisée).

²² Guide des mécanismes d'établissement de rapports (juillet 2019) ; processus relatif à l'analyse de l'intégrité des partenaires de mise en œuvre (juin 2019) ;

, en coopération avec le groupe de travail), et des initiatives ont été lancées dans la perspective de la sélection de 2025). En outre, l'ACODEV et la Ngo-federatie disposent d'un certain nombre de documents d'information sur leurs sites web qui peuvent aider les membres à acquérir davantage de connaissances sur le sujet.

Les exemples donnés par les membres (voir l'annexe 2) montrent que le soutien apporté par les fédérations jusqu'à présent a permis de mieux comprendre le thème de l'intégrité et de renforcer les moyens d'action dans ce domaine. En outre, le soutien a également permis de renforcer les compétences et la connaissance des cadres et mécanismes réglementaires, ce qui a contribué à l'intégration et à l'application du thème au sein de l'organisation.

G. DECOLONISATION²³

Le thème de la décolonisation est suivi séparément par la Ngo-federatie et par ACODEV. Il est donc abordé séparément ci-dessous. Les membres de Fiabel peuvent se joindre aux initiatives des deux fédérations pour ces thèmes. Hand in Hand Against Racism n'est pas membre de la Ngo Federation mais est membre de la coupole 11.11.11, et participe également au groupe de travail de la Ngo-Federatie.

Ngo-federatie

Le thème de la décolonisation fait partie des « chantiers futurs », un certain nombre de thèmes stratégiques identifiés par Ngo-federatie à travers un processus participatif "Trajectoires d'avenir 2030" lancé avec ses membres en 2019. Ceci dans un processus de recherche/apprentissage de réponses à un certain nombre de défis mondiaux, pour renforcer la crédibilité et le plaidoyer du secteur, et pour renforcer la position des OSC dans un contexte changeant. Tout cela pour définir/confirmer le rôle et l'identité futurs des OSC.

Au sein de la Ngo-federatie, trois chantiers distincts "décolonisation", "partenariats égaux" et "décolonisation" existaient avant 2022. En 2022, les trois thèmes ont été regroupés dans le même chantier d'avenir "décolonisation", étant donné l'étroite imbrication des thèmes entre eux. Aujourd'hui, Ngo-federatie considère que le terme "chantier d'avenir" est quelque peu dépassé, car tous les thèmes - y compris les thèmes opérationnels - autour desquels la fédération travaille contiennent une perspective future. Cela se reflète également dans l'évaluation : les pistes d'avenir sélectionnées pour l'évaluation contribuent toutes au renforcement opérationnel et stratégique des membres (ou du moins ont ce potentiel).

Le **groupe de travail sur la décolonisation** est actuellement coordonné et supervisé par Ngo-federatie et la coupole 11.11.11. Sa langue de travail est le néerlandais et il se réunit quatre à cinq fois par an. 23 membres participent actuellement au groupe de travail. Le groupe de travail part des besoins existants des membres affiliés. C'est surtout une initiative pour apprendre, échanger et découvrir ensemble les

²³ En ce qui concerne ce thème, nous nous limitons à la mise en œuvre d'initiatives (d'apprentissage) au cours de la période '22-'26. Cependant, le thème de la décolonisation et en particulier des partenariats égaux n'est pas un thème "nouveau" qui n'a été identifié qu'au début de ce programme. Grâce aux Voies d'avenir 2030 de la Ngo-federatie et de l'ACODEV, ils sont apparus plus clairement sur le radar et ont été plus explicitement inclus en tant que thèmes de soutien aux membres dans le programme actuel.

bonnes pratiques, les expériences, les défis et les pièges à éviter dans le domaine de la décolonisation, des partenariats équitables et du décloisonnement.

Comme principe de base, le groupe de travail a élaboré une **théorie du changement**. Cette théorie du changement devrait fournir une direction (où voulons-nous aller) ainsi qu'une clarté sur les éléments qui peuvent conduire à des organisations décolonisées²⁴, à court, moyen et long terme. Selon cette théorie du changement, les changements dans le domaine de la décolonisation peuvent se produire aux niveaux culturel, structurel et relationnel et peuvent, par exemple, affecter la communication dans les organisations, la politique des ressources humaines, la structure organisationnelle, la vision, la mission, etc.

Outre le groupe de travail sur la décolonisation, les partenariats égaux et la décolonisation, **il existe d'autres initiatives d'apprentissage** autour de ce thème. Les **échanges entre pairs** sur la décolonisation, destinés à des profils et des fonctions spécifiques, en sont un exemple. Il existe actuellement 3 groupes différents : pour les directeurs·trices généraux·ales, pour les coordinateurs·trices, et pour les collaborateurs·trices en communication et collecte de fonds. En classant ces groupes selon les fonctions, Ngo-federatie répond aux besoins spécifiques de chaque groupe et, selon la fédération, crée un environnement où les participant·e·s peuvent échanger leurs préoccupations, leurs difficultés et leurs bonnes pratiques. Le thème de la décolonisation est abordé lors de la journée d'accueil des nouveaux membres du personnel. Ngo-federatie aide ses membres à établir un lien entre le thème des partenariats égaux et le domaine de sélection "politique des partenariats". En outre, Ngo-federatie dispose d'un certain nombre de documents d'appui sur son **site web** (élaborés par la fédération elle-même²⁵ ou comme sources d'information externes) qui peuvent aider les membres à acquérir des connaissances et à renforcer leurs idées sur ce thème.

Les **exemples donnés par les membres** (voir annexe 2) montrent que le soutien des fédérations d'ONG a jusqu'à présent contribué efficacement à l'acquisition d'idées, de connaissances et de compétences tant au niveau individuel qu'organisationnel (par exemple, changements dans la structure organisationnelle, changements dans les politiques de partenariat).

ACODEV

Comme pour Ngo-federatie, le thème de la "décolonisation" a été mis en avant à l'ACODEV à travers un processus de réflexion participatif et consultatif avec ses membres "VISION 2030" (au cours de

²⁴ Ngo-fédération décrit la décolonisation comme l'acquisition des connaissances nécessaires pour condamner la colonisation en tant que système injuste, pour reconnaître que les rapports de force inégaux d'aujourd'hui sont en partie déterminés par le passé colonial et pour oser regarder son propre passé sans tabou. En outre, la décolonisation signifie également agir contre les relations de pouvoir inégales, pour une citoyenneté égale et une société inclusive, et contre le racisme et l'idée de la supériorité blanche. (Source : ppt décoloniser, Ngo-federatie, utilisé pour la journée d'accueil des nouveaux employés, 2023).

²⁵ Exemples : "Etude sur la décentralisation" (S&L), commandée par la Ngo-federatie (2024) ; Divers ppt, par exemple sur le thème de la décolonisation (2023), sur les partenariats égaux (non daté) ; Rapport de recherche "Shift the Power into Practice", B.Bokako et L.Morris, commandée par la Ngo-federatie, 11.11.11 en collaboration avec ACODEV ; Publication "North-South from the Sleeve - Towards Equivalent Global Partnerships" (2021) ; Rapport "Implications of decolonisation for the Flemish sector of development cooperation, an impetus for reflection and action", T.Van Acker, E.Willems (2021) ; "Decolonisation.Now !" Guide d'inspiration pratique pour une coopération internationale équitable (publication de la Ngo-federatie et 11.11.11, ism the future site Decolonisation, 2021).

l'année 2020).²⁶ Ce processus de réflexion a conduit à l'identification de 4 domaines de travail prioritaires : la solidarité et la diversité dans le secteur, le plaidoyer et la gouvernance du secteur, l'autonomie et le financement du secteur, et la coopération et la complémentarité avec d'autres secteurs. ACODEV coopère avec la CNCD-11.11.11 dans ce domaine. ACODEV implique également certains de ses membres spécialisés dans les questions décoloniales, à savoir la CEC, Echos Communications, ITECO, etc. ACODEV et la CNCD-11.11.11-11.11.11 ont signé un accord avec les plus actifs et les plus spécialisés d'entre eux, dans le but commun de renforcer les capacités de leurs membres sur la base de l'expertise et des groupes cibles respectifs des organisations signataires.

Pour l'ACODEV, comme pour la Ngo-federatie, il est important d'interpréter la décolonisation de manière suffisamment large, en la liant notamment aux politiques RH des organisations, aux relations partenariales, etc. La note d'ACODEV "Decolonisation State of Play" (2024)²⁷ donne un aperçu (non exhaustif) des principales activités réalisées entre 2022 et 2024. Les activités suivantes sont pertinentes pour le programme actuel :²⁸

- Signature d'une convention entre ACODEV, CNCD-11.11.11-11.11.11, CEC, ITECO et Echo communication afin de " Renforcer les capacités des acteurs et actrices de la coopération et de nos publics cibles respectifs sur les questions relatives à la décolonisation et à l'inclusion des publics issus des diversités" ;
- Mise en œuvre de l'étude " Shift the Power " (11.11.11 et Ngo-federatie avec la contribution d'ACODEV) : état des lieux des problématiques identifiées par les partenaires Sud ;
- Analyse des partenariats des OSC des nouveaux programmes 22-26 (à l'interne d'ACODEV) : travail visant à identifier des partenariats vus comme innovants ;
- Journée " Révéler des Talents - Forum de la Diversité " organisée par l'ASBL Union (contribution d'ACODEV) ;
- Mettre en place un groupe de travail interne sur la décolonisation (ACODEV et CNCD-11.11.11) : ACODEV et CNCD-11.11.11 travaillent ensemble sur leur propre approche de la décolonisation au sein des deux structures.
- Mettre en place un groupe de travail sur les partenariats égaux. ACODEV et CNCD-11.11.11 ne coordonnent pas ce groupe de travail ensemble, comme le fait la Ngo-federatie avec 11.11.11.

Le groupe de travail sur les partenariats égaux n'est pas directement axé sur les questions de décolonisation, mais constitue plutôt un forum d'échange entre les membres sur la manière de poursuivre un partenariat plus égalitaire à différents stades du cycle de partenariat. La question des relations de pouvoir est évidemment au cœur de la décolonisation et de la recherche d'un partenariat

²⁶ Cependant, en raison de désaccords avec ngo-federatie sur la portée et l'ambition de cette trajectoire globale de la Vision 2030, la direction précédente d'ACODEV a décidé de mettre en œuvre la trajectoire séparément et avec moins de ressources. Début 2020, ACODEV a mis en place un groupe de travail "Identités futures et Vision 2030" pour guider et encadrer la trajectoire. (Réf. Note sur la décolonisation - état des lieux, réunion du conseil d'administration de l'ACODEV, 23 avril 2024).

²⁷ Voir réf. 19

²⁸ Et d'autres activités pertinentes dans ce cadre mais réalisées par les coupoles, et non par la fédération : Adoption de la Note sectorielle sur la mémoire coloniale belge et les enjeux de décolonisation (AG du CNCD-11.11.11-11.11.11) ; Publication " Le Monde en Classe " (CNCD-11.11.11) : Il propose aux enseignant-e-s (6-12 ans) des portes d'entrées pour aborder l'histoire coloniale en classe (numéro " Regardons notre histoire dans le miroir ") ; Journée de formation sur la décolonisation à destination des enseignant-e-s (CNCD-11.11.11-11.11.11).

plus égalitaire. Ces relations dépendent également du cadre externe imposé par les donateurs, qui a un impact initial sur les OSC, mais aussi, dans une mesure non négligeable, sur les partenaires locaux. Plus spécifiquement, le groupe de travail se concentre sur les relations de partenariat entre les OSC d'ACODEV et leurs partenaires opérationnels. ACODEV a rédigé des termes de référence pour ce groupe de travail, décrivant ses objectifs et ses modalités. Plus précisément, les objectifs sont les suivants²⁹ :

1. Sur la base des expériences, analyser les barrières et les obstacles à la mise en place d'un partenariat équitable ;
2. Échanger entre les acteurs sur les approches et les expériences qui ont un impact positif ou négatif sur un partenariat équitable ;
3. Proposer des pistes concrètes pour améliorer les pratiques internes et les cadres externes (réglementaires ou autres) afin qu'un partenariat équitable puisse être mis en place.

Le groupe de travail encourage ainsi l'apprentissage par l'expérience et crée l'espace nécessaire pour que les membres puissent échanger entre eux. En outre, ACODEV dispose d'un certain nombre de documents d'appui sur son **site web** (élaborés en interne ou provenant de sources d'information externes³⁰) qui peuvent aider les membres à acquérir des connaissances et à renforcer leur vision sur ce sujet.

Lors de l'événement d'apprentissage du 20/2, les membres participant au groupe de travail sur les partenariats égaux ont donné quelques exemples montrant que le groupe de travail contribue efficacement à l'acquisition/affinement des connaissances et au renforcement des connaissances sur ce sujet. Certains membres ont également donné des exemples de la manière dont la participation au groupe de travail a déjà conduit à des changements spécifiques dans leur propre organisation (voir annexe 2). Un exemple intéressant mentionné lors de l'événement d'apprentissage du 20/2 est le projet de recherche sectoriel financé par ACODEV et Ngo-federatie sur les partenariats. L'idée derrière était d'aligner les deux fédérations et de mettre en place un agenda. Il n'est pas clair si les résultats de la recherche ont fourni des outils concrets pour des actions ultérieures au sein des groupes de travail par fédération.

D'après les exemples, les résultats de la décolonisation et des partenariats égaux semblent encore assez précoces parmi les participant-e-s aux initiatives d'apprentissage sur ces sujets, tant à la Ngo-federatie qu'à l'ACODEV. Cela peut s'expliquer par le fait que les groupes de travail n'existent pas depuis longtemps et que les travaux sur la décolonisation et les partenariats égaux doivent être adoptés par les organisations membres non seulement sur le plan opérationnel, mais aussi sur le plan politique (car leur impact peut être important, y compris en interne et en ce qui concerne le travail en partenariat). Finalement, il ne s'agit pas d'initiatives qu'on prend à la légère, mais qui, si on les prend au sérieux, peuvent mener à des changements profonds.

²⁹Termes de Référence du groupe de travail " partenariat égalitaire " au sein 'ACODEV (sans date)

³⁰ Par exemple, "Une passerelle vers l'égalité" (CONCORD), 2024 ; "Antiracisme et décolonisation" (Bond), 2024, et al.

H. FINANCES

Les fédérations ACODEV et NGO-Federatie soutiennent leurs membres sur le thème de la finance de différentes manières. Les deux fédérations coordonnent séparément un **groupe de travail**, chacune dans sa propre langue. Fiabel travaille également sur ce thème avec ses membres, mais pas via un groupe de travail. La Ngo-federatie et l'ACODEV se concertent toutefois étroitement sur l'ordre du jour et le contenu de ce groupe de travail. L'ordre du jour est largement déterminé par les règlements, le suivi sous-comité finances, sur la base des besoins en termes de gestion financière interne, de budgétisation et d'autres sujets relatifs aux finances qui sont importants à ce moment-là (tels que le screening). Les membres de Fiabel ne sont pas invités à participer à ces groupes de travail, car les AI reçoivent un soutien financier du gouvernement par d'autres moyens. C'est un sujet sensible auprès des autres fédérations et leurs membres.

Ces dernières années, la politique financière a également été évoquée dans les deux fédérations dans le cadre de la préparation du **screening**, ce qui a constitué une raison majeure d'organiser des **initiatives d'apprentissage** dans ce domaine au cours de la période précédant le **screening**, notamment par le biais d'**ateliers d'échange de pratiques, de formations, d'accompagnement individuel et de mentorat**. Une expertise externe a également été utilisée à cette fin. En outre, chaque fédération peut développer ses propres initiatives d'apprentissage autour de ce thème comme elle l'entend.

Les exemples donnés par les membres des deux fédérations sur le renforcement des capacités dans le domaine financier lors de l'événement d'apprentissage du 20/2 sont principalement limités à la **partie opérationnelle de la finance**, comme l'apprentissage de nouveaux outils, de nouvelles approches et de connaissances à expérimenter dans sa propre organisation. Les **sous-thèmes plus stratégiques** étant encore en cours de développement, il est compréhensible qu'aucun exemple n'ait encore fait surface lors de l'événement d'apprentissage du 20/2.

Ngo-federatie

Dans le cadre de la trajectoire Futur 2030, le thème de la **viabilité financière** a été identifié. Au départ, l'interprétation est restée vague. Après quelques séances de brainstorming, il est apparu qu'il y avait un intérêt pour l'apprentissage de la fonction financière au sein de l'organisation. Certains membres s'occupent de cette fonction de manière très stratégique, d'autres de manière plus opérationnelle. Un consultant a été invité à parler de l'importance de la **fonction financière stratégique** dans une ONG. Un cadre a été préparé et des discussions ont eu lieu avec des ONG (Ngo-federatie). Cela a permis à la Ngo-federatie de contribuer à la rédaction d'un **guide d'inspiration** autour de ce sous-thème.

D'autres sous-thèmes stratégiques du financement sont également abordés dans le cadre du thème de la durabilité financière. Par exemple, l'**étude sur les modèles de financement équitable au sein des partenariats et les mécanismes de financement alternatifs** est une proposition de la Ngo-federatie, à laquelle ACODEV a accepté de collaborer, à condition que cela se fasse dans un esprit de co-construction dès le départ. Ce thème plus stratégique est important étant donné qu'une relation financière avec des partenaires est généralement déséquilibrée dès le départ. Il s'agit d'un thème évolutif.

D'autres initiatives autour du thème de la finance comprennent des **cours de formation** (par exemple un cours de formation en ligne sur le financement de l'UE, en préparation à la sélection, y compris le coaching individuel avec l'aide d'expert·e·s externes, ou d'autres initiatives qui lient le thème de la

finance de manière transversale, par exemple les **échanges entre pairs, la décolonisation liée à la distribution du budget**. Ngo-federatie met également à disposition sur son **site web** des informations qui permettent aux membres de renforcer leurs connaissances sur le thème de la finance. Ces documents sont à la fois de nature opérationnelle³¹ etc., et plus stratégique.³²

Le groupe de travail sur les finances, initialement rempli de manière assez opérationnelle, et le thème de la durabilité financière, se sont d'abord développés séparément l'un de l'autre. En 2023, les réunions du groupe de travail ont principalement porté sur des sujets financiers liés à la réglementation financière (le RD/la sélection, les contrôles financiers...) ou à la gestion financière. Alors que le groupe de travail était un instrument plus "formel", le chantier futur était plus flexible, plus informel, la responsabilité du contenu incombant davantage aux membres. Toutefois, comme les mêmes personnes participent souvent aux différentes initiatives, les thèmes plus stratégiques ont été intégrés dans le groupe de travail sur les finances. Cela rend les réunions du groupe de travail plus variées et plus intéressantes en termes de contenu, car il est plus facile de faire le lien entre la partie opérationnelle et la partie stratégique de la gestion financière.

ACODEV

Le **groupe de travail finances** travaille actuellement sur base d'un cahier des charges (rédigé et approuvé par le Conseil d'administration d'ACODEV en 2023), qui décrit les objectifs et les modalités pratiques. Plus précisément, le groupe de travail vise à informer les membres et les fédérations en termes de réglementation financière et budgétaire, à promouvoir l'échange de pratiques et d'expériences entre les membres, à définir des positions communes et à agir de manière transversale en tant que fonction de mise en réseau. Lors des réunions du groupe de travail, le sous-comité finances est également suivi, ainsi que d'autres points d'intérêt du moment, par exemple la préparation du screening.

Outre le groupe de travail, ACODEV organise également d'autres initiatives d'apprentissage sur le thème de la finance, telles que des **sessions de formation, le coaching individuel** (avec l'aide d'expert·e·s externes), par exemple sur le contrôle financier interne, la préparation au screening, la gestion des risques, etc. ACODEV répond également à de nombreuses questions individuelles sur des sujets financiers (**fonction "helpdesk"**).

En outre, ACODEV met à disposition sur son **site Internet** des informations permettant aux membres de renforcer leurs connaissances sur le thème de la finance, par exemple des documents issus de formations antérieures, etc. ainsi que des informations plus stratégiques³³.

³¹ Par exemple, des informations sur la gestion financière du domaine de contrôle, sur la responsabilité financière du programme des membres, etc.

³² Par exemple, le rapport "Government funding of CSOs in a rapidly changing world - evidence from six OECD countries", KULeuven, HIVA, 2024 ; l'étude "Who holds the lion's share - a closer look at global Europe Funds for CSOs", CONCORD, Sept'23.

³³ Telles que le Guide pratique d'ACODEV - Financements européens, qui aide les ONG à comprendre les mécanismes de financement de l'Union européenne et à gérer efficacement les subventions. (https://portailqualite.ACODEV.be/fr/resource/guide-pratACODEVacodev-financements-europ%C3%A9ens.html?utm_source=chatgpt.com)

Une série de ressources sur la gestion financière est également mise à disposition sur le Portail Qualité d'ACODEV, notamment des rapports narratifs du Fonds Qualité, tels que l'Accompagnement méthodologique pour le développement d'un nouveau modèle financier et l'élaboration de tableaux de bord, qui propose des outils pratiques pour la prévision budgétaire et la prise de décisions stratégiques. (https://portailqualite.ACODEV.be/fr/resource/accompagnement-m%C3%A9thodologique-pour-le-d%C3%A9veloppement-d%E2%80%99un-nouveau-mod%C3%A8le-financier-et-l?utm_source=chatgpt.com)

I. CONSORTIUMS ET FUSIONS

Ce thème est uniquement inclus par ACODEV et fait partie de la réflexion sectorielle "Vision 2030". Le thème est lié à la fois à une dynamique interne à ACODEV (plusieurs organisations membres envisageant à un moment donné des mécanismes de coopération/intégration plus étroite) et à un mouvement plus global en Belgique (et ailleurs) qui voit plus d'avantages/incitations pour les organisations à travailler ensemble, voire à rationaliser leurs activités et leurs structures en fusionnant tout ou partie de leurs activités. Dans ce contexte, ACODEV a souhaité faire appel à une équipe d'expert·e·s pour mieux comprendre les enjeux de ces mécanismes de fusion (consortiums et fusions), pour comprendre les intentions de ses membres et pour soutenir ceux qui veulent s'engager dans cette voie.

L'ensemble du processus, qui a démarré fin 2021 avec l'appui du bureau de consultance Boost'Us. Le processus comprenait 5 phases³⁴ : une revue de la littérature, un aperçu des intentions des membres d'ACODEV en ce qui concerne la création de consortiums et la fusion d'organisations ; l'animation d'un débat avec des positions claires sur le sujet et/ou un mandat clair pour que la fédération y travaille davantage ; un rapport et un guide de méthodes soutenant les organisations souhaitant entrer dans un consortium ou une fusion ; la possibilité d'un soutien individuel (coaching) aux organisations souhaitant suivre cette approche.

Le processus s'est déroulé en plusieurs étapes et a commencé par une étude sectorielle et une analyse historique et bibliographique des liens entre les organisations belges du secteur. Un premier atelier préparatoire a ensuite été organisé, suivi d'un débat en Assemblée générale, pour définir le mandat de la fédération ainsi que les positions à défendre auprès des pour améliorer les conditions de fusion et la viabilité des organisations membres de l'ACODEV. A l'issue de ces phases, en 2022, deux documents et outils de référence ont été publiés : un guide sur les différents modes de fusion des organisations et leurs conséquences, et une feuille de route pour faciliter les fusions et les organisations en consortium.

Sur la base de ces outils, les membres de l'ACODEV qui le souhaitaient ont été davantage soutenus et coachés. En 2022-2023, 6 organisations ont bénéficié de ce coaching ou de cet accompagnement rapproché. L'offre de coaching a été renouvelée à la suite d'un nouvel appel d'offre pour 2023-2024. La thématique suit donc une **approche graduelle (trajectoire) et personnalisée (combinaison groupe de travail et coaching/suivi individuel), soutenue par des expert·e·s externes.**

Sur la base de l'appui fourni, **une fusion** entre les membres de l'ACODEV **a effectivement** eu lieu. D'autres ne sont pas allés aussi loin mais ont indiqué que l'appui **a favorisé l'anticipation des étapes nécessaires à l'amélioration de la gouvernance de l'organisation** comme, par exemple, le renforcement du dialogue entre le conseil d'administration et l'équipe ; la sensibilisation du conseil d'administration à son rôle et à sa responsabilité, par exemple, en termes de développement d'un plan stratégique à long terme ; l'initiation d'un processus de réflexion interne basé sur un éventuel consortium entre plusieurs organisations partager un bureau avec une autre organisation; la consolidation de certains partenariats;

³⁴ Mission de conseil et d'appui sur les consortiums et les fusions entre organisations du secteur de la coopération non gouvernementale, ACODEV (mai 2022).

éliminer la peur de s'associer avec d'autres organisations ; le découvrir de nouvelles voies pour approcher d'autres organisations (non précisées) ; la décomposition d'un tel processus en différentes étapes ; le découvrir ce que l'on a en commun et ce qui est différent avec d'autres organisations ; l'apprendre à appliquer différents outils concrets.

Des compétences spécifiques sur les aspects théoriques et juridiques ont également été renforcées grâce à ce processus. Certains membres ont indiqué que même si le parcours d'orientation n'a pas abouti à une fusion ou à un consortium, le processus a été très enrichissant pour en apprendre davantage sur les consortiums/fusions, sur la coopération en général, sur la négociation... Pour certains, il a permis d'ouvrir le sujet au sein de l'organisation à différents niveaux.

En outre, l'appui a conduit à une **réflexion stratégique** plus générale parmi les membres, notamment sur le constat que le secteur francophone est très fragmenté (beaucoup de petites organisations), sur la professionnalisation du secteur : comment les petites ONG peuvent-elles garder leur place ? Une réflexion a également été menée sur la valeur ajoutée des consortiums.

Certains membres souhaiteraient que le guide aille encore plus loin pour augmenter la probabilité que ce qui est appris soit réellement appliqué et intégré dans leur propre organisation, par exemple en fournissant des outils en termes de développement d'un plan stratégique (par le conseil d'administration de l'organisation).

2.2.2 LES LEVIERS QUI FAVORISENT L'APPRENTISSAGE PENDANT ET APRÈS LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE

L'évaluation montre que les initiatives d'apprentissage en elles-mêmes, bien qu'importantes, ne garantissent pas un changement de comportement, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel.

De nombreux facteurs peuvent contribuer à la réussite des initiatives d'apprentissage que les fédérations organisent pour leurs membres. L'un de ces facteurs est le déploiement - conscient ou non - de leviers susceptibles de promouvoir l'apprentissage ainsi que la probabilité que quelque chose soit fait avec les résultats de l'apprentissage dans l'organisation par la suite. L'évaluation a permis d'identifier plusieurs leviers que les fédérations et les organisations membres utilisent pendant et après les initiatives d'apprentissage (voir l'annexe 3 pour une vue d'ensemble des leviers utilisés par thème).

Un premier type de leviers que les fédérations utilisent pour promouvoir l'apprentissage **pendant la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage** et qui ont été le plus souvent mentionnés pendant l'évaluation sont (i) *la création d'un espace pour échanger des expériences, des questions, des bonnes pratiques, etc.*, (ii) *l'apprentissage par l'expérience*, (iii) *l'utilisation d'expertise et d'outils externes*, (iv) *la conception d'initiatives d'apprentissage en fonction du groupe cible (comme les cadres ou les profils opérationnels spécifiques)*, et (v) *la combinaison théorie-pratique (dans la formation)*. Comme il s'agit de leviers qui favorisent l'apprentissage au cours des initiatives d'apprentissage elles-mêmes, ils soutiennent généralement l'apprentissage individuel, mais ne garantissent pas nécessairement que les connaissances, les idées, etc. acquises seront utilisées par la suite dans l'organisation

D'autres exemples incluent l'offre d'apprentissage différencié en tant que telle, et la manière dont les fédérations utilisent cette offre d'apprentissage, par exemple en grands/petits groupes, lors d'initiatives en face-à-face/hors site, etc.

Un deuxième groupe de leviers régulièrement mentionnés au cours de l'évaluation qui **favorisent l'apprentissage et/ou l'intégration de l'apprentissage dans les organisations**, et qui sont co-induits par les fédérations, sont (i) *le screening* (et la pression - pas toujours perçue négativement - que cela entraîne pour changer quelque chose) ; le fait que l'initiative d'apprentissage réponde à un (ii) *besoin concret dans l'organisation* ; (iii) *l'introduction d'outils spécifiques ou d'instruments de travail* qui peuvent être utilisés ultérieurement dans l'organisation ; (iv) *l'utilisation de cas organisationnels* pendant les processus d'apprentissage, ce qui permet aux organisations qui apportent les cas d'appliquer à leur propre pratique le retour d'information utile des autres membres ; (v) *le fait que les fédérations peuvent encourager la réflexion parmi les membres en inscrivant certains thèmes à l'ordre du jour*.

La différence avec le type de levier précédent est que ce deuxième type promeut souvent l'apprentissage au niveau de l'organisation, et pas seulement au niveau individuel. Il s'agit par exemple de veiller à ce que les initiatives d'apprentissage soient adaptées à une organisation, qu'elles répondent à un besoin concret, qu'elles intègrent le transfert vers l'organisation, etc.

Un troisième type de leviers est celui utilisé par les organisations elles-mêmes. Ils contribuent à **promouvoir l'intégration des idées, des connaissances et des compétences acquises dans l'organisation**. Parmi les exemples de leviers de ce type, citons le leadership qui soutient les initiatives d'apprentissage et reconnaît leur valeur ajoutée ; les connaissances déjà présentes dans l'organisation auxquelles de nouvelles connaissances, etc. peuvent être ajoutées ; la structure organisationnelle qui favorise l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation ; la location de ressources et d'espace pour le suivi, par exemple en organisant des moments de suivi en interne ; l'intégration de l'apprentissage dans les moments de consultation existants (existence d'une culture de l'apprentissage), etc. Tout cela stimule l'apprentissage au niveau de l'organisation et la transposition des connaissances dans son propre contexte.

Idéalement, les deux premiers types de leviers devraient être présents lors des initiatives d'apprentissage afin que l'apprentissage lui-même ait un impact suffisant, tant au niveau individuel qu'organisationnel. En outre, la présence du troisième type de leviers augmente les chances d'intégration des connaissances, des idées et des compétences acquises dans l'organisation.

Les trois types de leviers ont été mentionnés au cours de l'évaluation, dans les cinq thèmes, par les membres des trois fédérations. Cela ne signifie pas qu'ils sont appliqués dans la même mesure par tous ces membres, qu'ils sont utilisés par tous les membres des fédérations ou que toutes les fédérations appliquent déjà tous ces leviers.

Bien que les fédérations préparent et mettent en œuvre avec soin leurs initiatives d'apprentissage, on n'est pas toujours conscient que, grâce à ces leviers, les fédérations peuvent influencer le résultat de l'apprentissage et ce qu'il en advient par la suite. Bien entendu, cette influence est également limitée ; ce sont les membres eux-mêmes qui sont responsables de leur propre processus d'apprentissage et de résultats.

2.2.3 DÉFIS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES MEMBRES

(i) Le changement (de système) est complexe (y compris pendant l'apprentissage)

Si les initiatives d'apprentissage contribuent certainement au renforcement des capacités, les fédérations constatent parfois un certain **conservatisme** parmi leurs membres, en particulier lorsque le changement signifie que leur propre organisation doit également changer. En effet, un changement profond, qui va au-delà de l'amélioration de ce qui existe déjà, implique en réalité un **changement systémique** (changement à différents niveaux, tant horizontalement (implication de différentes fonctions et acteurs, par exemple) que verticalement (changement dans la dynamique du pouvoir, implication de différents niveaux de l'organisation ...) qui sont des processus complexes. Comme mentionné plus haut dans le rapport, les sujets complexes comme les partenariats égaux ou la décolonisation ne sont pas pris à la légère. Si on les prend au sérieux, ça implique des changements profonds dans l'organisation, dans la façon de penser et de se comporter.

Cela est également apparu clairement au cours de l'évaluation, car les fédérations évoluent en permanence sur un certain nombre de **continuums**³⁵ au cours de la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage, au sein desquels certains aspects peuvent se renforcer mutuellement, mais peuvent également entraver l'apprentissage des membres. La mesure dans laquelle les fédérations parviennent à maintenir tous les ballons hauts influe sur les résultats de l'apprentissage et sur la contribution des initiatives d'apprentissage à ce changement systémique.

Elle comporte notamment les aspects suivants :

Renforcement opérationnel (professionnalisation) - Réflexion stratégique - Dans la pratique, les deux se déroulent souvent ensemble, ce qui favorise également l'intégration des acquis de l'apprentissage.

Ex.1 Les nouvelles connaissances ne peuvent parfois être intégrées correctement que si une politique est développée autour d'elles.

Ex. 2 Lier plus fortement certains sujets entre eux peut renforcer ou optimiser l'apprentissage au niveau professionnel-stratégique, par exemple comment lier le suivi de la TdC à la gestion axée sur les résultats (GAR) ?

Ex. 3 Les réflexions stratégiques se limitent encore souvent au niveau de la propre organisation et non à un niveau qui pourrait également intéresser le secteur (par exemple, pour identifier les positions possibles du secteur).

Apprentissage individuel - Apprentissage collectif - Au cours de l'apprentissage collectif, l'apprentissage individuel a toujours lieu d'une manière ou d'une autre. En fonction de l'initiative d'apprentissage, l'un ou l'autre peut être plus fortement mis en avant, par exemple l'apprentissage individuel pendant les sessions de formation, ou l'apprentissage collectif pendant les réunions des groupes de travail. Que les initiatives d'apprentissage aient une approche individuelle ou collective, elles sont toujours liées, c'est et/et, et non l'un ou l'autre.

³⁵ Dans ce contexte, un continuum doit être considéré comme une sorte d'échelle glissante où un aspect se trouve à une extrémité de l'échelle et un autre aspect à l'autre extrémité, entre lesquels se trouvent différentes possibilités, en fonction de la position sur l'échelle.

En fonction des attentes des membres, les initiatives d'apprentissage sont perçues de manière positive ou moins positive. Par exemple : certains membres estiment que les grands groupes de travail limitent les résultats de l'apprentissage parce qu'il y a peu de place pour l'approfondissement et l'échange réel (ces membres considèrent que l'apprentissage individuel est important). Autre exemple : l'apprentissage hybride est perçu comme une limitation par certains, car il est moins facile d'échanger avec des personnes à distance. Pour d'autres membres, l'échange d'informations est essentiel et ils trouvent que les groupes de travail ou les dispositifs hybrides sont de bon dispositif d'apprentissage pour cela. Il ne s'agit pas de dire que l'un est meilleur que l'autre. Le fait est que les attentes différentes des membres conduisent à des perceptions différentes de la qualité et de l'efficacité des initiatives d'apprentissage. En répondant à ces attentes de manière flexible et créative (par le biais d'ateliers d'échange, de coaching individuel), les fédérations gèrent bien cette situation dans la mesure du possible. Toutefois, ce continuum reste un défi.

L'apprentissage collectif est également encore peu utilisé dans le cadre du résultat – « Fit for the future » pour renforcer les capacités liées au outcome 1 (plaidoyer) et au outcome 2 (collaboration plus forte, y compris intersectorielle et soutien de base public plus important). Cependant, la section "pertinence" de ce rapport montre clairement que les membres s'attendent à l'avenir à ce que les initiatives d'apprentissage soient également, voire davantage, liées aux autres résultats. Ceci est également conforme à l'hypothèse selon laquelle les trois outcomes peuvent se renforcer mutuellement.

Apprentissage individuel - Apprentissage organisationnel - les initiatives d'apprentissage visant à la professionnalisation renforcent souvent, dans un premier temps, les capacités des participant·e·s individuels. Les leviers qui peuvent ou non être présents dans les initiatives d'apprentissage et au niveau organisationnel contribuent également à intégrer les capacités, les idées et les connaissances acquises individuellement dans l'organisation. Par conséquent, le fait de se concentrer sur l'un (l'apprentissage individuel) n'exclut pas l'autre (l'apprentissage organisationnel), bien au contraire, comme le démontrent les exemples donnés par les membres lors de l'événement d'apprentissage (20/2). Les fédérations se concentrent généralement sur l'apprentissage individuel lors des initiatives d'apprentissage, mais pas toujours sur le lien avec l'apprentissage organisationnel. Il n'y a généralement pas de processus de suivi pour aider les participant·e·s et leurs organisations à traduire ce qu'ils ont appris en politiques, processus ou structures. En ce sens, le soutien s'arrête généralement à l'événement d'apprentissage lui-même, sans guider la transposition dans le contexte professionnel. Cette responsabilité peut être confiée aux membres, mais certains d'entre eux auraient besoin d'appui à cet égard.

EXEMPLES DE CONTINUUM APPRENTISSAGE INDIVIDUEL - APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Ce que les individus apprennent au cours des sessions de formation ou des groupes de travail n'est pas toujours intégré dans les politiques ou les opérations plus larges de l'organisation. Cela s'explique en partie par le fait que les participant·e·s n'ont pas toujours un mandat clair pour diffuser ou traduire ce qu'ils ont appris au niveau stratégique. Il arrive également que des dynamiques de pouvoir et des hiérarchies internes entravent l'intégration de certains sujets. Cela est particulièrement vrai pour les sujets sensibles tels que l'intégrité ou la décolonisation. Malheureusement, même lorsque les participant·e·s reviennent inspirés d'une activité d'apprentissage, ces thèmes ne sont pas toujours considérés comme prioritaires au sein de l'organisation, ce qui entrave leur application dans la pratique

"Il n'est pas toujours facile de prendre pied dans l'organisation pour intégrer certaines choses", source : participant événement d'apprentissage 20/2 sur le thème MEAL.

"Pour que l'apprentissage réussisse et crée une prise de conscience collective, tous les acteurs doivent être impliqués", source : participant événement d'apprentissage 20/2 sur le thème equal partnerships.

Le degré d'ouverture de l'organisation au changement joue également un rôle à cet égard. Par conséquent, les idées qui sont accueillies avec enthousiasme au niveau individuel n'ont parfois pas suffisamment d'espace dans le contexte organisationnel pour être concrétisées. Il arrive également que l'organisation ne dispose pas d'un cadre ou d'un système formel pour le partage, l'enregistrement ou le suivi des résultats de l'apprentissage. En outre, les membres indiquent qu'on attend souvent d'eux qu'ils développent une expertise dans divers domaines, sans que les ressources n'augmentent en retour. Ces pressions font qu'il est difficile de tout intégrer suffisamment.

Source : exemples d'initiatives d'apprentissage mentionnés par les membres, événement d'apprentissage 20/2.

Le continuum Environnement d'apprentissage sécurisé - Apprentissage sectoriel - L'évaluation montre que les groupes de travail font parfois émerger des éléments que les fédérations peuvent utiliser pour un soutien politique. Le soutien politique a un impact sur l'environnement d'apprentissage, comme indiqué ci-dessus. Les membres ont indiqué au cours de l'évaluation qu'il est toutefois important que les fédérations demandent l'autorisation de le faire. Dans le cas contraire, la sécurité et la confiance de l'environnement d'apprentissage peuvent être compromises. La même chose peut se produire lorsque des donateurs sont invités dans le cadre d'initiatives d'apprentissage. D'une part, cela peut être un atout d'inviter, par exemple, DGD (un atout pour toutes les parties), mais d'autre part, certains membres se sentent alors freinés dans leur apprentissage. Au cours de l'évaluation, certains membres se sont montrés à la fois positifs et réticents, pour la même raison (l'environnement d'apprentissage devient moins sécurisant). La DGD est intéressée lorsque des thèmes ou des sujets relevant de ces thèmes sont pertinents pour elle.

Grandes organisations - Petites organisations participant à des initiatives d'apprentissage - Les initiatives d'apprentissage sont parfois organisées avec des membres qui ont des *profils similaires*, et parfois des profils très divers au sein d'une même initiative d'apprentissage. Si la diversité peut être un facteur de renforcement, elle peut aussi limiter l'apprentissage. L'évaluation a reçu plus de réponses de la part des membres qui trouvaient cette situation plus contraignante que stimulante, même si les fédérations ont mis en place ces initiatives d'apprentissage de la manière la plus optimale possible (pour l'apprentissage).

En outre, *l'accès à l'information, au temps et aux ressources constitue un défi majeur pour les petites organisations membres en particulier*. Elles rencontrent des obstacles que les acteurs plus importants ressentent moins. En outre, les petites organisations en particulier rencontrent des *obstacles dans l'accès aux ressources et à l'information*. Le site web d'ACODEV est régulièrement cité par les membres comme n'étant pas très convivial, ce qui peut entraver l'apprentissage.

L'absence d'une bonne infrastructure numérique (par le biais, par exemple, du site web) et le manque de flexibilité des formats accroissent l'inégalité d'accès. Les exemples de grands acteurs ne sont pas toujours applicables aux petites organisations, même s'ils peuvent être une source d'inspiration, comme l'ont indiqué certains membres au cours de l'examen.

"C'est très beau, mais pas possible dans mon ONG. C'est l'inatteignable étoile... " waaouw ". Mais pas OK chez nous". (Source : participant MEAL)

Moins fort - Profils plus forts participant à des initiatives d'apprentissage - Ce point est lié au précédent. Ce faisant, il n'est pas vrai que les grandes organisations ont nécessairement un profil plus fort que les petites organisations. *Les différences dans les besoins d'apprentissage et les profils* des participant·e·s peuvent signifier que les initiatives d'apprentissage ne correspondent pas suffisamment aux besoins des participant·e·s. Les fédérations en tiennent compte dans la mesure du possible lors des initiatives d'apprentissage, mais cet aspect est toujours mentionné par les membres comme un défi.

Participants fixes - Flexibilité dans la participation aux initiatives d'apprentissage - Certains membres qui ont participé à l'événement d'apprentissage ont indiqué que - pour promouvoir l'apprentissage et l'intégration de l'apprentissage dans l'organisation - il est nécessaire que les mêmes personnes participent à chaque fois aux initiatives d'apprentissage, afin de faire avancer les choses. D'autres, en revanche, ont indiqué qu'il était bon d'avoir une certaine flexibilité : les petites organisations ne peuvent pas toujours déléguer la même personne.

La participation de plusieurs personnes de la même organisation augmente la probabilité d'un plus grand soutien interne. Lorsque c'est toujours la même personne qui participe, il y a plus de chances que cette personne fasse effectivement quelque chose avec ce qui a été appris par la suite. Ce qui fonctionne pour certains (participation flexible de plusieurs personnes) fonctionne moins pour d'autres (qui préfèrent envoyer toujours la même personne ; il s'agit souvent de grandes organisations). L'une n'est donc pas nécessairement meilleure ou pire que l'autre. Cependant, l'application des deux stratégies d'apprentissage dans la même initiative d'apprentissage peut avoir un effet négatif sur les résultats d'apprentissage des participant·e·s.

Thèmes imposés - Autonomie dans le choix des thèmes (d'apprentissage) - Les membres interrogés ne se sont pas fortement opposés aux thèmes (d'apprentissage) imposés au cours de l'évaluation. En fait, le screening a parfois été cité comme un exemple de réussite dans l'organisation. Néanmoins, le désir de maintenir et d'accroître l'autonomie dans le choix des thèmes a émergé chez certains membres au cours de l'évaluation. Jusqu'à présent, l'Administration (la DGD) fait preuve de flexibilité dans ce domaine. Tant que les deux choix se renforcent mutuellement ou que les choix propres apportent une valeur ajoutée au secteur, cela ne doit pas poser de problème non plus. Cela signifie qu'il faut naviguer à travers les réglementations, contribuer au dialogue avec les donateurs et défendre l'autonomie stratégique lorsque cela est nécessaire (en consacrant plus d'efforts aux moments collectifs du secteur pour repositionner et renforcer le secteur).

Renforcer les compétences techniques - sociales/relationnelles - les initiatives d'apprentissage des fédérations se concentrent de plus en plus sur une approche intégrée des compétences, sans faire de distinction rigide entre les compétences techniques (dures) (par exemple en matière d'évaluation, d'élaboration de politiques, de réglementation ...) et les compétences plus « soft » (par exemple la réflexion stratégique, la collaboration, la facilitation et la motivation interne), qui sont plutôt relationnelles. Selon les membres, il s'agit d'un changement dans lequel la professionnalisation ne peut plus être considérée comme un processus purement technique ou instrumental, mais également comme un processus social, relationnel et stratégique.

EXEMPLES DE CONTINUUM COMPÉTENCES TECHNIQUES - SOCIALES/ RELATIONNELLES

- *L'accent mis sur la mise en réseau lors des initiatives d'apprentissage*
- *Comment un processus de sélection a aidé un employé d'une organisation membre à apprendre à penser de manière analytique et stratégique (technique) ainsi qu'à mieux collaborer et à partager des points de vue (émotionnel).*
- *Comment, dans le contexte des ateliers MEAL, l'accent a été mis à la fois sur la réflexion stratégique, la co-construction et l'intégration des perspectives DGD et SES, et sur le développement d'une attitude de facilitateur,*
- *L'exemple d'une organisation membre qui a partagé son expérience sur l'élaboration d'une stratégie en matière de genre, qui comprenait des éléments de co-construction ainsi que des aspects plus techniques (contenu, méthodologies).*
- *La formation à l'intégrité a non seulement apporté un soutien théorique et des idées, mais a également contribué à motiver les collègues et à engager un dialogue sur les valeurs (compétences professionnelles et interpersonnelles combinées).*
- *Autre exemple, une formation sur le bien-être au travail a fourni des outils pratiques (gestion du temps, organisation de réunions) et a renforcé la capacité à partager les bonnes pratiques avec d'autres et à les diffuser en interne.*
- *La formation à la programmation adaptative, où le thème de l'agilité inclut des éléments relationnels et socio-communicatifs en plus des aspects plus techniques (comment traduire en MEAL).*

Source : exemples d'initiatives d'apprentissage mentionnés par les membres, événement d'apprentissage 20/2.

Processus d'apprentissage - Résultats - De nombreux membres apprécient l'espace de réflexion, mais éprouvent parfois de la frustration face à l'absence d'impact visible ou mesurable. Pour les thèmes approfondis ou spécifiques à une culture, tels que la décolonisation/les partenariats égaux ou les changements qui ne sont pas seulement opérationnels mais aussi stratégiques, il faut plus de temps pour que les résultats soient visibles. Les gens ont alors parfois l'impression que les choses ne progressent pas ou qu'ils n'apprennent pas assez efficacement, mais ce n'est pas le cas. De tels processus d'apprentissage prennent du temps pour apporter des changements, visibles et invisibles (dans la culture, les valeurs, les croyances...). Cela crée parfois une **tension entre le processus et le résultat**. Cependant, les deux sont nécessaires : sans un bon processus d'apprentissage, pas de résultat, et sans la perspective d'un résultat (qui ne doit pas nécessairement être immédiat), le processus d'apprentissage reste flou. Pour les fédérations, il s'agit d'un exercice d'équilibre permanent au cours des processus d'apprentissage.

Besoin d'approfondissement - Temps limité pour l'apprentissage - un certain nombre de membres ont exprimé un besoin d'approfondissement de l'apprentissage, et n'ont pas toujours trouvé cette profondeur dans une formation ou une autre initiative d'apprentissage. Dans le même temps, le manque de temps a été mentionné comme une limitation à la participation à des parcours d'apprentissage plus longs, ou le mélange de profils au sein d'une initiative d'apprentissage ne permettant pas un apprentissage approfondi. Les participant·e·s ont également indiqué que le temps devrait pouvoir être intégré dans l'apprentissage de manière plus structurée.

(ii) Le suivi des résultats d'apprentissage (après la participation à une initiative d'apprentissage) se fait généralement de manière informelle, mais pas systématique.

Un autre défi pour les fédérations elles-mêmes est la **visibilité limitée de ce qui change effectivement** au sein des organisations membres, suite à la participation à une initiative d'apprentissage. Il n'y a généralement pas de suivi ou d'évaluation systématique de l'application de ce qui a été appris, sauf par le biais de contacts informels ou d'enquêtes générales auprès des membres sur le site (voir également sous "pertinence"), à moins que cela ne soit intégré dans le processus d'apprentissage, comme dans le cas des consortiums et des fusions.

Il est difficile d'assurer un suivi après chaque initiative d'apprentissage ; en outre, sa valeur ajoutée peut être remise en question. Les membres participent souvent à plusieurs initiatives d'apprentissage autour de thèmes multiples qui sont parfois liés les uns aux autres. Il n'est donc pas logique d'examiner ce qui change pour chaque initiative d'apprentissage.

(iii) Le temps reste un facteur limitant

Ce point a été mentionné plus haut. **La charge de travail des membres** est un frein ou un obstacle à la participation de nombreux membres aux processus d'apprentissage et à l'offre d'un soutien qui va au-delà et qui est suffisamment approfondi.

À cet égard, il y a des **limites** à ce que l'on peut apprendre pour Fit for the future. Il est également important de pouvoir prendre suffisamment de temps pour **mettre en pratique** ce que l'on a appris.

(iv) Il y a une demande de renouvellement thématique, ainsi que de renouvellement des dispositifs d'apprentissage

Il existe une demande de **renouvellement thématique et d'innovation en termes de méthodes et d'outils de travail**. Les thèmes actuels et les méthodes de base sont appréciés mais, selon certains, ne sont pas suffisants pour faire face aux grands défis ou changements sectoriels. Il y a un besoin de nouveaux dispositifs d'apprentissage, de réflexion autour de thèmes tels que l'approche 3D³⁶ et de plus d'espace pour une **réflexion collective** sur le rôle et l'avenir du secteur.

³⁶ Expliqué par le 11.11.11 et ce que cela pourrait signifier pour la coopération au développement (selon la coupole) : Le nouvel accord de coalition accorde une grande attention à l'approche 3D, c'est-à-dire à l'interaction entre la diplomatie, le développement et la défense. Les compétences en matière d'affaires étrangères et de coopération au développement sont réunies au sein d'un même ministre. Le piège de l'approche 3D est que la coopération au développement est utilisée pour d'autres objectifs politiques. L'accord de coalition n'est guère rassurant à cet égard. Par exemple, il déclare explicitement : "Tant au niveau belge qu'au niveau européen, nous nous efforçons de poursuivre nos intérêts de manière cohérente par le biais de notre diplomatie, de notre politique commerciale, de notre politique de défense et de notre coopération au développement".

2.2.4 CONCLUSIONS - EFFICACITÉ DES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE

(1) Les initiatives d'apprentissage organisées par les fédérations contribuent efficacement au renforcement des capacités

A ce jour, le soutien apporté par les fédérations dans le cadre du programme actuel en termes de professionnalisation et de processus de réflexion stratégique a effectivement conduit au renforcement des capacités et à l'intégration organisationnelle parmi les membres interrogés (en relation avec les informations collectées sur les cinq thèmes sélectionnés dans cette évaluation).

Les exemples donnés par les membres vont de l'acquisition de connaissances et de compétences concrètes, opérationnelles et pratiques à l'intégration des connaissances dans la politique de l'organisation et à des considérations ou des choix plus stratégiques. Le soutien aide également les employé·e·s des organisations membres à acquérir de nouvelles connaissances, ce qui leur permet d'envisager leur propre pratique différemment. Outre ce renforcement substantiel des capacités, le soutien contribue également à la mise en réseau des organisations membres et à l'apprentissage collectif, ce qui est particulièrement intéressant pour établir un lien avec les autres résultats du programme (plaidoyer et coopération).

Pour **MEAL**, le renforcement des capacités est très visible : les membres acquièrent des connaissances de fond, apprennent de nouvelles méthodes et renforcent leur capacité de réflexion stratégique, par exemple par le biais de parcours d'apprentissage et de groupes de travail. Dans le cadre du thème de **l'intégrité**, les fédérations ne se contentent pas d'accroître leurs connaissances, elles renforcent également leurs pratiques organisationnelles, par exemple en rédigeant des codes internes, en établissant des comités ou en mettant en œuvre des procédures d'accréditation. Dans le domaine de la **décolonisation et des partenariats égaux**, l'accent est mis sur la réflexion et la sensibilisation, et moins sur les compétences (jusqu'à présent). Les fédérations mettent l'accent sur la stimulation de conversations approfondies, en alimentant la réflexion stratégique, ce qui entraîne des changements initiaux au niveau de la politique et de la gouvernance. En ce qui concerne les **finances**, la contribution est principalement de nature opérationnelle (réglementation, contrôle), mais il y a une évolution vers la stimulation de la réflexion financière stratégique, par exemple sur la durabilité financière au sein de la Ngo-federatie. Enfin, en ce qui concerne les **consortiums et les fusions**, ACODEV joue clairement un rôle de facilitateur des processus de réflexion stratégique sur ce thème au sein des organisations membres, avec des trajectoires d'apprentissage, des outils et un coaching qui ont même déjà abouti à des fusions ou des réorganisations concrètes.

(2) Un certain nombre de formes d'apprentissage et de travail sont largement utilisées et fonctionnent bien, selon les membres et les fédérations. Ce sont les suivantes :

(i) **Formes de travail/apprentissage collectif - Groupes de travail et échanges (entre pairs)** - Ces formes de travail offrent une reconnaissance, des environnements d'apprentissage sécurisés et un partage d'expériences, souvent entre fonctions similaires (même si les niveaux de compétences ne sont pas toujours les mêmes). Cela s'avère particulièrement utile dans des thèmes tels que l'intégrité, le MEAL et la décolonisation.

(ii) **Coaching individuel et programmes à la mesure** - Les membres apprécient le soutien individuel, en particulier sur les questions complexes ou sensibles telles que l'intégrité ou les fusions. Cela garantit un apprentissage approfondi et une application adaptée à l'organisation.

(iii) **Formes de travail/apprentissage collectif - Formation et trajectoires d'apprentissage** - Les formations de base et les formations avancées fonctionnent bien, en particulier lorsqu'elles sont bien définies sur le plan thématique et axés sur la pratique, comme c'est le cas pour l'évaluation des besoins en matière d'éducation et de formation (MEAL) et le financement.

Les formes d'apprentissage et de travail utilisées sont toujours appréciées aujourd'hui. En même temps, On peut se demander si elles sont suffisantes pour faire face à la complexité croissante et aux changements dans le secteur. Il existe une **demande d'innovation dans les thèmes** (par exemple, la réflexion sur l'approche 3D, le renforcement (l'éducation) du plaidoyer, la réflexion sur les raisons d'existence etc.), les formats et les stratégies d'apprentissage, visant le changement de système (visant des changements au niveau individuel, organisationnel et sectoriel), l'inclusion, le changement transformatif (remettant en question les systèmes et structures existants tels que les relations de pouvoir, les partenariats, la légitimité...) et l'agilité stratégique.

(3) La fonction "helpdesk" a une grande valeur ajoutée pour les membres, mais représente un risque de surcharge des fédérations (pour certaines plus que pour d'autres).

La fonction "helpdesk" est axé sur la demande et constitue principalement un service individuel pour les membres. Chaque fédération le remplit comme elle l'entend. Il peut s'agir de demandes d'informations concrètes via ou de consultations en face à face. La fonction « helpdesk » contribue à élever le niveau des connaissances en fournissant des informations sur les questions posées. Le principal défi du "helpdesk" est qu'il consomme beaucoup de temps et d'énergie du personnel des fédérations (parfois jusqu'à près de la moitié de leur temps). Les fédérations essaient d'optimiser le temps qu'elles y consacrent en diffusant, par exemple, les questions pertinentes et leurs réponses à un plus grand nombre de membres par d'autres moyens (par exemple, par le biais des lettres d'information).

La question est de savoir comment cette **forme individuelle de soutien** peut être modelée différemment (parce qu'elle est nécessaire) ou comment elle peut être optimisée davantage, sans dépasser la capacité de charge des fédérations.

(4) L'utilisation (consciente ou inconsciente) de leviers pendant et après l'apprentissage augmente les chances de réussite de l'initiative d'apprentissage.

Trois types de leviers ont été mentionnés au cours de l'évaluation : (i) les leviers utilisés par les fédérations pendant les initiatives d'apprentissage, (ii) les leviers utilisés par les fédérations pour faciliter l'apprentissage dans les organisations et (iii) les leviers utilisés par les organisations pour renforcer l'intégration des apprentissages dans leur propre organisation. Ceux-ci sont utilisés dans les cinq thèmes (sélectionnés pour cette évaluation), par les membres des trois fédérations. Cela ne signifie pas qu'ils sont appliqués dans la même mesure par tous ces membres, qu'ils sont utilisés par tous les membres des fédérations ou que toutes les fédérations appliquent déjà tous ces leviers.

Les leviers (méthodes d'apprentissage) fréquemment utilisés lors des initiatives d'apprentissage sont (i) la création d'un espace d'échange, (ii) l'apprentissage basé sur l'expérience et (iii) le recours à une

expertise externe (de personnes externes, non membres) pour aider à préparer et/ou étayer les initiatives d'apprentissage.

Bien que les fédérations préparent et mettent en œuvre avec soin leurs initiatives d'apprentissage, on n'est pas toujours conscient que, grâce à ces leviers, les fédérations peuvent influencer le résultat de l'apprentissage et ce qu'il en advient par la suite. Bien entendu, cette influence est également limitée ; ce sont les membres eux-mêmes qui sont responsables de leur propre processus d'apprentissage et de résultats.

(5) La force et le potentiel des initiatives d'apprentissage actuelles résident dans la capacité à se connecter dans la diversité et à renforcer cette connexion, à différents niveaux (cf. les continuums).

Relier les thèmes, les compétences (techniques, sociales et relationnelles), les différentes formes de travail et méthodes (par exemple, individuelles, collectives, structurelles et ad hoc), les niveaux d'apprentissage (opérationnel et stratégique), les formes structurelles d'apprentissage (individuel, organisationnel et sectoriel), les organisations diverses (à l'intérieur et à l'extérieur du secteur), voilà ce que signifie l'apprentissage en relation avec le changement (systémique) à différents niveaux (individuel, organisationnel, sectoriel). C'est sur ce point que les fédérations travaillent et qu'il existe encore des opportunités. Cela implique également certains **défis** y compris la possibilité de se déplacer avec souplesse sur différents continuums d'apprentissage, qui peuvent influencer les résultats de l'apprentissage et les effets ultérieurs.

2.3 EFFICIENCE

La question principale de l'efficacité était : La coopération entre les fédérations contribue-t-elle à la réalisation des résultats prédéfinis ou constitue-t-elle un obstacle à leur réalisation ?

Chaque fédération met un certain nombre d'accent différents, mais en premier lieu, elles partent toutes de la base, c'est-à-dire des besoins de leurs membres et aussi des évolutions qui se produisent dans le contexte et qui peuvent avoir un impact sur le secteur et leurs membres. Les choix faits par les fédérations sont donc largement déterminés par les besoins de leurs membres, qui peuvent différer en fonction du profil et de l'accent mis. Cela affecte évidemment aussi les initiatives d'apprentissage. Par exemple, ACODEV travaille depuis des années sur l'ECMS, un thème très présent parmi les membres de cette fédération. Le bien-être au travail est également un thème très présent parmi les membres d'ACODEV et n'a pas été repris par les deux autres fédérations.

Le programme d'apprentissage de l'**AODEV** est principalement déterminé par les besoins de ses membres. Son fonctionnement est fortement participatif et consultatif de bas en haut ; il attache une grande importance à la création d'un soutien des membres pour les initiatives. AODEV apparaît clairement comme un défenseur de ses membres. Les initiatives d'apprentissage sont structurées : les processus de réflexion stratégique (partenariats égaux, consortiums et fusions) sont encadrés par des termes de référence décrivant le contexte et l'objectif de chaque processus ainsi que les modalités

pratiques. La fonction “*helpdesk*” est un dispositif d'apprentissage importante pour soutenir les membres individuellement.

Fiabel ne propose pas elle-même des trajectoires de réflexion stratégique à ses membres. Toutefois, ses membres peuvent suivre les initiatives des autres fédérations à cet effet. Elle reste à l'écoute grâce à des contacts individuels avec les membres et à un coaching individuel sur les thèmes dans lesquels elle est forte (MEAL en particulier). Elle organise des initiatives d'apprentissage dans le cadre de la professionnalisation. En outre, elle met fortement l'accent sur le soutien et l'accompagnement individuels. En ce sens, Fiabel soutient ses membres plutôt qu'elle ne les stimule. Elle indique également explicitement qu'elle ne considère pas cela comme son rôle.

Ngo-federatie considère qu'il est important d'aider à définir l'agenda de l'apprentissage, à la fois en fonction des besoins des membres et de ce que la fédération pense devoir inclure de manière proactive dans l'intérêt de ses membres. La fédération est donc à la fois un stimulant et un soutien pour ses membres. Outre les formes d'apprentissage plus traditionnelles, la fédération, en fonction de ce que les membres indiquent, travaille également de manière flexible avec des groupes plus restreints autour de certains thèmes, explore de nouveaux thèmes avec une contribution externe et par le développement de certains instruments de travail (guides, formats, outils). La fonction « helpdesk » et le coaching individuel sont considérés comme des formes de travail déployables en soi, mais ils sont limités ou réalisés par des parties externes.

En outre, les processus d'apprentissage sous-jacents et antérieurs affectent parfois la coopération - en termes d'initiatives d'apprentissage - entre ACODEV et Ngo-federatie. Par exemple, le groupe de travail sur la décolonisation est coordonné différemment par ACODEV et Ngo-federatie, et n'a pas démarré simultanément en raison de différends entre la direction précédente d'ACODEV et de Ngo-federatie.

Les stratégies des trois fédérations en termes d'apprentissage et de renforcement de leurs membres présentent un certain nombre de forces et de faiblesses lorsqu'il s'agit de coopérer les unes avec les autres dans le cadre de la réalisation de l'outcome "Fit for the Future". **Les points forts de la coopération en matière d'apprentissage** sont les suivants :

- Coordination entre les ordres du jour et la préparation commune des groupes de travail sur les thèmes du volet ‘professionnalisation’ (indépendamment du fait que les groupes de travail soient coordonnés ensemble ou séparément). Cela favorise l'échange entre les fédérations sur ces thèmes et les membres peuvent également en bénéficier ;
- Une intention partagée de travailler/échanger entre les fédérations sur des thèmes de professionnalisation ainsi que sur des processus de réflexion stratégique (Fiabel surtout sur les thèmes de professionnalisation) ;
- Opportunité pour les membres de la Fiabel de suivre les initiatives d'apprentissage sur les thèmes stratégiques des autres fédérations ;
- Un intérêt partagé pour des thèmes sectoriels importants tels que la décolonisation/les partenariats égaux ;
- Coopération en matière de recherche sur le financement flexible/alternatif ;
- Le fait que cette évaluation soit une initiative partagée.

Les défis à relever en termes de coopération pour atteindre les résultats de l'outcome 3 sont les suivants :

- **La coordination des agendas** entre les fédérations au sein des groupes de travail sur certains thèmes (MEAL, intégrité, finances) nécessite et exige du temps ;
- Comme indiqué, le suivi par les deux fédérations des OSC des thèmes importants que la **décolonisation** (Ngo-federatie) **et les partenariats égaux** (ACODEV) se fait séparément. Il est toutefois intéressant de noter que dans le cas de ces thèmes, les coupoles respectives sont impliquées dans la coordination de ce thème (mais pas conjointement, plutôt par fédération et de différentes manières).
- Un autre défi se situe au niveau des différences dans les **courants politiques et socioculturels sous-jacents** présents dans les fédérations. Cela joue un rôle dans la coopération entre les fédérations et donc aussi dans la mise en œuvre du programme. Bien que ces courants sous-jacents puissent enrichir et renforcer la coopération entre les fédérations, ils peuvent également la compromettre. Les intentions de coopération existent, mais dans la pratique, cela ne se passe pas toujours comme souhaité.

3 CONCLUSIONS

Les conclusions ci-dessous sont basées sur les principaux résultats de cette évaluation et de son analyse. La question centrale de cette évaluation était la suivante :

Dans quelle mesure les thèmes et les méthodes d'apprentissage utilisées (groupes de travail, formation, coaching, échange entre pairs, etc.) ainsi que la mise à disposition d'outils de travail (manuels, etc.) sont-ils appropriés pour atteindre les résultats prévus dans le cadre l'Outcome 3 - fit for the future - in 2026" ?

L'interprétation de la notion de "fit for the future" reste-t-elle pertinente dans le contexte actuel en mutation ? et que signifie concrètement cette notion pour sa mise en œuvre ?"

Pour répondre à la question d'évaluation, cinq thèmes ont été examinés plus en détail : trois liés aux trajectoires stratégiques : consortiums et fusions, décolonisation (partenariat égaux), finances ; et deux liés à la professionnalisation : intégrité et le MEAL.

Dans quelle mesure les thèmes traités et les approches choisies (formats de travail, méthodes...) sont-ils pertinents par rapport à l'outcome "Fit for the Future" ? Correspondent-ils aux besoins et attentes en matière d'apprentissage exprimés par les membres au cours de la période écoulée (jusqu'à présent et pour l'avenir) ? (Pertinence, cohérence)

Conclusion 1 :

L'importance de l'outcome "Fit for the Future" est - à mi-parcours du programme - toujours d'actualité.

Les éléments fondamentaux décrivant « Fit for the future » dans le document du programme - agilité, innovation, professionnalisation, organisations apprenantes, réflexion stratégique - étaient pertinents au début du programme et le restent aujourd'hui pour relever les défis à venir.

Une nuance toutefois : en raison de la grande diversité des membres au sein des fédérations et entre elles, le programme n'est pas pertinent de la même manière pour tous les membres affiliés. Tous les membres ne recourent pas dans la même mesure à l'offre proposée par les fédérations dans le cadre de l'outcome "fit for the future". Grâce aux consultations et enquêtes menées auprès des membres, les fédérations s'efforcent d'adapter leurs offres aux besoins exprimés, dans la mesure du possible.

Par souci d'exhaustivité, il nous semble que les aspects et thèmes suivants pourraient également être intégrés à la définition de « fit for the future » :

- Un leadership fort et fédérateur
- Une approche centrée sur la personne et inclusive (axée sur le bien-être, le développement durable et la diversité des employé-e-s des organisations membres et des parties prenantes)
- Des organisations durables sur le plan environnemental, financier, technique et institutionnel

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme, des efforts sont faits pour renforcer l'inclusion (via les groupes de travail sur le genre), le bien-être (un thème sur lequel travaille ACODEV), la durabilité

technique (via par exemple le fonds D4D), et la durabilité environnementale (en termes d'environnement). Il existe le fond qualité qui appuie de façon transversale les membres sur le renforcement de ces capacités. Enfin, la question du leadership est souvent abordée de manière transversale dans d'autres thèmes, notamment comme condition à l'intégration des savoirs et compétences développés, ou dans le cadre des sessions P2P pour managers sur le thème de la décolonisation, l'approche étant que le leadership est essentiel pour pouvoir mettre en œuvre ce thème au sein de l'organisation.

Conclusion 2 :

Pour une grande majorité des membres, les offres relatives au renforcement des capacités et les processus de réflexion stratégique - jusqu'à présent - restent pertinentes pour 1) relever les défis à venir et 2) se professionnaliser dans le cadre des réglementations actuelles.

L'offre fait ici référence aux initiatives d'apprentissage mises en place autour des thèmes sélectionnés pour cette évaluation. Le haut niveau de satisfaction des membres à l'égard des formations proposés est en partie dû au fait que les fédérations constituent principalement leur offre sur base de la demande (en fonction des besoins exprimés par leurs membres), elles accordent une attention particulière à la fois à la qualité des initiatives et à l'aspect de la mise en réseau, et qu'elles proposent un large éventail de thématiques en recourant à une grande variété de méthodes d'apprentissage et de travail. Proposer une offre à la fois suffisamment diversifiée et adaptée à l'ensemble des besoins demeure un exercice d'équilibriste.

Il convient toutefois de noter que les raisons pour lesquelles certain·e·s membres ne remplissent pas l'enquête ne sont pas claires, ni si les réponses recueillies reflètent de manière suffisamment complète et nuancée l'avis de l'ensemble des participant·e·s aux initiatives d'apprentissage proposées par les fédérations.

Les thématiques couvertes par l'offre des fédérations demeurent pertinentes, notamment parce que cette offre évolue constamment, sous l'influence du contexte externe et de certaines tendances (voir également la conclusion 7).

Conclusion 3 :

Bien que l'outcome « fit for the future » soit encore largement considéré comme pertinent, sa définition telle qu'elle figure dans le document de programme (n'est plus suffisamment adaptée, compte tenu du contexte (géo)politique actuel en mutation.

(Par "définition", on entend à la fois le sens attribué à l'outcome et l'offre des fédérations visant à le concrétiser.)

Le contexte (géo)politique s'est rapidement et profondément modifié, et ce changement ne joue pas en faveur de la solidarité internationale. A très court terme, cela a des répercussions sur le financement du secteur, met sous pression les valeurs démocratiques fondamentales telles que le respect de la diversité et de l'égalité des droits, et alimente une remise en question, tant par l'opinion publique que par les autorités, de la valeur ajoutée et de l'impact du secteur. Dans cette optique, la signification de l'expression "fit for the future" dépasse le simple cadre d'apprentissage. La question se pose de savoir si le changement ultime actuellement formulé dans la théorie du changement du programme est encore suffisant pour relever les défis que pose ce nouveau contexte externe.

Certains éléments, non explicitement inclus dans le programme actuel, ressortent de l'évaluation comme étant importants pour l'avenir. Il s'agit notamment des éléments suivants : un sentiment d'urgence pour assurer la résilience du secteur de la solidarité internationale ; un travail sur le changement systémique, avec des stratégies adaptées pour construire un secteur à l'épreuve du temps ; la capacité de résilience et de transformation (ce qui va au-delà de l'adaptabilité et de l'agilité mise en avant dans le programme actuel) ; le pouvoir de la société civile et de la coopération (en relation avec l'outcome 3) ; une réévaluation du rôle et de la place de la solidarité internationale dans les nouvelles réalités fédérales, européennes et mondiales, et enfin, une vision forte et tournée vers l'avenir (tant au niveau organisationnel que sectoriel).

En ce qui concerne la mise en œuvre future de l'outcome "fit for the future", les membres des trois fédérations estiment qu'une organisation qui est véritablement "fit for the future" est capable de rendre visibles ses actions et de démontrer son impact social. Une telle organisation renforce ses partenariats de manière équitable et réciproque, collabore avec des acteurs au sein et en dehors du secteur. Une telle organisation est flexible, agile et robuste dans un monde en constante mutation. L'inclusion et la diversité demeurent des éléments clés pour l'avenir, comme l'ont souligné les membres d'ACODEV et de Ngo-federatie. L'aspect financier, quant à lui, mérite un examen approfondi (Ngo-federatie/Fiabel). Tous ces éléments sont jugés importants par les membres des trois fédérations.

S'agissant des approches d'apprentissage, les membres des trois fédérations considèrent que l'apprentissage ne se limite pas à participer à des initiatives d'apprentissage ponctuelles : il s'agit également de créer une culture de l'apprentissage, une posture et de soutenir un changement de système.

Les thématiques jugées prioritaires pour l'apprentissage à l'avenir sont orientées vers l'extérieur, en lien avec la coopération avec des acteurs au sein et en dehors du secteur (comme les milieux académiques, politique, les entreprises, les pouvoirs publics). Le lien entre l'outcome 3 – « fit for the future » – et les deux autres outcomes du programme (soutien sociétal/coopération et plaidoyer) apparaît ici clairement.

Les thèmes à approfondir dans l'avenir incluent (encore et toujours) la décolonisation et les partenariats équitables, la professionnalisation technique, ainsi que des compétences comme la résilience, l'agilité, la culture de l'apprentissage, la transformation, l'adaptabilité, la flexibilité, la capacité d'autocritique, l'autoréflexion, la sensibilité interculturelle, l'empathie, et la communication.

Les méthodes d'apprentissage et de travail actuelles resteront également pertinentes à l'avenir (formation, échange d'expériences, recours à une expertise externe). Il est essentiel que ces formats

continuent à favoriser l'apprentissage partagé (leçons apprises) et les échanges. La question demeure toutefois : ces approches sont-elles suffisantes pour absorber les chocs auxquels le secteur est confronté ? Les priorités exprimées comprennent : un mélange d'apprentissage formel, informel et expérientiel ; un apprentissage fondé sur des données probantes (evidence-based) ; une capitalisation de l'existant ; l'apprentissage collectif, pratique, orienté par la demande, adapté aux besoins des organisations ; le numérique et l'usage responsable de l'intelligence artificielle comme outil de soutien à l'apprentissage.

Conclusion 4 :

Même si l'outcome « Fit for the future » reste pertinent aujourd'hui, le contexte évolutif exerce une pression croissante sur les conditions externes nécessaires à l'apprentissage, tant au niveau individuel qu'organisationnel. L'importance des autres outcomes du programme (plaidoyer et soutien sociétal) apparaît dès lors plus clairement, dans leur rôle de soutien à la création de ces conditions favorables à l'apprentissage.

Cette situation crée des opportunités d'apprentissage qui pourraient aussi renforcer ces autres outcomes, mais qui restent aujourd'hui encore sous-exploitées. Cette évaluation a révélé que les membres ressentent aujourd'hui un besoin fort de renforcer le pouvoir collectif de la collaboration et des partenariats multipartites pour relever les défis de l'avenir. La demande des membres de renforcer les activités de plaidoyer dans les années à l'avenir s'inscrit dans cette dynamique (voir conclusion précédente et annexe 6). Bien que certaines initiatives existent déjà en la matière, elles sont encore peu liées au renforcement des capacités dans ces domaines.

Parmi les **conditions externes** qui permettent aux organisations de dégager du temps et de l'espace pour apprendre, on peut citer :

- Une légitimité sociétale et politique large du secteur, qui encourage les organisations à expérimenter et à se remettre en question ;
- Un financement stable qui évite aux organisations de devoir passer en mode de survie ;
- Un discours démocratique qui laisse de la place aux différences d'opinion, ce qui favorise la diversité des visions et des approches, enrichit l'apprentissage et permet de transformer les tensions en leviers ;
- Oser remettre en question ses propres pratiques de manière critique et constructive, même en dehors de la logique des donateur·rice·s, par exemple avec l'aide d'apports externes ou d'expert·e·s ;
- La confiance et les liens entre les membres et les fédérations sont essentiels pour stimuler l'apprentissage mutuel et reconnaître la contribution de chacun dans ce processus.

Les conditions internes sont celles que les organisations doivent elles-mêmes créer pour permettre l'apprentissage.

Un contexte (interne et externe) qui n'offre pas l'espace et la sérénité nécessaires à l'apprentissage risque d'entraîner un désengagement : les personnes basculent en mode survie, perçoivent la réflexion

comme une perte de temps, et se ferment à l'autocritique, par peur qu'elle ne soit utilisée contre elles (par les médias, la politique, les donateurs). Dans ces conditions, l'apprentissage devient fonctionnel et superficiel, au lieu d'être profond et structurant.

Mais même dans un contexte difficile, il est possible d'apprendre. Il se peut que certaines dimensions du fonctionnement des fédérations en matière d'apprentissage — de façon temporaire ou durable — prennent alors davantage d'importance ou deviennent prioritaires, en fonction des besoins du moment (voir les conclusions précédentes et les recommandations)."

Conclusion 5 :

Pour contribuer à façonner et à soutenir l'apprentissage à l'avenir, les membres des trois fédérations attendent que les fédérations jouent un rôle de facilitation et de mise en réseau, ainsi qu'un rôle de plaidoyer auprès des autorités politique.

Ils attendent également des fédérations qu'elles poursuivent et renforcent leur coopération entre elles, dans l'intérêt des membres et du secteur dans son ensemble.

Les membres de Ngo-federatie et d'ACODEV considèrent leur fédération comme un pont entre les fédérations. (L'image d'une fédération commune a été évoquée par certains membres des trois fédérations). Au-delà de cette vision commune du rôle futur des fédérations en matière d'apprentissage, les membres expriment également des attentes spécifiques vis-à-vis de leur fédération, afin de devenir - de rester - *Fit for the future* (voir conclusion 3).

Les prochains plans stratégiques décennaux d'ACODEV et de Ngo-federatie comportent de nombreux éléments pouvant favoriser un renforcement de la coopération dans un contexte en évolution (y compris une collaboration avec Fiabel, qui, pour sa part, ne dispose pas d'un plan stratégique similaire).

Conclusion 6 :

L'évaluation montre que les hypothèses formulées dans la théorie du changement concernant l'outcome "*Fit for the future*" sont toujours pertinentes et valides aujourd'hui.

Cependant, on peut se demander s'il s'agit réellement d'hypothèses au sens strict, puisque les fédérations contribuent activement à leur réalisation. Il ne s'agit donc pas d'éléments simplement présumés ou sous-jacents au programme.

Dans quelle mesure les fédérations parviennent-elles à soutenir leurs membres pour qu'ils restent ou deviennent « *fit for the future* » ? Autrement dit, les membres et les fédérations estiment-ils que leurs capacités sont aujourd'hui suffisamment renforcées, sur la base des initiatives d'apprentissage proposées jusqu'à présent par les trois fédérations à leurs membres ? (efficacité) ³⁷

Conclusion 7 :

Les initiatives d'apprentissage organisées par les fédérations contribuent efficacement au renforcement des capacités. Pour les cinq thèmes analysés, les initiatives d'apprentissage ont connu une certaine "évolution".

Les exemples cités par les membres dans le cadre de cette évaluation vont de l'acquisition de connaissances et de compétences concrètes, opérationnelles et pratiques, à l'intégration de ces savoirs dans les politiques organisationnelles, en passant par des réflexions ou des choix plus stratégiques. Le soutien apporté permet également aux employé·e·s des organisations membres d'acquérir de nouvelles connaissances, les amenant à porter un regard différent sur leurs propres pratiques. Outre ce renforcement substantiel des capacités, le soutien contribue également à la mise en réseau des organisations membres et à l'apprentissage collectif, ce qui est particulièrement intéressant pour établir un lien avec les autres outcomes du programme (plaidoyer et coopération).

Les thématiques proposées par les fédérations ne sont pas figées ; elles évoluent en permanence, notamment sous l'influence du contexte et de certaines tendances. Par exemple, il existe désormais un sous-groupe de travail sur la programmation adaptative afin de rendre l'agilité plus concrète. On observe également une évolution qui stimule la réflexion financière stratégique une intégration croissante des thématiques liées à la professionnalisation et à la pensée stratégique, de moins en moins abordées comme des initiatives d'apprentissage distinctes - puisqu'elles se rejoignent fréquemment dans la pratique. Le MEAL et l'intégrité sont de moins en moins perçus comme des thèmes sur lesquels on apprend "parce qu'on doit le faire pour être en conformité avec les réglementations", mais aussi comme des thèmes qui représentent des opportunités d'apprentissage et de professionnalisation (par ex. MEAL) ou comme essentiels à l'image externe de l'organisation (par ex. intégrité). Les enjeux liés à la décolonisation et les partenariats équitables sont des thèmes qui resteront centraux à long terme et qui impliquent de profonds changements de comportement et de pensée, rendant le changement systémique de plus en plus important. Les consortiums et les fusions sont également à l'ordre du jour depuis un certain temps et pourraient reprendre de l'importance à mesure que le secteur est soumis à une pression financière accrue.

³⁷ Dans le cadre de l'actuel programme commun "22-26

Conclusion 8 :

Un certain nombre de dispositifs et de méthodes d'apprentissage et de travail sont, selon les membres et les fédérations, largement utilisés et efficaces,

En particulier, les dispositifs de travail/apprentissage collectif telles que (i) les groupes de travail et les échanges (entre pair·e·s), les formations et les trajectoires d'apprentissage ainsi que (ii) le coaching individuel et les accompagnements sur mesure, sont particulièrement appréciés par les membres.

La fonction “helpdesk” des fédérations a une grande valeur ajoutée pour les membres, cependant elle représente également un risque de surcharge pour les fédérations (plus marqué pour certaines que pour d'autres).

Ces dispositifs d'apprentissage sont aujourd'hui appréciés. Toutefois, on peut s'interroger sur leur suffisance face à la complexité croissante et aux évolutions du secteur (voir également la conclusion 3). Une demande émerge pour davantage d'innovation en matière de contenus, de formats et de stratégies d'apprentissage, axée sur : le changement systémique (à l'échelle individuelle, organisationnelle et sectorielle), l'inclusion, le changement transformateur (remettant en cause les systèmes et structures existants, notamment les relations de pouvoir, les partenariats et la légitimité) et l'agilité stratégique.

Conclusion 9 :

L'apprentissage en lui-même ne garantit pas le changement, ni au niveau individuel, ni au niveau organisationnel. L'activation (consciente ou non) de leviers pendant et après l'apprentissage augmente les chances de réussite des initiatives d'apprentissage, ainsi que la portée et la durabilité des résultats de l'apprentissage.

Trois types de leviers ont été identifiés au cours de l'évaluation, dans les cinq thèmes, par les membres des trois fédérations : (i) les leviers utilisés par les fédérations pendant les initiatives d'apprentissage, (ii) ceux utilisés par les fédérations pour faciliter l'apprentissage au sein des organisations et (iii) ceux mobilisés par les organisations elles-mêmes pour renforcer l'intégration des apprentissages dans leur propre organisation. Cela ne signifie pas que tous les membres ou toutes les fédérations les mobilisent de façon égale ou systématique.

Parmi les leviers les plus fréquemment mentionnés dans le cadre des initiatives d'apprentissage sont (i) la création d'un espace d'échange, (ii) l'apprentissage basé sur l'expérience et (iii) le recours à une expertise externe (personnes externes, non membres) pour préparer et/ou étayer les initiatives d'apprentissage.

Bien que les fédérations conçoivent et mettent en œuvre leurs initiatives d'apprentissage avec soin, les parties prenantes ne sont pas toujours conscientes de l'influence de ces leviers. Les fédérations peuvent influencer le résultat de l'apprentissage et ce qu'il en advient par la suite. Bien entendu, cette influence reste limitée ; les membres sont et restent responsables de leur propre processus d'apprentissage et des effets.

Conclusion 10 :

La force et le potentiel des initiatives d'apprentissage actuels résident dans leur capacité à créer du lien dans la diversité et à renforcer ces connexions à différents niveaux. C'est précisément là que se joue l'apprentissage en lien avec le changement (systémique) aux niveaux individuel, organisationnel et sectoriel. C'est aussi, en même temps, un véritable défi.

Bien que les initiatives d'apprentissage contribuent certainement au renforcement des capacités et à la professionnalisation, les fédérations constatent parfois un certain conservatisme de la part des membres, surtout lorsqu'il s'agit de thèmes qui ne vont pas de soi mais qui peuvent impliquer de profonds changements (des thèmes tels que la décolonisation, les partenariats équitables).

Ainsi, les fédérations naviguent en continu entre plusieurs **continuuums**³⁸, au sein desquels certains aspects peuvent se renforcer mutuellement, mais aussi entraver le processus d'apprentissage des membres.

Ces aspects sont les suivants :

- Renforcement opérationnel (professionnalisation) ↔ Réflexion stratégique
- Apprentissage individuel ↔ Apprentissage collectif
- Apprentissage individuel ↔ Apprentissage organisationnel
- Apprentissage dans un cadre sécurisé ↔ Partage et apprentissage sectoriel élargi (avec sécurité plus relative)
- Grandes organisations ↔ Petites organisations
- Profils moins expérimentés ↔ Profils expérimentés
- Participant·e·s fixes ↔ Participation flexible
- Thèmes imposés ↔ Autonomie dans le choix des thématiques (d'apprentissage)
- Compétences techniques (hard) ↔ compétences sociales et relationnelles (soft)
- Processus d'apprentissage ↔ Résultats
- Approfondissement des apprentissages (nécessité de prendre le temps) ↔ Apprentissage rapide (pression du temps et formats courts)

Renforcer les liens entre les thématiques, les compétences (techniques, sociales et relationnelles), les différentes formes et méthodes d'apprentissage et de travail (individuelles- collectives/structurelles- ad hoc), les niveaux d'apprentissage (opérationnel - stratégique), les modalités d'apprentissage (individuel, organisationnel et sectoriel), la diversité des organisations (à l'intérieur et à l'extérieur du secteur), C'est l'essence même de l'apprentissage dynamique pensé en lien avec le changement systémique. Afin de parvenir à des organisations et à un secteur agiles et résilients, il est important de remettre en question les systèmes et les structures existants, ainsi que la manière dont ils s'articulent et interagissent entre eux. L'objectif final est de d'aboutir à de nouveaux systèmes et structures qui « se

³⁸ Dans ce contexte, un continuum doit être compris comme une sorte d'échelle glissante, avec un aspect à l'une des extrémités et un autre à l'extrémité opposé. Entre les deux se situent différentes options, selon la position occupée sur cette échelle.

comportent » différemment et qui permettent de mieux relever les défis qui se présentent. Le changement dans une perspective systémique exige de tenir compte du fait que tout est lié d'une manière ou d'une autre. Il s'agit de la capacité à percevoir et à comprendre ces liens.

La capacité des fédérations à évoluer de manière souple et participative le long de ces continuums à une influence directe sur les résultats des apprentissages. Les initiatives d'apprentissage doivent en tenir compte, faute de quoi, par exemple, trop peu de membres pourront — ou souhaiteront — en bénéficier, ou encore l'offre ne répondra pas suffisamment à leurs besoins. C'est sur ce point que les fédérations travaillent et qu'il existe encore un certain nombre d'opportunités.

D'autres défis affectent l'efficacité de l'apprentissage : le suivi des résultats de l'apprentissage après une initiative d'apprentissage se fait généralement de manière informelle et non systématique, et le manque de temps demeure un facteur fortement limitant pour un apprentissage (approfondi).

La coopération entre les fédérations contribue-t-elle à l'atteinte des résultats fixés ou, au contraire, en complique-t-elle la réalisation ? (Efficience)

Conclusion 11 :

Les trois fédérations ont chacune leur propre vision de l'apprentissage qui se traduit par une approche singulière de l'apprentissage, basée sur les besoins de leurs membres et sur les évolutions du contexte externe. Chaque fédération a sa propre spécificité. Idéalement, ces approches se complètent et se renforcent mutuellement. Un certain nombre de défis rendent cette complémentarité difficile, même si la volonté de collaborer est généralement présente.

Les principaux défis concernent la coordination des agendas, des thématiques et des méthodes d'apprentissage entre les fédérations, ainsi qu'au contexte socio-politico-culturel qui diffère d'une fédération à l'autre.

Les nouvelles stratégies décennales de Ngo-federatie et d'ACODEV offrent un certain nombre d'opportunités en matière de coopération, et donc également en matière d'apprentissage (également en concertation avec Fiabel).

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

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 jugés efficaces par les membres et les fédérations. Cependant, l'apprentissage en tant que tel ne garantit pas le changement, ni au niveau individuel, ni au niveau organisationnel. L'activation (consciente ou non) de leviers pendant et après l'apprentissage augmente la probabilité de réussite d'une initiative d'apprentissage, des résultats d'apprentissage et leurs effets à long terme.

Pour une grande majorité de membres, les offres en matière de renforcement des capacités et les démarches de réflexion stratégique se sont révélées, jusqu'à présent, pertinentes pour 1) relever les défis à venir et 2) se professionnaliser dans le cadre des réglementations actuelles. 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.

Les évolutions du contexte exercent une pression constante sur les conditions externes nécessaires à l'apprentissage, que ce soit pour les individus ou pour les organisations. Cela met en évidence le rôle crucial des autres résultats du programme (plaidoyer et soutien sociétale) pour contribuer à la création de ces conditions. La force et le potentiel des initiatives d'apprentissage actuelles résident dans leur capacité à se connecter à la diversité des réalités et besoins d'apprentissage et à renforcer ces liens à différents niveaux. C'est ce que signifie l'apprentissage lié au changement (systémique) à différents niveaux (individuel, organisationnel, sectoriel). En même temps, c'est aussi un défi.

Pour contribuer à façonner et à soutenir l'apprentissage à l'avenir, les membres des trois fédérations attendent des fédérations, qu'elles jouent un rôle de facilitation et de mise en réseau, ainsi qu'un rôle de défense des intérêts auprès des politiques. Les membres des trois fédérations attendent également qu'elles continuent et renforcent leur coopération entre elles, dans l'intérêt des membres et du secteur.

Les trois fédérations ont chacune leur vision de l'apprentissage, qui se traduit par une certaine approche de l'apprentissage, basée sur les besoins de leurs membres et sur les évolutions qui se produisent dans le contexte. Chaque fédération a sa spécificité à cet égard. Idéalement, ces approches se complètent et se renforcent mutuellement. Un certain nombre de défis font que ce n'est pas si facile, même si la volonté de coopérer est généralement présente.

4 RECOMMANDATIONS

Sur la base des conclusions, un certain nombre de recommandations ont été formulées. Ces recommandations ont été regroupées comme suit :

- (i) **Recommandations pouvant contribuer à optimiser l'efficacité de l'outcome 3 - adapté à l'avenir, quels que soient les défis actuels du contexte.** Que le contexte change ou non, ces recommandations sont toujours utiles. En fonction des priorités et/ou des ressources disponibles, les fédérations peuvent décider d'y donner suite ou non.
- (ii) **Recommandations à court terme qui prennent en compte le changement de contexte (géo)politique actuel et visent à renforcer la pertinence de l'outcome - adapté à l'avenir.** Ces recommandations sont pertinentes à inclure à court terme (après accord) et dans la préparation du prochain programme.
- (iii) **Un troisième groupe de recommandations porte sur la manière dont les fédérations peuvent améliorer leur coopération entre elles en ce qui concerne l'apprentissage et l'adéquation des résultats pour l'avenir, ...ainsi comment elles peuvent elles-mêmes devenir plus « fit for the future ».** Ce groupe de recommandations est pertinent quel que soit le contexte. Cependant, elles sont encore plus pertinentes dans un contexte qui est volatile, incertain et qui pèse sur l'avenir du secteur.
- (iv) **Un dernier groupe de recommandations est de nature plus pratique et vise à renforcer l'efficacité de l'apprentissage.**

Avec la recommandation, nous mentionnons toujours pour quelle(s) fédération(s) la recommandation est destinée.

Il est possible que des recommandations soient données qui sont déjà appliquées dans la pratique. Dans ce cas, ces recommandations confirment et soutiennent les actions en cours des fédérations. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que l'évaluation n'a porté que sur une partie du programme (outcome 3) ; les autres résultats (plaidoyer et soutien public) n'ont pas été évalués. Dans le cadre du résultat "Fit for the future", tous les thèmes n'ont pas non plus été évalués ; il se peut donc que certains apprentissages et pratiques de travail déployés pour promouvoir l'apprentissage soient passés inaperçus lors de l'évaluation.

Une considération préliminaire : même lorsque les recommandations sont concrètes et utiles, elles ne sont pas nécessairement toutes réalisables à court terme, dans le cadre des activités et des responsabilités actuelles des fédérations. L'évaluation n'ayant porté que sur une partie du programme, il était difficile d'estimer la faisabilité de toutes les recommandations. Il est donc recommandé de classer les recommandations ci-dessous par ordre de priorité et de voir ce qu'il est urgent et important d'inclure à court terme, ce qui est important mais moins urgent, ou ce qui est intéressant mais pas si important. Un autre aspect de la faisabilité est le temps requis par les processus. Certains éléments suggérés ci-dessous comme devant être mis en œuvre à court terme peuvent n'être réalisables que dans le cadre

du prochain programme, car certains processus en cours nécessitent également du temps pour être mis en œuvre et ne peuvent pas être simplement mis de côté (apprenez à marcher avant de courir³⁹).

A. DES RECOMMANDATIONS, INDÉPENDAMMENT DU CONTEXTE EXTÉRIEUR

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 organisations. (Recommandation pour les trois fédérations)

Le succès des initiatives d'apprentissage dépend du degré d'intégration effective des acquis dans les pratiques quotidiennes des organisations participantes. Les fédérations peuvent jouer un rôle important dans le renforcement de cette intégration : en tant que pourvoyeuses de parcours d'apprentissage, et aussi en tant que facilitatrices actives entre l'apprentissage et la mise en pratique. De nombreuses recherches et publications⁴⁰ le confirment, tout comme les exemples et les défis issus de l'évaluation.

On peut se demander si cette responsabilité incombe réellement aux fédérations. L'intention n'est pas de retirer aux organisations membres leur responsabilité dans l'intégration des résultats d'apprentissage au sein de leur organisation. Cependant, les fédérations peuvent activer davantage certains leviers qui soutiennent les membres de manière complémentaire dans ce processus, en plus du rôle que les organisations elles-mêmes doivent jouer.

Cela peut se faire de différentes manières, par exemple :

- Inciter les participant-e-s à réfléchir, pendant l'activité d'apprentissage, à la manière dont ils pensent pouvoir appliquer ce qu'ils ont appris dans l'organisation ;
- Demander aux participant-e-s d'élaborer un court plan d'action à la fin de la formation (prochaine étape, avec qui) ;
- Organiser un moment de retour un peu plus tard ;
- Encourager la participation en binôme (de la même organisation) si l'organisation et le temps disponible le permettent (notamment pour certains sujets où le soutien interne est important) ;
- Echanger pendant les initiatives d'apprentissage, sur la manière dont les résultats d'apprentissage peuvent être intégrés dans l'organisation et sur ce qui est nécessaire pour y parvenir ;
- Etaler davantage des trajectoires d'apprentissage dans le temps et donner des "devoirs" qui d'impliquent d'autres personnes de leur organisation ;
- Impliquer l'organisation dans le coaching individuel ;

³⁹ Ref. La session de sensemaking pendant l'évaluation

⁴⁰ Entre autres, Argyris C. (A theory of action perspective) ; Britton, B. (Organisational learning in NGOs : creating the motive, means and opportunity). Intrac ; Scharmer, O. (Theory U : leading from the future as it emerges) ; Senge, P. (the fifth discipline) ; Wenger, E. et al (Cultivating Communities of Practice) et bien d'autres.

- Créer une base de connaissances numérique accessible aux membres, où les participant·e·s peuvent ajouter leurs propres exemples pratiques (par l'intermédiaire des fédérations) ;
- Etablir un système de jumelage dans lequel les participant·e·s servent de partenaires d'entraînement à un autre participant pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris (lors de parcours d'apprentissage plus longs) ;
- Demander aux participant·e·s, d'enregistrer un audio d'une durée maximale de 5 minutes après l'initiative d'apprentissage, dans un délai donné, qui sera partagé avec les autres participant·e·s et qui contiendra une réflexion sur ce que la formation/l'atelier a déclenché au sein de leur organisation ;
- Utiliser des Communautés de pratique (COP) numériques⁴¹, où les participant·e·s peuvent continuer à échanger et poser des questions après la fin du parcours, , etc.

Un autre outil qui peut aider à intégrer les résultats d'apprentissage est le *modèle des huit domaines*⁴². Cet outil peut être utilisé par les fédérations lors de la conception ou au lancement d'une nouvelle initiative d'apprentissage, en concertation avec les participant·e·s potentiels. Ce modèle permet aux fédérations et aux participant·e·s (potentiel·le·s) de réfléchir à l'avance à ce à quoi les initiatives d'apprentissage à différents niveaux devraient idéalement contribuer (au niveau des compétences, du travail et, à terme, au niveau organisationnel). Ce modèle est particulièrement intéressant pour les trajectoires d'apprentissage plus longues, mais peut être utilisé pour n'importe quelle initiative d'apprentissage. Même si l'on n'est pas certain de ce à quoi une initiative d'apprentissage doit contribuer, parce que le besoin n'est pas (encore) concret ou le résultat final inconnu, une réflexion à ce sujet peut donner un aperçu de la valeur ajoutée de l'initiative d'apprentissage, même après sa fin.

Recommandations A2-A7

La force et le potentiel des initiatives d'apprentissage actuelles résident dans leur capacité à créer des liens dans la diversité des réalités et besoins d'apprentissages et de renforcer ces connexions, à différents niveaux (cf. les continuums). Mais cela a aussi ses limites. L'apprentissage optimal ne consiste pas à rechercher "autant de connexions" que possible sur les continuums mentionnés plus haut (voir les conclusions), mais plutôt à faire en sorte que l'apprentissage puisse être optimisé autant que possible pour la diversité présente dans le secteur (recommandations A.2-A7).

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. (Recommandation pour les trois fédérations)

Les fédérations le font déjà et, à notre avis, cela peut être renforcé.

Quelques exemples (applicables en fonction de l'initiative d'apprentissage et de la manière dont on souhaite façonner l'apprentissage) : découper les sessions de formation de plusieurs jours en réunions d'une demi-journée au maximum qui alternent entre vie réelle et en ligne (par exemple, deux fois une demi-journée de formation, deux semaines plus tard une discussion en ligne entre pairs sur un cas, et

⁴¹ Communautés de pratique

⁴² Voir aussi ici en Anglais https://kessels-smit.com/files/The_Eight_Field_instrument_ENG.pdf ou en NL: <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel-Onepager2.pdf>. et ici : <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel2.pdf>

quelques semaines plus tard un retour d'information sur ce qui en a été fait) ; poursuivre les réunions P2P avec des participant·e·s ayant un profil similaire.

La banque de temps avec des jetons⁴³ donnée en exemple lors de l'évaluation est une suggestion intéressante pour réaliser l'apprentissage en économisant du temps (annexe 4).

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). (Recommandation pour les trois fédérations)

Cela permet d'approfondir la formation ou l'échange autour de certains thèmes ou de proposer une formation de base ou une introduction au thème. De cette manière, la formation ne reste pas trop superficielle pour les participant·e·s plus expérimentés et difficile à suivre à certains moments pour les participant·e·s moins expérimentés.

La pollinisation croisée entre les différents profils ou niveaux de connaissance des participant·e·s reste également important. Cependant, il existe d'autres formes d'apprentissage plus adaptées, telles qu'un groupe de travail, un événement d'apprentissage (comme celui du 20/2 ou un événement tel que Forward Fest (Ngo-federatie/11.11.11), ou les Assises de la Coopération (ACODEV)). A notre avis, une formation ou un échange ciblé gagne en efficacité avec des niveaux de connaissances ou de compétences homogènes.

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. (Recommandation pour les trois fédérations)

Ce type de format (participation simultanée en ligne et en présentiel est intéressant lorsqu'il s'agit d'une conférence d'apprentissage avec des intervenant·e·s extérieur·e·s ou cours magistral, sans que l'on s'attende à ce qu'il y ait beaucoup d'échanges entre les participant·e·s. Des formats intermédiaires sont également possibles : un format en ligne le matin (lorsque, par exemple, il n'y a que des conférences ou des intervenant·e·s extérieur·e·s) et un échange en présentiel l'après-midi.

A.5 Nous suggérons de ne pas faire de distinction opérationnelle (professionnalisation)-stratégique pour 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. (Recommandation pour les trois fédérations)

⁴³ Les connaissances ou expériences sont échangées sous la forme d'un système de jetons : un·e expert·e partage ses connaissances et reçoit des jetons. Ces jetons peuvent ensuite être utilisés pour accéder à d'autres services ou à d'autres expertises. Le système fonctionne grâce à la mise en place d'une banque d'échange. (Source : scénarios d'avenir, événement d'apprentissage avec des membres de fédérations, 20/02/25)

C'est déjà le cas aujourd'hui, mais cela pourrait être renforcé de manière encore plus systématique (par exemple, en reliant également les thèmes techniques de MEAL à la politique ou à la stratégie, comme la TdC-GAR).

Il est toutefois important que l'un ne se fasse pas au détriment de l'autre et que les initiatives d'apprentissage restent en phase avec les besoins et les exigences des membres en matière d'apprentissage.

A.6 Il est utile d'explorer comment et sous quelles conditions la perspective de décolonisation, de décloisonnement et de partenariats égaux peut également être étendue à d'autres thèmes/groupes de travail et initiatives d'apprentissage (dans la mesure où ce n'est pas déjà le cas). (Recommandation pour Ngo-federatie et ACODEV).

De cette manière, ces thèmes deviennent également plus transversaux et les gens s'habituent à intégrer cette perspective dans leur discours lorsque c'est nécessaire (comme c'est également le cas pour le genre). Partos⁴⁴ y parvient notamment en associant l'égalité au suivi, via ce qu'on appelle le « monitoring féministe ».

A.7 Une initiative d'apprentissage conjointe entre les fédérations et/ou les groupes de travail - décolonisation de Ngo-federatie et partenariats égaux d'ACODEV - pourrait être intéressante pour renforcer les idées et les connaissances des membres des différents groupes de travail (dans la mesure où cela ne s'est pas déjà produit). De cette manière, les membres des différentes fédérations auront également l'opportunité de mieux connaître les différentes perspectives (Ngo-federatie : décolonisation comme premier angle tandis que l'ACODEV a les partenariats égaux comme premier angle) et d'apprendre et de travailler en réseau les uns avec les autres (recommandation pour ACODEV et Ngo-federatie).

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.

À l'inverse, cela peut également constituer une porte d'entrée pour échanger davantage avec d'autres secteurs (universitaires, culturels, privés) sur certains sujets et apprendre d'eux.

Cette recommandation rejoint également la recommandation B.1 ci-dessous, mais il nous semble également important de rendre le secteur plus visible, indépendamment d'un changement de contexte. Cette visibilité peut avoir différents objectifs, tels que démontrer la valeur ajoutée du secteur⁴⁵ mais aussi montrer que le secteur a déjà accompli un travail considérable sur un certain nombre de thèmes

⁴⁴ <https://www.partos.nl/en/>

⁴⁵ Voir également, par exemple, les récits d'impact développés par Partos avec ses membres (<https://www.partos.nl/en/news/launch-of-the-impact-story-magazine/>), le site web <https://www.ontwikkelingwerkt.nl/> afin de démontrer la valeur ajoutée du secteur, ou encore les cartes postales visant à « mettre les Pays-Bas sur la carte de la coopération au développement » <https://www.partos.nl/nederland-van-de-kaart/>.

et qu'il a, sur cette base, quelque chose à apporter qui peut également être intéressant pour un autre public. Cela se fait déjà, mais souvent au niveau des membres, et non au niveau du secteur et au-delà du secteur.

Cela va bien au-delà de la formulation des leçons apprises annuelles à l'intention de la DGD. Par exemple, que peut-on capitaliser ou quelles leçons apprises peut-on rassembler avec les membres dans le domaine de la décolonisation/des partenariats équitables, dans le domaine des consortiums et des fusions, dans le domaine de l'inclusion, dans le domaine du climat/de l'environnement, dans le domaine du travail décent, dans le domaine de l'ECMS, etc.

Il s'agit de thèmes qui sont également pertinents en dehors du secteur et dans lesquels celui-ci a quelque chose à apporter et à signifier. Il existe au sein du secteur une telle richesse d'expertise et d'expériences dans ce domaine qu'il est possible de les rassembler et de les publier en co-création avec les membres. De tels exercices peuvent également être source d'inspiration et d'apprentissage pour les membres eux-mêmes.

B. DES RECOMMANDATIONS DANS UN CONTEXTE MODIFIÉ

Ci-dessous, nous formulons des recommandations qui affectent la réalisation de l'outcome – « fit for the future », mais de manière plutôt indirecte, en influençant les conditions externes nécessaires à l'apprentissage. Nous suggérons leur mise en œuvre à court terme (par accord).

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. (Recommandation pour les trois fédérations).

Ce récit doit démontrer comment les OSC et les IA, en tant qu'acteurs de la solidarité internationale, souhaitent être visibles aux côtés et en collaboration avec d'autres acteurs extérieurs au secteur (monde universitaire, secteur privé, secteur culturel, bénévoles, etc.), et quel est leur impact social et leur valeur ajoutée.

Il est important d'impliquer les membres des trois fédérations afin qu'il s'agisse d'un processus démocratique et non d'un récit conçu par quelques-uns. La richesse de la vision et le soutien apporté au discours sont en outre directement proportionnels au caractère participatif de sa conception. Un tel récit peut contribuer à rehausser le profil du secteur, dans un environnement où les valeurs démocratiques sont sous pression, ainsi que le rôle, la position et la voix des acteurs du milieu de la société civile vis-à-vis de l'opinion publique et de la politique. Ce récit devrait montrer comment les OSC et les AI, en tant qu'acteurs de la solidarité internationale, veulent être visibles aux côtés d'autres acteurs extérieurs au secteur (universités, secteur privé, secteur culturel, volontaires...) et en coopération avec eux, et quel est leur impact social et leur valeur ajoutée.

La langue est un élément important à cet égard. Le message ne passe pas si la langue utilisée dans le récit n'est pas suffisamment adaptée à celle des destinataires. Un récit doit être clair et inspirant. Or, ce secteur est connu pour son usage interne de jargon technique. Dans leur communication externe, les organisations membres parviennent toutefois à inspirer et à mobiliser.

Les fédérations ont un rôle de premier plan à jouer dans la création de ce récit, en collaboration et consultation avec leurs membres. À cet égard, les fédérations sont complémentaires aux couples et peuvent également soutenir les couples dans leur discours.

Un récit commun du secteur peut s'avérer utile lorsque le secteur de la solidarité internationale est remis en question. À cet égard, il est pertinent d'analyser plus en détail l'article de la Prof. Sara Kinsbergen et du Dr. Zunera Rana⁴⁶. Il convient également d'être conscient du dilemme qui se pose dans ce type d'exercice : vouloir défendre ce que l'on a vs. être ouvert à la réflexion sur la question « Comment peut-on faire autrement ? »

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 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. (Recommandation pour les trois fédérations)

Dans un contexte modifié, il est, selon nous, nécessaire **d'apprendre et d'échanger sur des thèmes importants pour le secteur en général**. Pas dans l'intention de créer un retour organisationnel immédiat, mais pour stimuler l'**apprentissage à l'échelle du secteur** (avec les membres des trois fédérations ensemble). Il est important d'inclure dans cette recherche la grande diversité du secteur.

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. (Recommandation pour les trois fédérations)

Des réflexions et des concertations à l'échelle du secteur, auxquelles sont conviés divers profils (pas uniquement les postes de direction), peuvent contribuer à l'élaboration de positions sectorielles (même si ce n'est pas leur objectif), ainsi qu'à l'élaboration d'un narratif commun, au renforcement de la cohésion entre les membres et les fédérations, etc. Il serait souhaitable d'organiser de telles initiatives au moins une fois par an (pour les membres des trois fédérations). Ces réflexions peuvent également

⁴⁶ Ref. **Improving or Reimagining- Mapping key narratives on the future of development Cooperation**, Cet article est une analyse de 47 publications parues entre janvier et mars de cette année (2025), relatives aux réductions budgétaires et aux changements de politique dans le secteur de la coopération au développement, et à ce à quoi le secteur de la coopération au développement pourrait ressembler à l'avenir. Deux perspectives dominantes ont émergé de cette recherche : **Improvers** se concentrant sur la réparation du système de l'intérieur - en cherchant des moyens de combler les déficits de financement, d'améliorer l'efficacité et de promouvoir l'appropriation locale. **Reimaginers** plaidant pour une refonte radicale - en contestant le contrôle des donateurs, en insistant sur la souveraineté et en proposant des modèles de développement alternatifs.

servir (sans toutefois s'y limiter) à identifier, explorer ou approfondir les enseignements tirés dans le cadre du rapport moral adressé à la DGD.

L'importance des positions sectorielles pour un outcome « Fit for the future » ne peut être sous-estimée, en particulier dans le contexte actuel. Le document de programme des fédérations indique que, entre autres, les parcours stratégiques peuvent contribuer à l'identification des positions sectorielles. Bien que cela soit certainement vrai, des initiatives sectorielles plus larges peuvent également y contribuer. Ces dernières font en quelque sorte appel au "sentiment d'appartenance sectorielle" des membres. C'est important car un narratif sectoriel prend davantage de sens lorsque les membres souhaitent eux-mêmes faire partie d'un ensemble plus large.

La langue constitue un facteur limitant, ce qui justifie la mise en place d'initiatives d'apprentissage distinctes, en particulier lorsqu'il s'agit de thèmes liés à la professionnalisation des employé·e·s et au renforcement des organisations membres. Toutefois, la langue ne doit pas être considérée comme une excuse lorsqu'il s'agit d'un apprentissage susceptible d'avoir une pertinence inter-fédération. Une autre préoccupation est la diversité entre les membres au sein d'une même fédération, ainsi qu'entre les fédérations. Les initiatives d'apprentissage de ce type doivent en tenir compte. Ce n'est pas simple, mais pas impossible non plus, à condition de disposer d'un format adéquat, d'un objectif clair, d'un consensus sur l'approche, et en nous appuyant sur les besoins des membres.

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,

- L'élaboration collective de sens/les dialogues réflexifs autour des perceptions contextuelles des membres et sur des pistes d'action envisageables ;
- L'intégration de la planification par scénarios comme intervention d'apprentissage dans des trajectoires sectorielles ;
- Des initiatives d'apprentissage portant sur la manière d'apprendre dans des contextes complexes ;
- L'utilisation de la narration comme expérience d'apprentissage collectif pour rendre visibles certaines dynamiques sous-jacentes, et d'autres encore.

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. (Recommandation pour les trois fédérations).

Un secteur sous pression, comme c'est le cas aujourd'hui, doit **réorienter** certaines **priorités substantielles** et faire des choix temporairement ou pour une période plus longue. En fonction de la manière dont la solidarité internationale sera définie ou mise en œuvre à l'avenir, cela a également des implications sur la manière dont les membres peuvent rester/devenir « fit for the future » dans le cadre du programme actuel et du prochain programme. Les besoins des membres peuvent changer temporairement ou pour de plus longues périodes afin de faire face aux pressions extérieures, et sans pour autant tomber dans la panique.

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 ?

Un autre exemple est le sous-groupe de travail déjà existant au sein de MEAL (programmation adaptative) et le thème « finance » (étude en cours sur le financement alternatif/flexible). Nous encourageons l'exploration de cette voie dans d'autres thèmes également, en collaboration avec les membres concernés et éventuellement des parties externes.

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. (Recommandation pour les trois fédérations)

Un début de réponse a été apporté dans le rapport. La recommandation n'est pas un appel à mettre de côté les thèmes actuels, bien au contraire : Ceux-ci restent pertinents. La recommandation répond à un contexte en évolution auquel les thèmes actuels n'apportent peut-être pas une réponse suffisante.

De nouveaux thèmes pourraient inclure, par exemple, la défense des valeurs démocratiques, les migrations, la promotion de l'apprentissage inclusif, le développement de compétences en matière de plaidoyer, l'apprentissage autour de la légitimité ("comment rester pertinent"), l'exploration du continuum résilience-transformation sur l'axe de la "résilience" et ce que cela peut impliquer concrètement, l'apprentissage de la mise en œuvre d'un changement systémique (par le biais de thèmes déjà abordés, tels que la décolonisation), et d'autres encore.

Dans cette réflexion, il convient également d'examiner ce qui peut renforcer le lien entre les différents outcomes du programme et le rôle que peut y jouer l'"apprentissage" (par exemple, en matière de plaidoyer, la collaboration avec des acteurs externes ou le renforcement du soutien public).

A notre avis, il est essentiel que les membres des trois fédérations soient également impliqués/consultés dans cette démarche. Fiabel, en tant que fédération, n'est actuellement pas activement impliquée dans les processus de trajectoires stratégiques de réflexion des autres fédérations, mais ses membres participent à ces initiatives. Il est donc recommandé aux trois fédérations de se consulter leurs membres sur les thèmes qu'ils jugent pertinents d'investir dans la période à venir.

Il est également conseillé de voir comment l'analyse du contexte effectuée par les fédérations ACODEV et Ngo-federatie dans le cadre de Futur2030/Vision 2030 et des plans décennaux à venir des deux fédérations, peut alimenter une (ré)orientation des thèmes, ainsi que des sources externes (telles que celles indiquées ci-dessus), les thèmes identifiés par les membres lors de l'événement d'apprentissage (à voir annexe 6) et éventuellement d'autres.

B.6 L'apprentissage autour du thème de l'ECMS⁴⁷ ne devrait pas uniquement viser à renforcer les organisations actives dans ce domaine au niveau opérationnel, organisationnel et stratégique. Il s'agit d'un thème clé et porteur, qui peut contribuer (i) à une vision systématique et transformatrice du paradigme. Ce thème peut également donner plus de visibilité (ii), tant au niveau des membres qu'à celui du secteur dans son ensemble, sur la valeur ajoutée que les OSC et les AI apportent, en Belgique comme dans d'autres pays contextes internationaux, sur un certain nombre de thèmes / sur un certain nombre de questions. (Recommandation pour Ngo-federatie et ACODEV)

Une question supplémentaire se pose ici (sans qu'il soit possible d'y apporter une réponse) : Quel impact le contexte en évolution, par exemple la pression sur les valeurs démocratiques, la pression budgétaire, etc. exerce-t-elle sur la signification de l'ECMS ?

Nous recommandons de prévoir régulièrement des échanges entre ACODEV et Ngo-federatie (tant au niveau des fédérations qu'au niveau de leurs membres), étant donné qu'ACODEV travaille de façon approfondie sur ce thème depuis un certain temps. De ce point de vue, c'est une opportunité que la coordination du groupe de travail ECM ait été récemment transférée de 11.11.11 à Ngo-federatie.

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. (Cette recommandation s'adresse aux trois fédérations)

Les formes d'apprentissage et de travail et les méthodes/leviers utilisées jusqu'à présent par les fédérations lors des initiatives d'apprentissage ont bien fonctionné ; elles ont permis une professionnalisation effective et ont stimulé une réflexion stratégique chez les membres. La question est toutefois de savoir si ces méthodes restent pertinentes dans un contexte marqué par l'incertitude, où les membres sont moins disponibles, tant mentalement que physiquement, pour s'engager dans des processus d'apprentissage. Dans de telles périodes, les formats de travail et les méthodes doivent être ajustés. Il est donc recommandé d'explorer des voies moins classiques et d'avoir recours (si nécessaire) à des formes d'apprentissages moins évidentes.

Voici quelques exemples possibles (liste non exhaustive ; certaines de ces pratiques sont déjà mises en œuvre, mais nous pensons qu'elles pourraient être renforcées) :

- Mettre en place et faciliter des laboratoires d'apprentissage en temps réel, où, avec des conseils (éventuellement externes), un petit nombre de membres travaillent les uns avec les autres autour de certains thèmes (sélectionnés à l'avance), en articulant apprentissage et action immédiate. L'accent est mis sur les boucles d'apprentissage rapides et la capitalisation des savoirs émergents, qui peuvent ensuite être partagés plus largement ;
- Mettre en place des groupes d'intervision entre directeurs, pour ceux qui en ressentent le besoin, non pas pour partager des bonnes pratiques, mais pour disposer d'un espace sécurisé de partage et de co-exploration ;
- Organiser des sessions de planification de scénarios futurs ("et si... ?") comme processus d'apprentissage collectif ;

⁴⁷ Ce thème n'a pas été retenu pour une analyse plus approfondie au cours de l'examen, mais les entretiens ont montré que l'EMOF a été évoquée à plusieurs reprises. C'est sur cette base que cette recommandation a été formulée.

- Mise en relation d'acteurs issus de secteurs différents autour de thèmes urgents (par exemple, le financement, la coopération multi partenariale, ...) afin de stimuler la pollinisation croisée des idées ;
- Organiser et animer des réunions de réflexion pour co-construire du sens autour de ce qui se passe. Il peut s'agir d'enjeux très spécifiques (par exemple, la pression exercée sur la diversité et l'inclusion, perte d'espace civique, résilience, climat...). Ces sessions permettent de dégager des idées qui peuvent être utilisées pour alimenter des positions sectorielles ;
- Élaborer des exercices de simulation, par exemple autour de la pression exercée par les donateurs ou du transfert de pouvoir (*shifting power*). Les apprentissages produits peuvent être ensuite partagés ;
- Sessions de réflexion invitant des intervenants externes afin d'identifier des angles morts dans le narratif actuel.

Les fédérations doivent continuer à jouer plusieurs rôles essentiels, comme elles le font déjà aujourd'hui : celui d'accompagnateur, de connecteur, de capteur de signaux faibles et de nouvelles tendances, et de traducteur des apprentissages collectifs en actions d'influence politique et en inspirations pour l'ensemble du secteur des OSC/AI.

C. RECOMMANDATIONS POUR PROMOUVOIR LA COOPÉRATION ENTRE LES FÉDÉRATIONS ET COMMENT LES FÉDÉRATIONS ELLES-MÊMES PEUVENT 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.

Il n'existe pas une seule vision idéale de l'apprentissage, pas plus qu'il n'existe une "forme idéale d'apprentissage" ou de "levier idéal qui favoriserait systématiquement l'apprentissage". Un contexte en transformation implique d'être capable d'ajuster la stratégie d'apprentissage que chaque fédération adopte.

Un contexte volatile et une période d'incertitude mettent au défi de redéfinir l'apprentissage : en le rendant plus adaptatif, en prêtant une attention suffisante à l'apprentissage collectif en plus de l'apprentissage individuel, et en veillant qu'il soit porteur de sens à tous les niveaux (individuel, organisationnel et sectoriel). Chaque fédération est invitée à mener cette réflexion de manière autonome.

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. À 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 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. (Recommandation pour les trois fédérations)

Cela implique que les fédérations peuvent concevoir l'apprentissage autour de thèmes de manières différentes, par le biais d'initiatives d'apprentissage variées, tant que celles-ci partent des besoins des membres et gardent à l'esprit l'intérêt du secteur dans son ensemble. Ce faisant, elles doivent bien sûr respecter le cadre réglementaire. Toutefois, dans une logique de préservation de l'intérêt et de l'autonomie du secteur, il nous semble également judicieux d'explorer les limites de ce cadre, y compris en termes d'apprentissage.

A notre avis, les fédérations peuvent apprendre beaucoup les unes des autres, et peuvent se renforcer mutuellement de manière complémentaire, dans le domaine de l'apprentissage, à condition d'éviter une posture de supériorité, qui consisterait à penser que sa propre manière de faire est nécessairement "meilleur"⁴⁸ de celle des autres fédérations.

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...").

Cette évaluation n'avait pas pour objectif d'examiner cette dimension, mais elle apparaît particulièrement pertinente compte tenu de l'évolution du contexte. Les fédérations ne peuvent proposer une offre crédible à leurs membres que si elles s'engagent elles-mêmes activement dans une démarche visant à être "fit for the future". Un principe dirigeant à cet égard est celui de "joindre le geste à la parole" (*Walk your talk*).

La planification par scénarios permettrait en outre d'anticiper - dans la mesure du possible - différents avènements, du plus favorable au plus critique, et d'explorer les réponses stratégiques envisageables.

Il convient également de se poser la question suivante : Les fonctions actuelles, dans leur contenu et organisation, préparent-elles suffisamment les fédérations aux exigences futures ?

Enfin, il est également important que les dirigeants des fédérations soient prêts pour l'avenir. Il faut un leadership authentique et courageux pour contribuer à dessiner l'avenir du secteur d'une manière qui ose aller au-delà de la définition et de la mise en œuvre actuelles (y compris leur financement). Même si le mandat des fédérations n'est pas très large à cet égard aujourd'hui, il est important, d'un point de vue stratégique, d'y réfléchir de manière proactive et d'agir si nécessaire.

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.

Les scénarios d'avenir (annexe 4) et les priorités d'apprentissage qui en découlent, identifiées par les membres pour contribuer à façonner l'avenir (annexe 6), décrivent la manière dont les membres de

⁴⁸ Cette situation n'est certainement pas courante, mais elle se produit

chaque fédération envisagent l'avenir de leur organisation et du secteur, de manière générale et en termes d'apprentissage, ainsi que le rôle que leur fédération a à jouer à cet égard. Le rapport a mis en évidence les points communs qui en ressortent, mais les scénarios d'avenir indiquent également ce qu'il est important pour chaque fédération d'intégrer spécifiquement dans l'avenir (section 2.1.3. D et E du rapport).

À notre avis, cela peut encore être développé et concrétisé plus, en co-création avec les membres, pour chaque fédération séparément et également ensemble (ce qui ressort de manière similaire des trois récits, voir également le rapport).

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. (Recommandation au niveau du programme)

Les résultats 3.1 et 3.2 ne doivent pas nécessairement rester séparés : ils peuvent être regroupés en un seul résultat, dans la mesure où les initiatives visant à la professionnalisation et à la réflexion stratégique comportent souvent à la fois des composantes opérationnelles et stratégiques. Les initiatives d'apprentissage peuvent combiner ces deux aspects.

Par extension, les indicateurs peuvent continuer à mesurer séparément le degré de professionnalisation et les effets des réflexions stratégiques, en fonction de l'objectif principal de chaque initiative d'apprentissage.

Il est également recommandé d'étendre l'évaluation de la satisfaction de l'offre de renforcement des capacités aux initiatives ayant un objectif d'apprentissage stratégique, plutôt que de se limiter à mesurer si les membres poursuivent ou non une réflexion en interne après avoir participé à des trajectoires stratégiques. L'indicateur relatif aux trajectoires stratégiques au niveau outcome permet déjà de mesurer cet aspect (à un niveau plus global).

En outre, il n'est guère judicieux de mesurer rétrospectivement l'impact des initiatives d'apprentissage, à moins qu'elles n'impliquent des parcours d'apprentissage plus longs (tels que les consortiums et les fusions). En effet, les participant-e-s prennent souvent part à plusieurs initiatives de fédération, qui peuvent s'influencer mutuellement. De plus, d'autres facteurs influencent également les résultats de l'apprentissage et la question de l'usage dans leur organisation. En même temps, il est important que les initiatives d'apprentissage accordent de l'attention au transfert vers l'organisation. Il pourrait être plus intéressant de développer un indicateur qui capture le lien entre une initiative d'apprentissage et le transfert de connaissances ou de compétences vers l'organisation.

Dans cette optique, nous recommandons également de réviser les hypothèses. Celles qui ont été incluses dans le cadre de cette évaluation devraient être reformulées ou ne pas être considérées comme des hypothèses.

D.2 Dans la perspective du prochain programme, il est recommandé d'harmoniser encore davantage l'outcome "fit for the future" avec les autres outcome 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.

En effet, l'évaluation montre que le renforcement de la coopération, le soutien public à la solidarité internationale, les initiatives multipartites ainsi que le plaidoyer peuvent encore être renforcés. Cette prise de conscience peut soulever la question de l'opportunité des initiatives d'apprentissage, dans le cadre de l'outcome 3, qui contribuent à soutenir ces dynamiques parmi les organisations membres. Tous les membres ne disposent pas nécessairement des mêmes compétences ou niveaux d'aisance dans ces domaines (ce qui fait écho à la recommandation B.5).

D.3 Il est recommandé de renforcer le soutien à l'apprentissage numérique.

Cela peut se faire de différentes manières : par exemple en investissant dans des plateformes d'apprentissage numérique dédiées – par le biais du site web des fédérations et/ou de plateformes d'apprentissage plus spécialisées. Une autre manière consiste à mettre en place des initiatives d'apprentissage autour de l'apprentissage numérique, y compris l'utilisation de l'intelligence artificielle. (Principalement une recommandation pour Ngo-federatie et ACODEV)

Les plateformes d'apprentissage numérique peuvent être différentes en fonction de l'initiative d'apprentissage, comme les MOOC, les formations en ligne qui peuvent être placées sur le site web par la suite, les modules d'apprentissage en ligne, les plateformes communautaires comme *Mighty Networks*, ou encore des ressources complémentaires liées aux thèmes abordés (ce qui est déjà fait ici et là).

Dans le même ordre d'idées, il est également recommandé de rendre la disponibilité des informations sur le site web plus conviviale et plus accessible (recommandation de l'ACODEV).

Actuellement, les trois fédérations disposent de leur propre site Internet, incluant une section publique et une espace protégée réservé aux membres (dans le cas de Ngo-federatie et ACODEV). Un grand nombre d'organisations sont à la fois membres d'ACODEV et de Ngo-federatie. Idéalement, il serait plus facile pour les membres des deux organisations si la structure des deux sites web était harmonisée, au moins en ce qui concerne les thèmes communs et les formes de travail autour desquels l'apprentissage a lieu et qui sont pertinents pour les deux fédérations.

D.4 Le soutien individuel est pertinent, mais ne doit pas dépasser les capacités de prise en charge des fédérations. Il est recommandé, lors de la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage individuelles, de réévaluer régulièrement comment celles-ci peuvent être optimisées. (Principalement une recommandation pour Ngo-federatie et ACODEV)

Cela peut se faire de différentes manières, par exemple en impliquant l'ensemble de l'organisation dans l'accompagnement individuel, en externalisant l'accompagnement individuel, en systématisant les questions individuelles par le biais de la fonction “helpdesk”, en publiant les réponses sur le site web (via une section FAQ) ou en les diffusant de manière anonyme par le biais du bulletin d'information. La plupart de ces pratiques se font déjà partiellement aujourd'hui (à l'exception de la section FAQ sur le site web). Il est toutefois important de veiller encore davantage à l'équilibre entre les initiatives d'apprentissage individuelles et collectives. Non pas parce que le soutien individuel n'est pas pertinent, mais pour que les fédérations puissent utiliser leurs ressources de manière efficiente et optimale, au bénéfice du plus grand nombre de membres possibles.

ANNEXES

ANNEXE 1 : NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Voir document séparé

ANNEXE 2 : EXEMPLES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN FONCTION DES MEMBRES

Lors de l'événement d'apprentissage 20/2, les membres ont donné un certain nombre d'exemples de la manière dont les initiatives d'apprentissage des fédérations ont déjà contribué au renforcement des capacités, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Les exemples sont regroupés selon les cinq thèmes retenus pour cette évaluation.

MEAL

Lors de l'événement d'apprentissage 20/2, un certain nombre de membres ont choisi le thème MEAL pour partager leurs expériences (d'apprentissage) avec la fédération. Sur la base de leur expérience, il est clair que le soutien des fédérations en matière d'AEMO contribue à renforcer les membres dans un certain nombre de domaines :

(i) Amélioration des connaissances et des compétences MEAL

Les membres estiment que leurs **connaissances se sont améliorées en ce qui concerne**, par exemple, les méthodes d'évaluation, les évaluations externes, le cadre logique, la gouvernance de l'AME, la collecte de données, les capacités d'analyse - les méthodes les plus récentes, les connaissances sur le cadre réglementaire et politique de l'AME.

Les membres ont également donné des exemples de **compétences** acquises : comment organiser un processus de suivi et d'évaluation ; être mieux à même de poser les bonnes questions d'évaluation ; comment préparer des rapports de suivi et d'évaluation, autour de la collecte de données, etc.

D'autres ont mentionné le renforcement de la **capacité d'analyse par l'intégration de différents points de vue**, notamment ceux de la DGD et de la SES.

Certains ont également mentionné d'autres capacités renforcées par le travail autour de MEAL, notamment en termes de **réflexion stratégique** et de **co-création** par le biais d'échanges et de sessions de brainstorming communes.

Les membres ont également indiqué qu'en travaillant autour de MEAL, des **questions abstraites sont rendues concrètes** grâce à une formation approfondie et à des méthodologies spécifiques.

(ii) Acquérir des compréhensions

Outre le renforcement des connaissances et des compétences, un certain nombre de membres ont également estimé que le fait de travailler sur MEAL par le biais des fédérations contribuait à acquérir **certaines compréhensions** sur les pratiques MEAL, par exemple sur les raisons d'appliquer cette méthode (formation outcome mapping & outcome harvesting), sur le fait qu'il n'y a pas qu'une seule approche (MEAL) (le contexte compte), qu'il n'y a pas de taille unique pour tous, et qu'il est important d'accepter cette constatation.

D'autres membres ont indiqué qu'ils sont désormais plus conscients que l'échec fait également partie du processus d'apprentissage : *" l'échec est normal, c'est comme ça qu'on apprend "*.

Une autre idée était l'importance de faire de MEAL un processus d'apprentissage et de ne pas se contenter de répondre aux attentes de la DGD (programmation adaptative du GT), et de se concentrer davantage sur l'apprentissage et moins sur les outils (exclusivement).

(iii) Contribution à l'application et à l'intégration dans l'organisation

Certains membres ont indiqué que le soutien apporté par les fédérations avait contribué à renforcer le processus MEAL dans leur propre organisation, en y apportant des méthodologies, des outils et des approches différentes. Quelques exemples dans ce domaine ont été donnés par les participant·e·s au cours de l'événement d'apprentissage :

- Il permet à l'organisation de voir plus loin et d'avoir une vision plus stratégique de ses collaborateurs et partenaires locaux.
- Le soutien apporté par MEAL permet d'affiner en interne le rôle de facilitateur d'apprentissage en explorant la manière de jeter des ponts entre l'inspiration individuelle et la mise en œuvre organisationnelle.
- Il a permis d'établir un plan d'évaluation au sein de l'organisation.
- L'échange d'expériences et de bonnes pratiques sur les "évaluations croisées" a eu un impact direct sur l'organisation ; la méthodologie a été adaptée au programme commun, supervisée par un consultant externe, et les données ont été collectées par les partenaires locaux et l'équipe permanente. L'ONG était satisfaite de l'approche, mais elle était également difficile : le temps nécessaire avait été sous-estimé. En effet, il est important d'aller au-delà des exigences des donateurs pour que cela soit également utile aux personnes travaillant sur le terrain.
- L'apprentissage via la fédération a permis de clarifier MEAL au sein de l'organisation et de l'intégrer dans une politique MEAL.
- Le soutien apporté par la fédération en matière d'évaluation de l'impact sur le milieu de travail a conduit à la création d'une nouvelle fonction d'évaluation de l'impact sur le milieu de travail au sein de l'organisation.
- Il a contribué à la réorganisation des processus de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation.

(iv) Amélioration de la mise en réseau et de l'apprentissage collectif

Le soutien des fédérations en matière d'évaluation des besoins en matière d'éducation et de formation est un troisième élément qui a contribué à la mise en réseau et à l'apprentissage collectif. Les membres ont indiqué que les réunions autour de MEAL sont à la fois un apprentissage substantiel et une opportunité de mise en réseau. Il ne s'agit pas seulement de formations et d'échanges en soi, mais aussi d'apprentissage collectif informel.

Pour les nouveaux employé·e·s, il existe des initiatives d'apprentissage visant à les guider dans un certain nombre de domaines. Les initiatives MEAL ont également été mentionnées parmi ces initiatives. 2 ou 3 mois après avoir commencé à travailler dans une organisation membre, un employé peut assister à une formation MEAL dans l'une des fédérations. Ils ont déclaré que c'était un bon moyen d'entrer dans le secteur et de se familiariser avec le sujet.

INTÉGRITÉ

Voici quelques exemples de membres qui estiment que le soutien apporté en matière d'intégrité a contribué au renforcement des capacités :

- **Acquérir des compréhensions**, comme comprendre l'importance de faire signer le code de déontologie par toutes les parties prenantes. Un autre exemple est que le soutien des fédérations a déclenché une forte responsabilisation (au sein de l'organisation) autour de la question de l'intégrité.
- **Amélioration des compétences et/ou des connaissances**, par exemple meilleure compréhension des cadres réglementaires/juridiques existants et de leurs ambiguïtés et complexités, ou meilleure compréhension des mécanismes de gestion de l'intégrité et des plaintes.
- **Connaissances et compétences acquises qui ont conduit à une application dans l'organisation, telles que**
 - Forte responsabilisation (au sein de l'organisation) autour de la question de l'intégrité ;
 - L'un d'entre eux a nommé un conseiller en matière d'intégrité au sein de l'organisme. Un autre exemple allant dans le même sens a été la création d'un comité d'intégrité au sein de l'organisme, doté d'un certain degré d'autonomie/d'indépendance par rapport à la direction/de compétence pour agir ;
 - Beaucoup de choses ont été mises sur papier : les gens ont maintenant des références claires sur le sujet ;
 - L'organisation dispose désormais d'un cadre solide en matière d'intégrité ;
 - La trajectoire a permis d'améliorer les pratiques, de développer les capacités de l'organisation et de développer des outils. Elle fait des rappels à l'équipe en matière d'intégrité. Au recrutement, il y a signature de la charte intégrité. Il existe des briefings avant les missions etcetera ;
 - L'ensemble de l'équipe est désormais formé à l'intégrité.

Outre le renforcement des capacités, il a également été mentionné que le soutien à l'intégrité était enrichissant et inspirant.

DÉCOLONISATION/PARTENARIATS ÉGAUX

Voici quelques exemples de membres qui estiment que les réflexions stratégiques sur la décolonisation et les partenariats égaux ont contribué au renforcement des capacités :

Décolonisation	Partenariats égaux
(i) Renforcement au niveau individuel (exemples)	
Renforcement des connaissances, des compétences et des idées, par exemple meilleure compréhension des ressources financières dans le cadre de ce thème ; meilleure compréhension du fait que le processus de décolonisation peut être lent et progressif.	Renforcement des connaissances sur la politique de partenariat, et connaissance de ce que le DR dit sur la politique de partenariat
Mise en réseau, par exemple en établissant de nouveaux contacts par l'intermédiaire de la fédération	
(i) Niveau organisationnel	
1. les changements dans le partenariat égal Exemple 1 : 'accent est désormais mis sur l'implication des partenaires (on ne sait pas très bien s'il s'agit d'une implication opérationnelle ou d'une implication dans les décisions stratégiques, par exemple). Exemple 2 : L'organisation réfléchit actuellement à ce que signifie être un partenaire et à la manière dont une politique de partenariat devrait prendre forme	2. changements en termes de partenariat, de gouvernance et de politique d'égalité par ex. Exemple 1 : Les termes discutés lors des réunions ont été redéfinis et appliqués tels quels lors de la définition de projets avec des partenaires en Afrique. Exemple 2 : il a enrichi la réflexion des universitaires et élargi le spectre envisagé par l'organisation (membre Fiabel) Exemple 3 : il a permis de justifier la recherche interne de l'organisation sur des partenariats plus équitables dans les domaines suivants : - Au niveau MEAL : très "top-down" jusqu'à présent : les discussions nous ont permis de voir comment impliquer les partenaires locaux dans le suivi et l'évaluation. - Sur le plan financier : une plus grande implication des partenaires locaux dans la préparation et le suivi des budgets - Gouvernance : plus "orientée vers le monde". Exemple 4 : l'événement au cours duquel des recherches ont été partagées sur les partenariats

2. les changements dans la gouvernance et la politique, par exemple les exemples liés aux changements dans la composition du conseil d'administration ou à d'autres niveaux non spécifiés. Un autre exemple a été la rédaction d'un document de synthèse sur la décolonisation et la mise en œuvre d'actions concrètes autour de ce thème (sans autre précision).	a conduit à la nomination d'une personne chargée de la décolonisation au sein de l'organisation.
Financement d'une étude universitaire bilingue sur les partenariats → La coopération entre les fédérations permet d'avoir une vision sectorielle plus complète et de mettre en évidence un problème spécifique au secteur	

Tableau 4 : Renforcement des capacités, réflexion stratégique. Source : événement d'apprentissage 20/2.

CONSORTIUMS ET FUSIONS

Voici quelques exemples de membres qui estiment que les réflexions stratégiques autour des consortiums et des fusions ont contribué au renforcement des capacités :

Sur la base du soutien fourni, **une fusion a effectivement eu lieu** entre les membres d'ACODEV. Certains membres ont indiqué que même si le processus d'orientation n'a pas abouti à une fusion ou à un consortium, il a été très enrichissant d'en apprendre davantage sur les consortiums/fusions, sur la coopération en général, sur la négociation, ... Pour certains, il a permis d'ouvrir le sujet au sein de l'organisation à différents niveaux.

D'autres ont mentionné que le soutien les a incités à anticiper les étapes nécessaires à l'amélioration de la gouvernance dans l'organisation, comme par exemple le renforcement du dialogue entre le conseil d'administration et l'équipe ; la sensibilisation du conseil d'administration à son rôle et à sa responsabilité, par exemple en termes de développement d'un plan stratégique à long terme ; le lancement d'un processus de réflexion interne basé sur un éventuel consortium entre plusieurs organisations ; le partage d'un bureau avec une autre organisation ; la consolidation de l'organisation et de son rôle ; partager un bureau avec une autre organisation ; consolider certains partenariats ; éliminer la peur de s'associer à d'autres organisations ; découvrir de nouvelles voies pour approcher d'autres organisations (non précisées) ; décomposer un tel processus en différentes étapes ; découvrir ce que l'on a en commun et ce qui est différent avec d'autres organisations ; apprendre à appliquer différents outils concrets.

Des compétences théoriques et juridiques **spécifiques** ont également été renforcées grâce à ce cours.

Le processus a également conduit à une **réflexion stratégique** parmi les membres, notamment sur l'observation que le secteur francophone est très fragmenté (beaucoup de petites organisations), sur la professionnalisation du secteur : comment les petites ONG peuvent-elles garder leur place ? Une réflexion a également été menée sur la valeur ajoutée des consortiums.

FINANCE

Les discussions avec les membres lors de l'événement d'apprentissage 20/2 n'ont pas permis de déterminer si les membres parlaient du groupe de travail sur la viabilité financière ou du groupe de travail sur la gestion financière. Le type de groupe de travail auquel appartenait l'expérience d'apprentissage choisie importait probablement moins aux membres. Aucune directive spécifique n'a été donnée au cours de l'événement d'apprentissage sur le fait que les expériences d'apprentissage en finance devaient être liées au futur chantier naval. Les membres pouvaient choisir leur propre expérience d'apprentissage dans l'un des cinq thèmes sélectionnés (ou dans d'autres s'ils n'avaient aucune expérience de ces thèmes au sein de la fédération).

Les exemples donnés par les membres sur le renforcement des capacités dans le domaine de la finance lors de l'événement d'apprentissage du 20/2 sont principalement limités à la partie opérationnelle, comme la découverte de nouveaux outils, de nouvelles approches et de connaissances à expérimenter dans sa propre organisation. Les thèmes plus stratégiques étant encore en cours de développement, il est compréhensible qu'aucun exemple n'ait été donné lors de l'événement d'apprentissage du 20/2.

ANNEXE 3 : LEVIERS, MÉTHODES D'APPRENTISSAGE ET DE TRAVAIL QUI FAVORISENT L'APPRENTISSAGE, PENDANT LES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE ET PAR LA SUITE DANS L'ORGANISATION

Les leviers qui favorisent l'apprentissage peuvent prendre différentes formes. Un levier peut être lié à un **comportement concret**, par exemple le leadership dans l'organisation stimule l'apprentissage dans l'organisation, à des **connaissances existantes**, par exemple la possibilité de s'appuyer sur des connaissances existantes, à la **réalisation d'une condition préalable** qui favorise l'apprentissage, par exemple les fédérations répondent aux besoins des organisations membres, ou même à **une obligation imposée par le gouvernement** qui peut être considérée comme une occasion d'apprendre, par exemple le screening. Aussi différents soient-ils, **tous ces leviers ont en commun d'être déployés dans le but de promouvoir l'apprentissage**

Ci-dessous, pour chaque thème retenu pour cette évaluation, nous indiquons quelles **méthodes d'apprentissage et de travail** sont principalement utilisées par les fédérations et qui, selon les membres, contribuent aussi efficacement à promouvoir l'apprentissage. Pour chaque thème, nous donnons ensuite des exemples de **leviers** que les membres ont donnés lors de l'événement d'apprentissage 20/2 et que les fédérations appliquent promouvoir l'apprentissage pendant les initiatives d'apprentissage ainsi que par la suite dans l'organisation.

Pour chaque thème, nous fournissons également des exemples de **leviers** donnés par les membres lors de l'événement d'apprentissage 20/2 que les organisations appliquent pour aider à intégrer les idées, les connaissances et les compétences acquises dans leurs propres organisations.

Les exemples ci-dessous ont été mentionnés par les membres des fédérations lors de l'événement d'apprentissage 20/2. Ils sont regroupés par thème (les 5 thèmes retenus pour l'évaluation) et ventilés comme suit :

1. **Formes d'apprentissage et de travail** appliquées par les fédérations et les organisations membres qui ont promu l'apprentissage autour d'un thème et son application jusqu'à présent (pendant l'apprentissage au sein de la fédération) ;
2. **Méthodologies (leviers)** utilisées par les fédérations pour promouvoir l'apprentissage autour d'un thème lors d'initiatives d'apprentissage;
3. **Méthodologies (leviers)** appliquées par les fédérations qui favorisent l'apprentissage et l'application dans le domaine d'un thème au sein de l'organisation;
4. **Méthodologies (leviers)** présentes dans l'organisation qui favorisent l'application au niveau d'un thème dans l'organisation

MEAL

1. Les **méthodes d'apprentissage et de travail** utilisées qui, selon les membres, sont le plus souvent appliquées aux initiatives d'apprentissage :

- Formations
- Échanges entre pairs
- Les groupes de travail, un espace sécurisé pour partager les expériences
- Coaching/soutien sur mesure et en fonction des besoins
- Selon les besoins, mise en place d'initiatives d'apprentissage issues du groupe de travail MEAL de base, comme le genre, la programmation adaptative, les moments d'échange autour d'un thème spécifique.

2. Les **méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations pour promouvoir l'apprentissage autour de MEAL au cours d'initiatives d'apprentissage**, les membres estiment efficaces, sont les suivantes :

- Possibilité d'échange sur des questions communes, des solutions organisationnelles, etc.
- Espace de partage d'expériences, partage d'outils pour la mise en œuvre de l'évaluation des besoins en matière de santé (MEAL)
- Approche créative du sujet
- Utilisation de bonnes questions d'apprentissage
- Faire appel à des intervenants extérieurs et à des conférenciers (internationaux) qui apportent une profondeur de fond et une pertinence pratique.
- Utiliser des cas concrets et des exemples
- Combiner la théorie et la pratique
- Applicabilité des formations (multiples)
- L'échange avec des profils similaires est intéressant si l'on est confronté aux mêmes questions ; il permet d'acquérir de nouvelles connaissances et de trouver des solutions adaptées à l'organisation.
- Réflexion collective, par exemple sur les expériences, les bonnes pratiques des autres membres, sur des applications plus larges que le seul secteur des ONG (par exemple OM/OH dans d'autres contextes).
- Séances de brainstorming
- La présence du SES et de la DGD aux réunions des groupes de travail permet d'élargir les points de vue, ce qui favorise une meilleure compréhension de certaines questions et encourage une approche plus diversifiée et stratégique de leurs propres démarches.
- Parcours de formation intensive de 3 à 4 jours permettant une formation approfondie sur un thème.
- Des formations qui approfondissent un thème particulier
- Formulaire de base
- Des initiatives d'apprentissage adaptées à la taille de l'organisation, à sa maturité et au contexte de ses membres
- Créer un accès aux outils et aux méthodologies après la formation, par exemple en partageant le dossier d'information via Google Drive.

3. Les méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations pour promouvoir l'apprentissage et l'application de MEAL au sein de l'organisation, les membres considèrent comme efficaces, sont les suivantes :

- Le fait que les initiatives d'apprentissage autour du MEAL répondent à un besoin spécifique de l'organisation et qu'il s'agit donc d'un besoin concret qui est satisfait.
- La contribution de sa propre organisation à une initiative d'apprentissage de la fédération autour de MEAL permet d'intégrer le retour d'expérience dans l'organisation.
- Que les gens tirent parti du screening pour apprendre autour de certains thèmes utiles pour l'organisation, par exemple en réintroduisant le thème du genre.

4. Les méthodologies (leviers) de l'organisation qui favorisent l'application en termes de MEAL dans l'organisation, et que les membres considèrent comme efficaces, sont les suivantes :

- Que les membres de l'organisation osent adopter une approche différente "accepter la courbe d'apprentissage".
- Les personnes prennent le temps, au sein de l'organisation, de voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- La décision des organisations membres de faire suivre aux nouveaux employé-e-s une formation de base en matière d'alimentation animale et une formation en matière de GCP-GAR/RBM.
- La direction reconnaît la valeur des idées issues des initiatives d'apprentissage.
- Mettre en place des mécanismes de suivi afin que ce qui a été appris ne soit pas perdu une fois que les affaires reprennent leur cours normal.
- Que l'organisation décide de laisser de nouveaux participant-e-s prendre part à la formation et que les connaissances au sein de l'organisation soient ainsi maintenues à jour.
- L'alignement du système MEAL de l'organisation sur l'apprentissage et l'expérimentation
- Le fait qu'il existe déjà beaucoup de savoir-faire en matière d'AEMO au sein de l'organisation elle-même, ce qui permet aux employé-e-s participant aux initiatives d'apprentissage de la fédération d'y associer les nouvelles connaissances/compétences (il n'a pas été mentionné dans quelle mesure cela se fait de manière transparente et si certains mécanismes sont nécessaires pour que cela réussisse).
- Organiser des forums de discussion internes et des moments de retour d'information avec les collègues
- Quelqu'un qui prend l'initiative au sein de l'organisation d'appliquer et d'harmoniser certaines choses en interne (en termes de MEAL).

INTÉGRITÉ

1. Les méthodes d'apprentissage et de travail utilisées qui, selon les membres, sont les plus couramment appliquées aux initiatives d'apprentissage sur l'intégrité et ce travail sont les suivantes :

- Groupe de travail
- Formation autour du thème (formation assez technique)
- Coaching individuel par un expert externe

- Travailler avec des cas
- Entreprise d'apprentissage diversifiée
- Apprendre ensemble avec des membres qui ont une expertise +- égale : *"il est rassurant de voir que les autres membres sont au même niveau"*.

2. Les **méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations** pour promouvoir l'apprentissage de l'intégrité dans le cadre d'initiatives d'apprentissage, les membres jugent efficaces, sont les suivantes :

- Coaching et formation théorique combinés : Une formation informative et un cadre théorique ont été combinés à un coaching individuel dans le cadre du processus d'accréditation pendant plusieurs mois.
- Espace pour poser de nombreuses questions au groupe
- Travailler avec un intervenant extérieur pour interpréter l'ensemble du processus. Cette personne a ensuite été impliquée dans l'application. Cette approche a été jugée très bonne.
- Apprendre les uns des autres / Échanges entre pairs
 - Il est stimulant de se réunir avec d'autres conseillers pour ouvrir réflexion avec des profils similaires.
 - La réflexion avec des collègues d'autres ONG est utile pour mieux comprendre la situation.
- Introduire des exercices tels que l'exercice du dilemme. Cet exercice est très utile car l'intégrité n'est pas toujours blanche ou noire.
- L'initiative d'apprentissage sur les nouvelles obligations a répondu à la demande d'information à ce sujet
- Développement d'outils tels que le code d'éthique, la charte d'intégrité, l'inclusion de clauses dans les accords juridiques, etc.

3. Les **méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations** pour promouvoir l'apprentissage et l'application en termes d'intégrité dans l'organisation, les membres considèrent comme efficaces, sont les suivantes :

- **Outils concrets** permettant d'élever l'intégrité de l'organisation un niveau digne d'être contrôlé
- Le moment de la formation a été bien choisi, en préparation de la projection. La **projection a fait pression** (mais pas de manière négative) sur l'organisation pour qu'elle mette sur papier sa propre politique d'intégrité, *pour qu'elle mette beaucoup de choses sur papier* autour du sujet, ce qui est utile pour avoir des références claires sur le sujet.
- La **formation** a permis la *nomination d'un conseiller en intégrité*
- Le soutien a permis d'*organiser de nombreuses sessions sur le domaine de l'intégrité au sein de l'organisation*.
- L'organisation prévoit de *répéter l'exercice du dilemme* en interne *chaque année*.

4. Les **méthodologies (leviers) de l'organisation** qui favorisent l'application de MEAL dans l'organisation et que les membres estiment efficaces sont les suivantes :

- L'organisation disposait déjà d'un certain nombre de **connaissances** sur ce sujet, qu'il convenait d'approfondir.

- **Ouverture** sur la question de l'intégrité : *"Au sein de l'organisation, les compétences acquises ont été considérées comme essentielles, ce qui a rapidement fait changer l'équipe de cap", "les collègues de l'organisation sont ouverts à cette question ; il s'agit d'un processus positif" ; "la direction fait preuve d'ouverture en matière d'intégrité et la question a été inscrite à l'ordre du jour du conseil d'administration".*
- Il y a eu une **volonté de** fournir un budget pour l'intégrité sur le terrain.

DÉCOLONISATION/PARTENARIATS ÉGAUX

1. Les **méthodes d'apprentissage et de travail** les plus couramment appliquées aux initiatives d'apprentissage sur la décolonisation et les partenariats égaux et le travail selon les membres sont les suivantes :

Décolonisation	Partenariats égaux
Groupe de travail Sessions P2P Sessions d'échange (en plus du groupe de travail)	Groupe de travail

Tableau 5 : Méthodes d'apprentissage et de travail utilisées. Source : événement d'apprentissage 20/2.

2. Les **methodologies (leviers) utilisées par les fédérations** qui promeuvent l'apprentissage autour de la décolonisation/des partenariats égaux au cours d'initiatives d'apprentissage, les membres considèrent comme efficaces, sont les suivantes :

Décolonisation	Partenariats égaux
Sur P2P→ , le fait d'avoir toujours les mêmes profils (directions) autour de la table présente des avantages : les intérêts de l'organisation sont inclus dans les réflexions de (et pas seulement à travers le prisme de dekoloko ; les coopérateurs de dekoloko regardent la décolonisation avec des lunettes différentes). S'il s'agit de profils différents, c'est plus difficile. Créer un espace pour pouvoir nommer les choses (difficiles) Honnêteté Création d'une confiance en soi pour parler librement. Ouverture d'esprit et désir d'apprendre au sein de ce groupe (la culture de l'apprentissage se développe)	Des intervenants intéressants Le climat de confiance créé au sein du groupe de travail permet d'échanger librement des idées, de faire du brainstorming et d'entendre des témoignages de collègues. Caractère informel des réunions

Formes techniques de travail telles que la méthodologie de l'arc-en-ciel, la pouvoir	
Partager une étude bilingue sur les partenariats avec une réflexion ultérieure. Cela est resté assez limité et n'a pas été approfondi et n'a pas conduit à des points de vue ou à une vision commune.	

Tableau 6 : Leviers qui renforcent l'apprentissage au cours des initiatives d'apprentissage. Source : événement d'apprentissage 20/2.

3. Les méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations pour promouvoir l'apprentissage et l'application en termes de décolonisation/partenariat égalitaire au sein de l'organisation, les membres jugent efficaces, sont les suivantes :

Décolonisation	Partenariats égaux
La session d'échange de la Ngo-federatie a permis de réfléchir, au sein de l'organisation, à ce qu'est un partenaire et à ce que devrait être une politique de partenariat. L'échange permet également de se concentrer sur "ce que les partenaires veulent voir" et pas seulement sur ce que l'ONG veut voir, et il est important de vérifier si les attentes des partenaires sont conformes à celles de l'ONG (par exemple, le code d'intégrité de l'ONG par rapport à celui du partenaire). Parce que la fédération met activement ce sujet à l'ordre du jour, ces types de sessions permettent également de mettre ce sujet à l'ordre du jour au sein de la propre organisation (sinon, cela ne se produirait pas ou beaucoup moins). L'approfondissement ne réside pas dans l'offre de la fédération. L'offre de la fédération initie la réflexion, le travail ultérieur se fait en interne au sein de l'organisation. La projection a permis de s'assurer que <i>le thème est activement repris au sein de l'organisation</i>. (Sans la pression de la sélection, cela n'aurait peut-être jamais été le cas). La session d'échange sur la cartographie du pouvoir a incité à investir dans un consultant pour faire le même exercice avec les partenaires.	Le GT peut apporter des idées susceptibles de stimuler la réflexion stratégique au sein de l'organisation. Comprendre qu'un projet de recherche sur les partenariats équitables peut être mis en place L'événement au cours duquel le projet de recherche a été partagé sur les partenariats a permis d'alimenter et de sensibiliser la direction à ce sujet.

Il est intéressant de relier les différents thèmes entre eux , par exemple en <i>élaborant davantage la politique de partenariat en gardant à l'esprit la décolonisation comme thème transversal</i> (le groupe de travail a été très utile à cet égard).	
--	--

Tableau 7 : Leviers qui renforcent l'apprentissage au cours de l'apprentissage et de l'application dans les organisations. Source : événement d'apprentissage 20/2.

4. Les méthodologies (leviers) de l'organisation qui favorisent l'application en termes de décolonisation/partenariat égalitaire dans l'organisation, et que les membres estiment efficaces, sont les suivantes :

Décolonisation	Partenariats égaux
En interne, le choix et la décision ont été faits d'investir dans le thème. En conséquence, ils ont commencé à travailler avec un consultant pour appliquer la cartographie du pouvoir aux partenaires autour de certains thèmes.	Une volonté institutionnelle au sein de l'organisation de travailler sur des partenariats d'égal à égal L'autonomie d'initiative au sein de l'organisation a permis de proposer une politique de partenariat suite à la participation au GT. Le fait que l'organisation travaillait déjà sur le thème au préalable a facilité l'intégration des idées dans l'organisation.

Tableau 8 : Leviers favorisant l'application des acquis de l'apprentissage dans les organisations. Source : événement d'apprentissage 20/2.

CONSORTIUMS ET FUSIONS

1. Les formes d'apprentissage et de travail les plus couramment utilisées dans le cadre de la décolonisation et des partenariats et du travail égalitaire sont les suivantes, selon les membres :

- La combinaison du **groupe de travail et de l'accompagnement individuel** (par des **expert·e·s externes**)

2. Voici quelques exemples de méthodologies (leviers) utilisées par ACODEV pour promouvoir l'apprentissage autour des consortiums et des fusions au cours d'initiatives d'apprentissage, les membres estiment efficaces :

- **Alternance de théorie et d'échange**
- **Accompagner le processus**
- **Réunions spécifiques** avec les membres du secrétariat d'ACODEV pour clarifier diverses questions (finances, etc.)

3. Les **méthodologies (leviers) utilisées par ACODEV** pour promouvoir l'apprentissage et l'application autour des consortiums et des fusions au sein de l'organisation, les membres estiment efficaces, sont les suivantes :

- **Le coaching en réflexion stratégique** a permis à l'organisation d'envisager les meilleures formules et les différentes orientations possibles : un moment clé de ce processus de coaching a été la décision de poursuivre la fusion.
- **Fournir des outils et des questions par le biais du coaching**, ce qui a permis d'élaborer le processus de fusion et de définir les phases et les domaines à aborder, ainsi que les priorités à prendre en compte pour y parvenir.
- L'un des participant-e-s à l'événement travaille déjà en consortium, mais la **participation à cette session a suscité une** réflexion sur une éventuelle fusion entre ONG universitaires : *jusqu'où peut-on aller en termes d'autonomie et d'efficacité ?*
- **Beaucoup d'inspiration tirée des questions posées et des aspects partagés** au cours du processus

4. Les **méthodologies (leviers) de l'organisation** qui favorisent l'application en termes de consortiums et de fusions dans l'organisation, et les membres estiment efficaces, sont les suivantes :

- Faire preuve d'**ouverture** au changement
- **Impliquer dès le départ** les structures internes telles que le **conseil d'administration**
- **S'engager avec les équipes de** l'organisation

FINANCE

1. Les **formes d'apprentissage et de travail** les plus couramment utilisées dans le cadre de la décolonisation et des partenariats et du travail égalitaire sont les suivantes, selon les membres :

- Groupe de travail (les deux fédérations)
- Formations sur des sujets financiers spécifiques (les deux fédérations)
- Parcours hybride en trois parties entre P2P et formation (parcours de coaching) dans le cadre du screening (fédération d'ONG)
- Ateliers d'échange (approfondissement d'un sujet concret abordé pendant le groupe de travail, avec des membres intéressés, par exemple les taux de change, la fraude financière, la gestion de la relation client,) (fédération d'ONG)
- Coaching individuel (ACODEV)

2. Voici quelques exemples **de méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations** pour promouvoir l'apprentissage autour de la finance dans le cadre d'initiatives d'apprentissage les membres jugent efficaces :

Ngo-federatie (membres) :

- Faire appel à des intervenants extérieurs qui connaissent bien le sujet : cela alimente les échanges (en particulier dans le contexte de la viabilité financière, de ngo-federatie, de l'organisation d'une conférence de presse, etc.
- La projection aide la fédération à faire comprendre l'importance de la professionnalisation, ce que la fédération estime avoir réussi à faire. *L'idée de la professionnalisation est bien vivante, personne ne veut passer par les talons" (source, entretien avec une fédération d'ONG).*
- Bonne combinaison de théorie et de pratique
- Fournir un cadre de travail
- Ce travail se fait par niveaux : en tant que participant, vous savez par quoi vous pouvez commencer et ce qui est nécessaire pour passer au niveau supérieur.
- Préparation à l'accréditation
- Apprendre les uns des autres, échanger (le travail en réseau est important)

ACODEV (membres) :

- Organisation d'un groupe de travail régulier, créant un espace de confiance propice aux échanges ouverts entre membres
- Le groupe de travail, composé d'un nombre limité mais diversifié de participant·es (+/- 20), favorise des échanges riches et une participation active de chacun·e
- Partage actif d'informations pertinentes, notamment les dernières évolutions en matière de réglementation financière et budgétaire, afin de maintenir les membres informé·es de manière continue
- Mise en place d'un canal de dialogue entre les membres et le secrétariat, permettant aux organisations de faire remonter les difficultés rencontrées sur le terrain et de signaler les points d'attention liés à la mise en œuvre des réglementations
- Valorisation des échanges de pratiques et d'expériences entre pairs, favorisant un apprentissage mutuel fondé sur le vécu des membres
- Co-construction de positionnements collectifs, grâce à une méthodologie participative qui permet aux membres d'élaborer ensemble des prises de position communes sur des enjeux financiers clés

3. Les méthodologies (leviers) utilisées par les fédérations pour promouvoir l'apprentissage et l'application dans le domaine de la finance au sein de l'organisation, les membres pensent qu'ils fonctionnent bien, sont les suivantes :

- **Plusieurs personnes de l'organisation peuvent participer.** Les fédérations ont fait preuve de souplesse à cet égard. Cette flexibilité est nécessaire pour une petite organisation
- Poursuite en interne à l'aide des outils (par exemple, la liste de contrôle) fournis pendant la formation et applicables au sein de l'organisation. Un simple échange n'aurait rien apporté à l'organisation, mais **grâce à des outils concrets, cela a pu être repris en interne.**

4. Les méthodologies (leviers) de l'organisation qui favorisent l'application dans le domaine de la finance au sein de l'organisation, et les membres pensent qu'elles fonctionnent bien, sont les suivantes :

- **L'existence d'une ouverture et d'une liberté de proposer de nouvelles choses au sein de**

l'organisation à l'issue du GT

ANNEXE 4 - IMAGE DE L'AVENIR DES OSC/AI SUR LE PROGRAMME « FIT FOR THE FUTURE »

L'IMAGE FUTURE DES OSC/AI EN TANT QUE SECTEUR ET EN TANT QU'ORGANISATION, UNE FOIS ADAPTÉE À L'AVENIR (Y COMPRIS LE RÔLE DE LA FÉDÉRATION POUR Y PARVENIR).

Pour réaliser cette image de l'avenir, on a demandé aux participant-e-s à l'événement d'apprentissage du 20/2 comment ils voyaient leur organisation (et leur secteur) fonctionner à l'avenir, à un moment donné dans le futur (à un moment choisi par eux). On leur a ensuite demandé quelles étaient les capacités/connaissances importantes pour y parvenir et quelle était l'expérience d'apprentissage idéale pour devenir/rester apte à affronter l'avenir. Enfin, il a été demandé quel serait le rôle de la fédération à l'avenir pour soutenir les membres dans cette démarche.

Les questions suivantes ont été utilisées à cette fin :

- Comment les membres des fédérations se voient-ils (et voient-ils le secteur) dans l'avenir lorsqu'ils sont « Fit for the future » ?
- Que doivent savoir et pouvoir faire les membres pour être (encore plus) fit for the future ?
- Quelles formes d'apprentissage et de travail sont importantes à cet égard ?
- Quels sont les acteurs importants dans ce processus ?

Ces questions ont été traitées en trois groupes : un par fédération, afin - à la demande des fédérations - d'arriver éventuellement à des recommandations par fédération. Le groupe de Fiabel comptait 13 personnes, celui des fédérations d'ONG 14 et celui d'ACODEV 27.

Ci-dessous, les réponses aux questions ci-dessus ont été compilées sous la forme d'un "récit de l'avenir par fédération".

FIABEL

Que signifie "Fit for the future" pour les membres de Fiabel ?

Les membres de Fiabel estiment que leurs organisations sont prêtes pour l'avenir lorsqu'elles sont **plus apprenantes et plus flexibles**. Cela signifie également **une coopération plus égale et réciproque entre les partenaires** de différents pays (par exemple, entre les universités : Des chercheurs africains collaborent à des études belges), mais aussi avec des **secteurs différents**, comme le secteur culturel et le secteur privé, ainsi qu'avec des bénévoles. En collaboration avec des organisations internes et externes au secteur, les **connaissances** sont partagées sur des sujets qui intéressent tous ces acteurs.

En outre, Fit for the future signifie que l'organisation a un **nouveau discours**, qu'elle n'est pas uniquement axée sur les résultats financiers, mais aussi sur l'impact social. Il ne s'agit pas tant de faire les choses différemment que de rendre plus visible ce que font les membres de la fédération : pourquoi la solidarité internationale est-elle importante ? Pourquoi la solidarité internationale est-elle importante ? Et comment travaillons-nous dans ce domaine, avec nos partenaires dans les pays partenaires ? Actuellement, les membres se sentent invisibles. Il est également important de les rendre plus visibles, car la perception des gens à cet égard est en train de changer.

La **collecte de fonds** se fait davantage sur une base réciproque pour les parties prenantes multiples et pour les projets transnationaux. Cela signifie que les barrières avec les autres secteurs sont abolies (décloisonnement ou décloisonnement 2.0) : le nouveau récit est/est élaboré avec des partenaires, des fédérations et d'autres alliances/organisations/secteurs.

Qu'est-ce que les membres doivent savoir/être capables de faire pour cela ?

L'important est de **s'appuyer sur ce qui existe déjà aujourd'hui** et de **partager les connaissances à l'intérieur et à l'extérieur du secteur**, par exemple avec le secteur privé. En outre, il est nécessaire de procéder à des **auto-évaluations** et à des **évaluations sectorielles** en lieu et place des évaluations traditionnelles actuelles.

L'apprentissage se fait donc de manière beaucoup plus large qu'aujourd'hui, à savoir dans le cadre de partenariats réciproques entre des acteurs de différents pays et secteurs, y compris le secteur public, privé et bénévole.

Quelle est l'expérience d'apprentissage idéale pour devenir/rester (encore plus) fit for the future ?

Pour les membres de Fiabel, l'expérience d'apprentissage idéale pour devenir/rester fit for the future est lorsque la **formation est alignée et adaptée au public cible**, lorsque l'apprentissage se fait par le biais de **projets multipartites**, en mettant l'accent sur la **réciprocité et l'égalité**.

L'expérience d'apprentissage idéale cartographie également ce qui existe déjà (**mapping**), non seulement en Belgique mais aussi dans d'autres pays européens. Enfin, l'expérience d'apprentissage idéale est étroitement liée au fait d'être fit for the future, lorsqu'elle aide à créer **un nouveau récit** ensemble, malgré un contexte difficile et stimulant.

Voir également la vue d'ensemble à l'annexe 6, qui indique pour chaque fédération quels contenus, méthodes et acteurs de l'apprentissage devraient être impliqués pour devenir/Fit for the future. Cette vue d'ensemble est étroitement liée à cette histoire du futur.

Quel rôle la fédération joue-t-elle à l'avenir pour soutenir ses membres dans cette histoire ?

À l'avenir, les membres voient **une fédération forte dans laquelle la coopération est centrale**.

Il existe ensuite, comme mentionné ci-dessus, un **mouvement plus large** impliquant des acteurs externes tels que les universités et le secteur culturel. La fédération a alors un rôle clair dans la mise en relation des différents acteurs du champ social.

En outre, il contribue à **renforcer le travail en réseau** : au sein du secteur en recherchant la cohérence et la coordination avec les autres fédérations, et à l'extérieur du secteur en s'engageant auprès des fédérations internationales.

Les membres considèrent également la fédération comme un soutien dans le renforcement de l'**aspect de partenariat égal** et dans la **création d'un nouveau récit** pour la solidarité internationale, basé sur des questions telles que : comment démontrer que la coopération au développement est utile et mérite une place ? La fédération devrait également contribuer à explorer les moyens de rendre les succès plus visibles.

Les membres considèrent que la fédération a un rôle supplémentaire à jouer en **aidant à aligner l'offre d'apprentissage sur ce qui est utile pour les membres**.

La fédération joue également le rôle de réseau entre les donateurs et les organisations membres, en aidant à **identifier de nouveaux donateurs**. En outre, les membres continuent de considérer la fédération comme un **traducteur de politiques** et comme un **"chien de garde" stratégique** des fonds gouvernementaux, faisant pression si nécessaire pour contrer les coupes budgétaires (avec les autres fédérations).

L'un des **défis** auxquels les membres sont confrontés, aujourd'hui et à l'avenir, est l'existence d'une relation inconfortable avec les OSC en termes de financement. L'utilisation des **langues** reste également un défi.

Ngo-federatie

Que signifie "Fit for the future" pour les membres de Ngo-federatie ?

Les membres des fédérations d'ONG ont brossé un tableau de l'avenir tant au niveau du secteur que de l'organisation. Selon eux, le secteur disposera à l'avenir d'une **base de soutien** beaucoup **plus large**. Les activités du secteur, y compris l'éducation à la citoyenneté mondiale, bénéficieront **d'un plus grand soutien social**. À l'avenir, le secteur **cherchera et définira lui-même son identité**, sans thèmes imposés par la politique ou la DGD. **Le secteur pourra mieux démontrer son impact et sa valeur ajoutée**. En outre, **la diversité** sera davantage **respectée** au sein du secteur. Le secteur représente alors davantage son groupe cible, avec plus de membres du personnel issus de ce groupe cible.

En outre, les organisations du secteur adoptent des **modèles économiques respectueux de l'environnement** et collaborent avec le secteur privé autour de modèles de revenus durables. Nous ne nous en tenons pas au financement de la DGD, mais nous travaillons également avec d'autres sources de financement. Si nécessaire, nous devons **oser nous séparer de partenaires**. Nous osons également nommer davantage de choses qui ne fonctionnent pas (mauvaises pratiques) dans le cadre d'échanges entre pairs (échec vers l'avant).

Il y aura également **plus d'activisme** à l'avenir, dans le sens où l'on s'associera à d'autres acteurs et où l'on développera des actions avec des acteurs externes (connexes) qui ne sont pas encore impliqués aujourd'hui. **La collaboration** ne sera alors plus seulement une question de survie, mais **plus largement**, c'est-à-dire pour **optimiser davantage et apprendre les uns des autres**. À l'avenir, la coopération sera **interprétée au sens large** : fédération, coopération avec le secteur privé, coopération accrue avec les pays partenaires, etc.

En ce sens, la coopération avec d'autres ONG sera également redéfinie en termes d'apprentissage. En effet, il existe aujourd'hui une grande fragmentation de l'expertise au sein du secteur. Les organisations mettront donc davantage leur expertise à la disposition des autres à l'avenir. Certains thèmes seront également centralisés en termes d'apprentissage, par exemple l'intégrité, la comptabilité, etc. Tous les thèmes d'apprentissage ne doivent pas nécessairement passer par les fédérations. À l'avenir, les

organisations travailleront et apprendront davantage **sur la base de données probantes** et impliqueront **plus fortement leurs partenaires dans les pays partenaires** dans l'apprentissage.

Qu'est-ce que les membres doivent savoir/être capables de faire pour cela ?

Les thèmes d'aujourd'hui restent pertinents, mais la **flexibilité** est (nécessaire) pour les adapter à des contextes changeants. Dans le même temps, les organisations osent être **vulnérables et autocritiques**, et osent nommer ce qui ne fonctionne pas ("échec vers l'avant"). Elles osent même se réinventer si nécessaire.

Les thèmes d'apprentissage ne sont plus des thèmes imposés par la politique, mais des thèmes que l'on choisit soi-même et qui sont liés au développement de sa propre identité.

En outre, il **s'appuie sur ce qui a déjà été appris** dans le secteur (par exemple grâce à D4D, au fonds de qualité). Toutes les formes de connaissances sont respectées.

Les compétences importantes sont d'oser être vulnérable et autocritique, et d'avoir la **flexibilité** nécessaire pour s'adapter à des contextes changeants. Nous en apprenons également davantage sur les **stratégies de sortie**

Quelle est l'expérience d'apprentissage idéale pour devenir/rester (encore plus) fit for the future ?

L'apprentissage sera encore plus **axé sur la demande** et adapté aux besoins "réels". Il n'existe pas vraiment d'expérience d'apprentissage idéale, mais certaines formes d'apprentissage resteront importantes, telles que l'**apprentissage collaboratif/collectif** et l'**apprentissage entre pairs** où les erreurs et les échecs sont également partagés. Le **coaching individuel** deviendra plus important, mais à partir des organisations membres, tout le monde sera impliqué dans l'apprentissage. L'apprentissage attire davantage d'**expertise internationale** et nous apprenons non seulement des succès mais aussi des **échecs**, en osant les nommer par le biais d'échanges entre pairs. Les organisations investissent dans le renforcement/développement d'une **culture et d'une politique d'apprentissage au niveau organisationnel**.

Voir également la vue d'ensemble à l'annexe 6, qui indique pour chaque fédération quels contenus, méthodes et acteurs de l'apprentissage devraient être impliqués pour devenir/Fit for the future. Cette vue d'ensemble est étroitement liée à cette histoire du futur.

Au-delà de l'expérience d'apprentissage idéale, les membres de Ngo-federatie ont également mentionné l'utilisation de l'**AI (Intelligence Artificielle) éthique et pédagogique** qui sera de plus en plus répandue pour soulager les tâches administratives ou répétitives, ce qui peut contribuer à soutenir l'apprentissage.

Quel rôle la fédération joue-t-elle à l'avenir pour soutenir ses membres dans cette histoire ?

Afin de s'adapter à l'avenir, le **rôle de la fédération** devrait être **multiple**. D'une part, elle s'investira davantage dans la **construction de ponts entre les fédérations**. Il en résultera une plus grande cohésion

entre les fédérations. Il est même suggéré qu'il serait préférable de n'avoir qu'**une seule fédération** pour le secteur à l'avenir.

Il y aura plus de **plateformes d'apprentissage communes** soutenues par la fédération. En outre, la fédération devrait également contribuer à attirer l'expertise internationale. La fédération contribuera à l'apprentissage à partir des pays partenaires.

La fédération contribue également à l'exploration du **matériel et des initiatives d'apprentissage** existants dans le secteur, et **facilite l'espace pour la co-création, les initiatives militantes et les actions conjointes**. Dans le même temps, la fédération contribue à créer un **environnement d'apprentissage sécurisant** où les erreurs peuvent être partagées.

Enfin, la fédération encourage la **réflexion critique** et **conserve la propriété des contenus et des parcours d'apprentissage**.

ACODEV

Que signifie "Fit for the future" pour les membres d'ACODEV ?

Pour les membres de l'ACODEV, une organisation et un secteur Fit for the future signifient globalement les éléments suivants : collaboration et collectivité, confiance et légitimité, agilité, temps et espace pour apprendre, et travail en vue d'une culture de l'apprentissage.

La collaboration l'emportera sur la concurrence mutuelle : l'importance de l'intelligence collective et du travail d'équipe dans le secteur est reconnue. Une **approche collective** est importante ici, il y a plus de solidarité et de soutien mutuel, y compris avec des acteurs en dehors du monde des ONG. La coopération signifie également qu'il y a plus d'opportunités de **synergie** entre les organisations, les fédérations et d'autres acteurs tels que les universitaires, les partenaires d'ici et d'ailleurs, les décideurs politiques, la société civile au sens large. Les liens avec les partenaires sont renforcés et permettent des échanges réciproques et équilibrés. La coopération fait également référence à la possibilité de partager (structurellement) des ressources et des connaissances par le biais, entre autres, d'une "banque de temps"⁴⁹ ou d'une plateforme d'apprentissage commune. La mise en commun est une autre pratique d'avenir qui favorise la coopération, par laquelle les ressources humaines sont partagées et optimisées entre les organisations, en particulier pour les structures plus petites. Les ressources techniques sont mises en commun (outils, méthodologies, solutions numériques), et les expériences sont harmonisées et mises à profit pour éviter la duplication. La mutualisation est possible parce que les organisations privilégient l'objectif commun et dépassent leur propre identité institutionnelle. L'idée de fusionner les trois fédérations en une seule est évoquée.

⁴⁹ Les connaissances sont échangées sous la forme d'un système de jetons : un expert partage ses connaissances et reçoit des jetons. Ces jetons peuvent ensuite être utilisés pour accéder à d'autres services ou expertises. Le système fonctionne dans une banque d'échange spécialisée.

En outre, la **confiance** règne entre toutes les parties prenantes : gouvernements, ONG, médias et public. **L'intégrité** est appliquée de manière transversale, par exemple par le biais d'un code de conduite sectoriel. Le paysage institutionnel est repensé, y compris l'idée d'une fédération unique pour l'ensemble du secteur. La responsabilité à l'égard des donateurs est assurée de manière intelligente et utile, tout en étant **transparente**. La **légitimité** du secteur est claire, grâce à un travail de positionnement externe solide, de plaidoyer et de réflexion sur les projections dystopiques du secteur. **Le travail des ONG est socialement reconnaissable et compris par le grand public.**

La confiance et la coopération entre toutes les parties prenantes (gouvernement, médias, OSC, public) et la coopération permettant de surmonter les différences et de se concentrer davantage sur ce qui est commun et partagé, il est possible de parvenir à une **simplification** administrative, en harmonisant les exigences aux niveaux belge et européen afin de réduire les charges administratives.

Les organisations sont **agiles et robustes** dans un monde en mutation. Cela signifie qu'elles peuvent s'adapter rapidement aux évolutions sociales et sectorielles. **La pensée est inclusive, avec une** attention particulière aux réalités des pays partenaires et aux personnes handicapées, à la neurodivergence, etc. L'apprentissage alternatif et les pratiques telles que l'apprentissage par les pairs, les formats participatifs, les environnements militants sont établis et reconnus comme tels.

Les membres font l'expérience d'une **culture de l'apprentissage** formellement reconnue, avec un **temps** structurellement alloué. Les règlements sont également adaptés à cette culture et permettent l'apprentissage et l'innovation, sans pression administrative excessive. De manière informelle, les membres sont ancrés dans les réalités actuelles et les nouveaux modèles sociaux, ce qui leur permet d'apprendre de toutes les facettes de la société. L'apprentissage peut donc être adapté aux problèmes sociaux contemporains. Au sein de la culture d'apprentissage, **les TIC⁵⁰ sont considérées comme un levier transformation, mais** ne sont pas non plus surestimées (on est conscient que l'apprentissage numérique a ses limites). L'obligation de rendre compte aux donateurs est suffisamment souple, ce qui laisse une marge de manœuvre pour l'innovation.

Qu'est-ce que les membres doivent savoir/être capables de faire pour cela ?

Pour être Fit for the future, les membres sont formés sur le plan du contenu et des compétences techniques, ont renforcé leurs capacités de collaboration et de mise en réseau, et se livrent régulièrement à une autoréflexion pour s'adapter si nécessaire.

Les compétences techniques et de contenu que les membres ont ou sont en train de renforcer, selon les membres de l'ACODEV, sont des **compétences techniques** telles que la gestion financière, la mesure d'impact, les compétences numériques (NTIC), la gestion des connaissances, la connaissance du cadre réglementaire et de ses possibilités, les contraintes et les moyens de le traduire dans la pratique, les capacités et les connaissances pour s'engager dans le plaidoyer et mieux positionner le secteur à l'extérieur, la formation aux outils numériques dans la façon de les intégrer dans sa propre pratique.

⁵⁰ Technologies (numériques) de l'information et des communications

Les **compétences non techniques** qui ont été ou sont renforcées, selon les membres de la fédération, concernent la collaboration, la communication, la sensibilité interculturelle, l'empathie et la résilience.

Selon les membres d'ACODEV, les **capacités de coopération et de mise en réseau** sont liées aux compétences en matière de co-création, d'échange et de partage des connaissances (utiliser d'abord l'expertise interne). Cela inclut également les capacités à gérer la diversité, l'intersectionnalité, la décolonisation et l'égalité entre les partenaires. La compréhension des tendances sociales et la capacité à positionner son propre travail vis-à-vis des parties prenantes externes sont nécessaires

Pour Fit for the future, il faut également **procéder à une autoréflexion** régulière. Les membres estiment également qu'ils devraient avoir des capacités en matière de gestion du changement/comment s'adapter aux évolutions sociétales. Il s'agit également de capacités à rendre les outils et le jargon moins complexes et plus compréhensibles et accessibles.

Quelle est l'expérience d'apprentissage idéale pour devenir/rester (encore plus) fit for the future ?

Il n'existe pas d'expérience d'apprentissage idéale, mais les membres d'ACODEV ont donné un certain nombre d'exemples qui illustrent ce à quoi l'apprentissage (et la collaboration) peut ressembler davantage pour devenir/rester prêt pour l'avenir. Les **formes d'apprentissage pratiques, diversifiées et adaptées aux organisations en sont** un premier élément. Les formes d'apprentissage qui deviendront (encore) plus courantes sont un mélange d'apprentissage formel, informel et expérientiel (par exemple, podcasts, animations, stages, apprentissage par les pairs, rencontres dans des contextes militants, formations entre organisations pour renforcer le partage des pratiques et le soutien par les pairs). L'expertise externe est également utilisée dans divers domaines, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur.

Les **formes d'apprentissage numérique** sont liées à la pratique. L'Internet n'est pas un problème. La **formation** est adaptée à l'organisation, en fonction de son niveau d'expérience, de ses fonctions et de sa taille. L'apprentissage ne se fait pas de manière ad hoc ou ponctuelle, mais par le biais de parcours d'apprentissage axés sur l'application pratique et le suivi.

Certains thèmes nécessitent un apprentissage continu, progressif et évolutif. Les groupes de travail restent pertinents et actifs principalement au niveau opérationnel, ils sont concrets et produisent des résultats tangibles. Les connaissances sont partagées, entre autres, via une "banque de temps" ou une plateforme d'apprentissage commune.

Un deuxième élément est l'accent mis sur l'**inclusion et la participation** à l'apprentissage. Les partenaires des organisations des pays partenaires sont impliqués tout au long du processus d'apprentissage. Les initiatives d'apprentissage tiennent compte de la diversité des styles d'apprentissage, des besoins et des réalités, y compris ceux des partenaires dans les pays partenaires. Les besoins spécifiques tels que les différents niveaux de compétences, l'inclusion des personnes handicapées, etc. sont pris en compte. Le contenu de l'apprentissage est conçu de manière participative, sur la base d'une enquête régulière des besoins. En outre, l'environnement d'apprentissage encourage la **sécurité, la confiance et la connexion**. Des MOOC sont déployés et le contenu est proposé à la carte pour faciliter l'accès à la formation.

Pour devenir/rester prêt pour l'avenir, une attention particulière est accordée aux **outils de travail et à l'infrastructure** appropriés. Les initiatives/contenus d'apprentissage sont fournis par le biais de plateformes d'apprentissage centrales pour le partage des connaissances, la collaboration, les MOOC. Pour faciliter l'apprentissage, des outils avancés mais accessibles (MOOC, NTIC, simulations de réalité) qui enrichissent la pratique sont utilisés. Il existe également l'infrastructure physique et numérique nécessaire pour faciliter non seulement l'apprentissage mais aussi la collaboration (par exemple, des bases de données partagées pour la gestion des connaissances, des programmes de stage). En même temps, l'apprentissage numérique n'est pas surestimé, mais la nécessité de l'apprentissage en face à face est également

Le temps est un facteur qui est pris en compte. Il existe des systèmes qui prennent en compte le facteur temps, par exemple une "banque de temps" ou un autre système d'échange de jetons pour le partage de l'expertise. Les initiatives d'apprentissage sont intégrées dans les pratiques quotidiennes. L'apprentissage peut être intégré de manière flexible dans le travail pour renforcer progressivement les compétences. Des tiers-temps dédiés à l'apprentissage et au partage, sont explorés. L'importance d'un temps institutionnalisé pour l'apprentissage, sans pression administrative excessive, est également reconnue. Le cadre réglementaire est/est en train d'être repensé et révisé à cette fin. Il inclut également l'apprentissage flexible sur le lieu de travail.

Voir également la vue d'ensemble à l'annexe 6, qui indique pour chaque fédération quels contenus, méthodes et acteurs de l'apprentissage devraient être impliqués en priorité pour devenir/Fit for the future. Cette vue d'ensemble est étroitement liée à cette histoire du futur.

Quel rôle la fédération joue-t-elle à l'avenir pour soutenir ses membres dans cette histoire ?

Selon ses membres, l'ACODEV joue un rôle crucial dans la préparation de l'avenir du secteur. **En tant que facilitateur d'expériences d'apprentissage**, elle veille à ce que les offres de formation soient adaptées aux diverses réalités de ses membres. Cela signifie qu'elle prend en compte les thèmes, les types d'organisation, les tailles, les fonctions et les niveaux d'expérience. En outre, la fédération veille à ce que les initiatives d'apprentissage soient inclusives et accessibles, par exemple en fournissant des formats adaptés aux personnes handicapées, aux différents styles d'apprentissage et aux différents contextes linguistiques ou culturels. Elle encourage également ses membres à participer à des initiatives d'apprentissage, en favorisant l'échange de connaissances, de personnes et d'outils et en encourageant la dynamique collective autour de défis communs.

Renforçant la coopération sectorielle, la fédération sert de passerelle entre les organisations, entre les fédérations (renforçant la coopération entre elles) et avec des acteurs externes tels que les universitaires, les gouvernements et le grand public.

En tant que défenseur du secteur, la fédération représente les intérêts du secteur auprès des décideurs politiques. Avec d'autres fédérations, elle parle d'une seule voix pour défendre les intérêts du secteur et le positionner fermement à l'extérieur. Elle joue un rôle important en traduisant et en rendant accessibles à ses membres les informations politiques (telles que celles de la DGD). Il s'efforce

également de mettre en place des réglementations suffisamment souples qui n'entravent pas l'apprentissage, l'innovation et la collaboration, mais les favorisent au contraire. Il veille en même temps aux valeurs fondamentales de solidarité, d'intégrité, de justice et de durabilité du secteur, ainsi qu'à un équilibre sain entre l'efficacité et le bien-être au sein des organisations.

Enfin, la fédération agit également en **tant qu'innovateur et partisan du changement**. Elle crée un espace pour de nouvelles formes d'apprentissage et de travail, telles que des formats expérimentaux, des environnements d'apprentissage militants ou l'institutionnalisation du "temps pour l'apprentissage" au sein des organisations. Elle soutient les initiatives ascendantes et aide les membres à intégrer les outils numériques dans leur pratique. Elle encourage également une réflexion axée sur l'impact et contribue à la visibilité et à l'appréciation sociale du travail effectué dans le secteur.

ANNEXE 5 : SIGNIFICATION PLUS LARGE "FIT FOR THE FUTURE" A L'AVENIR

Que signifie "Fit for the future" dans le contexte (géo)politique actuel ?

Pour répondre à cette question, nous avons principalement utilisé les résultats de l'événement d'apprentissage collectif 20/2 "Fit for the Future" pour les membres des fédérations. La question "Qu'est-ce que cela signifie (maintenant) ?" a été posée aux membres lors de cet événement d'apprentissage, à deux moments différents : au début de la journée et peu après midi, en guise de prélude à une réflexion sur ce que les membres doivent apprendre à l'avenir. Au cours des différents moments d'échange de la journée, cette question a également été posée aux membres. Toutes ces réponses ont été rassemblées et



Fig. 3 Présentation des niveaux logiques de la pensée, de l'apprentissage et du changement (Bateson/Dilts).

regroupés. Aucune distinction n'a été faite entre les différentes fédérations pour le regroupement. Cela s'explique par le fait que le matin, les membres étaient assis ensemble par groupe linguistique, mais pas par fédération. L'analyse des réponses s'est appuyée sur les six niveaux logiques de pensée, d'apprentissage et de changement de Bateson/Dilts (voir figure 2⁵¹). Ces niveaux sont hiérarchiques, c'est-à-dire que les niveaux "inférieurs" affectent les niveaux supérieurs ; le changement à un niveau supérieur entraîne automatiquement un changement aux niveaux inférieurs ; le changement à un niveau inférieur, par exemple un changement d'environnement, peut avoir un effet sur un niveau supérieur, mais ce n'est pas nécessaire. Et ce qui est visible se situe aux niveaux inférieurs. Au bas de la pyramide Bateson/Dilts, les choses sont plus concrètes, tandis que le haut reste plus abstrait.

⁵¹ Réf. <https://www.nlp-nu.nl/kenniscentrum/technieken-begrippen/logische-niveaus/>

L'interprétation de la signification plus large de Fit for the future, telle que décrite ci-dessous, reflète ce que les membres considèrent comme important pour être Fit for the future, en tant qu'organisation et en tant que secteur. Un certain nombre d'éléments du site transcendent la signification actuelle du résultat "Fit for the future", qui se concentre principalement sur l'apprentissage.

Niveau de changement	Signification de fit for the future- vers l'avenir
Que signifie "Fit for the future" pour les membres de l'OSC/AI au niveau de l'environnement = au niveau du secteur/ au niveau de l'organisation ?	Il est nécessaire (urgent) de préparer l'avenir du secteur⁵² . La protection de l'avenir signifie travailler sur : Changement systémique - Le secteur doit subir des changements fondamentaux pour être plus efficace et durable, notamment des réformes structurelles et de nouveaux modèles de collaboration. Nouvelles formes de collaboration - Reconnaître l'évolution du contexte mondial et identifier les principaux obstacles et opportunités pour le secteur dans ce domaine. Demande et stratégie - Comprendre les besoins futurs de la coopération au développement et formuler la bonne approche stratégique pour y répondre. Une stratégie résiliente - Élaborer des stratégies souples et adaptatives qui permettent au secteur de résister aux chocs et aux incertitudes.
Que signifie "Fit for the future" pour les membres de l'OSC/AI en termes de "comportement (action)" ? En d'autres termes, que font les membres lorsqu'ils sont Fit for the future ?	Pour les OSC et les acteurs institutionnels, "Fit for the future" signifie être flexible, stratégique et collaboratif tout en continuant à anticiper les changements sociétaux et sectoriels. Plus précisément, cela signifie que les OSC/AI S'adapter de manière proactive et ... - Anticiper les événements actuels et les développements futurs - Se préparer à des changements sociétaux et sectoriels majeurs. - Être capable de réagir rapidement et avec résilience à des contextes changeants. Être stratégiquement agile et travailler à la transformation. Cela signifie - <i>Modèle économique</i> - Une réinvention permanente de la culture organisationnelle, des attitudes et des compétences. - Planifier à l'avance et prendre des mesures structurées Travailler sur la pertinence et l'efficacité (cela reste important) - Répondre de manière efficace et significative aux défis futurs. - Maintenir le cap et faire des choix stratégiques. - Engager un dialogue sur des sujets d'avenir, tels que l'environnement et la démocratie, par exemple. Renforcer la coopération et la résilience collective pour relever des défis complexes et assurer la défense des valeurs démocratiques et de l'espace civique.
Que signifie "Fit for the future" pour les OSC et les	Pour être "Fit for the future", les membres doivent disposer des capacités nécessaires pour faire preuve de flexibilité, de résilience, d'innovation et d'un état

⁵² Le secteur n'a pas été défini plus précisément par les membres. Étant donné que, dans le cadre de l'évaluation, seuls les membres des trois fédérations ont été interrogés, le "secteur" est défini dans ce rapport comme étant le secteur de la "coopération au développement" (solidarité internationale) auquel appartiennent les membres des trois fédérations - OSC et AI.

acteurs institutionnels en termes de "savoir et pouvoir" ? (Niveau de capacité) En d'autres termes, que peuvent faire les membres s'ils sont Fit for the future ?	d'esprit stratégique afin que les organisations puissent non seulement survivre dans un monde en mutation, mais aussi y naviguer avec succès. Cela correspond au niveau précédent "faire", mais traduit au niveau des capacités. Selon les membres, les capacités suivantes sont importantes : Flexibilité et adaptabilité, par exemple - Être capable de réagir rapidement et efficacement aux changements dans le secteur et la société - Être capable de sortir des sentiers battus pour relever de nouveaux défis. Être résilient/manœuvrant et capable de faire preuve de résilience - Capacité à absorber les chocs et les crises - Résilience aux changements sectoriels et sociétaux. Être capable de faire preuve d'innovation et de transformation - Être capable de développer des solutions créatives et innovantes - Il ne s'agit pas seulement de réagir aux changements, mais de les façonner de manière proactive. Capacité à penser stratégiquement à l'avance - Maintenir une perspective stratégique et prospective afin de prévoir les changements et d'y répondre efficacement. - Avoir la capacité non seulement de subir les transitions, mais aussi de les gérer activement.
Que signifie "Fit for the future" pour les OSC et les acteurs institutionnels en termes d'"attitudes" ? En d'autres termes, quelle attitude les membres adoptent-ils lorsqu'ils sont "Fit for the future" ?	Selon les membres de la fédération, les organisations qui sont prêtes pour l'avenir associent un état d'esprit ouvert à l'optimisme et à une vision stratégique de l'avenir. Attitude ouverte - Être ouvert à de nouvelles perspectives et approches. - Ouvert à l'adaptation à de nouveaux défis et développements Optimisme - Adopter un optimisme stratégique et prospectif - Garder espoir Avoir une attitude "nous sommes prêts". - Se préparer aux incertitudes et agir de manière proactive (se préparer). - Vouloir trouver des solutions aux défis du monde de demain Visionnaire - Adopter une position prospective et visionnaire
Que signifie "Fit for the future" pour les OSC et les acteurs institutionnels en termes d'"hypothèses/croyances" ? En d'autres termes, quelles sont les hypothèses sous-jacentes, souvent inconscientes, qui guident les actions des membres s'ils sont Fit for the future?	Selon les membres, l'expression "fit for the future" signifie que les OSC et les acteurs institutionnels agissent en étant convaincus que la collaboration et le pouvoir de la société civile sont essentiels à la construction d'un monde durable. Il s'agit notamment de Croire au pouvoir du milieu de terrain - La conviction que la société civile joue un rôle essentiel dans la construction d'un monde durable. La collaboration, clé de l'impact - La prise de conscience que l'action collective et la collaboration (<i>ensemble on va plus loin</i>) sont nécessaires pour parvenir à un changement durable. Plus d'engagement - Chercher à obtenir un plus grand soutien en s'adressant à un public plus large.

Que signifie "Fit for the future" pour les OSC et les acteurs institutionnels en termes de valeurs (quelles sont nos valeurs) ? En d'autres termes, quelles sont les valeurs sous-jacentes, souvent inconscientes, qui guident les actions des membres s'ils sont Fit for the future ?	Selon les membres des fédérations, "Fit for the future" signifie agir avec agilité, solidarité et égalité pour obtenir un impact durable et équitable. Il s'agit notamment de Agilité Capacité à réagir avec souplesse et résilience à un monde en mutation Solidarité Un engagement à travailler ensemble et à se soutenir mutuellement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Équivalence dans les partenariats Travailler dans le respect et dans le cadre de collaborations équilibrées, où tous les partenaires contribuent et profitent de la même manière.
Que signifie "Fit for the future" pour les OSC et les acteurs institutionnels en termes d'identité, de mission et de vision (ou d'éléments qui conduisent à....) ? (au niveau du secteur ou de l'organisation)	Selon les membres de la fédération, "Fit for the future" signifie que les OSC et les acteurs institutionnels préservent/renforcent leur pertinence et leur légitimité grâce à une vision claire, un poids important et une place renouvelée dans un ordre mondial en mutation. Les éléments suivants sont essentiels pour maintenir/renforcer/développer à cet égard : Pertinence et légitimité dans un monde en mutation Veiller à ce que le secteur et les organisations conservent leur sens en s'adaptant constamment et en trouvant de nouvelles sources de légitimité. Une vision claire et prospective Adopter une vision forte et bien définie pour guider les choix stratégiques. Pouvoir et efficacité Rester un secteur fort et performant, malgré les incertitudes et les défis complexes. Redéfinir la solidarité internationale Examiner le rôle et la place de la solidarité internationale dans les nouvelles réalités fédérales, européennes et mondiales.

Tableau 9 : Résumé des réponses des organisations membres sur la signification de "fit for the future" (réf. événement d'apprentissage "fit for the future", 20/02/'25)

ANNEXE 6 : VUE D'ENSEMBLE DU CONTENU DU FUTUR (APPRENTISSAGE), METHODES D'APPRENTISSAGE ET DE TRAVAIL, PERSONNES À IMPLIQUER DANS L'ÉCHANGE/APPRENTISSAGE FUTUR

Cette vue d'ensemble montre quels sont les contenus d'apprentissage, les formes de travail et d'apprentissage et les personnes à impliquer, selon les membres, qui sont importants pour devenir / rester fit for the future (*source : output learning event 20/2, exercice de réflexion par fédération*).

Cette réflexion a été menée avec les membres des fédérations séparément, afin de répondre à la demande des fédérations de formuler des recommandations par fédération. Une nuance ici est qu'un grand nombre de membres présents lors de l'événement d'apprentissage sont membres à la fois de la Ngo-federatie et de l'ACODEV. Nous avons laissé ce groupe choisir les fédérations qu'il souhaitait rejoindre pour cette session. Comme la session avec Ngo-federatie était en néerlandais et celle avec ACODEV en français, les membres ont principalement fait leur choix en fonction de la langue qu'ils pouvaient parler. Il est donc possible que certains membres aient rejoint ACODEV mais suivent également certaines initiatives d'apprentissage au sein de l'ONG-fédération, et vice versa, ce qui signifie que les suggestions données par ces membres ne sont pas automatiquement liées à l'une ou l'autre des fédérations. Les résultats de la session ont été regroupés par fédération (en fonction de la participation de la fédération), mais il est préférable de ne pas les interpréter trop étroitement comme appartenant uniquement à cette fédération. En ce qui concerne Fiabel, cette session s'est tenue exclusivement avec des membres de cette fédération.

Le premier aperçu ci-dessous résume les suggestions des membres en termes de contenu (d'apprentissage). La deuxième vue d'ensemble résume les suggestions de méthodes et d'outils de travail. Le troisième aperçu suggère qui devrait être impliqué dans la réalisation de la future offre (d'apprentissage).

(APPRENTISSAGE) CONTENU IMPORTANT POUR DEVENIR/MAINTENIR Fit for the future (SUGGESTIONS DES MEMBRES DES TROIS FÉDÉRATIONS)

Suggestions d'offres aux membres pour devenir/rester (plus) « Fit for the Future »	Ngo-federatie	ACODEV	Fiabel
Thèmes axés sur l'extérieur, par exemple sur l'interaction, la coopération avec les autres, le positionnement, l'image, la défense des intérêts tels que...			
Investir dans des multi partenariats réciproques, décroisonnés (décloisonné) et équitables (équitable)			X
Décloisonnement profond : pays, secteurs, acteurs			X
Apprendre du secteur privé			X
Apprendre la coopération avec le secteur privé	X		
Apprendre à mieux se positionner à l'extérieur, grâce aux connaissances acquises et à l'expertise accumulée		X	

Que le monde extérieur et les personnes travaillant dans le secteur considèrent le secteur comme une source d'inspiration Développer le storytelling : parvenir à un récit commun de la coopération internationale			X
Travailler sur la confiance entre les acteurs à tous les niveaux : la population belge, la politique, les médias		X	
Travailler à une vision décolonisée et la partager avec d'autres Partenariats réciproques		X	X
Le SGEC en action, dans le mouvement Approche collective/sensibilisation à l'égard de l'EME	X	X	
Comment attirer plus de monde (comment augmenter le soutien)		X	
Plaidoyer pour défendre le secteur		X	
Créer des synergies entre les OSC		X	
Les thèmes abordés concernent la professionnalisation technique...			
Finance (non spécifié) Apprendre les modèles de revenus financiers	X		X
Apprendre les stratégies de sortie (y compris les stratégies volontaires) La sortie comme objectif apprendre à lâcher prise	X		
L'AI éthique et déontologique qui peut nous soulager	X		
Diffusion et interprétation des informations sur la DGD		X	
Comment contrer la désinformation		X	
Intégration de nouvelles techniques dans les pratiques de travail		X	
Mesurer l'impact social		X	
Des thèmes visant à renforcer la résilience et la culture d'apprentissage d'organisations telles que...			
Comment préserver nos valeurs et notre intégrité		X	
Renforcer la capacité d'adaptation de l'obligation de rendre compte → comment évoluer vers une obligation de rendre compte plus intelligente		X	
S'engager pour la collectivité, la réactivité, l'adaptabilité			X
Travailler/apprendre l'agilité, l'adaptabilité, la flexibilité Soutenir la transformation et l'adaptation à la nouvelle société	X	X	X
Investir dans le renforcement/développement d'une culture de l'apprentissage Une politique d'apprentissage au niveau de l'organisation	X		X
Être vulnérable et autocritique	X		
Autres thèmes			
Activisme			
Thèmes pertinents (non spécifiés) et jouer un rôle de premier plan dans ces thèmes, être visionnaire (être attentif à ces thèmes)	X		

Tableau 10 : Résumé des réponses des organisations membres sur le contenu important pour devenir/rester fit for the future (réf. événement d'apprentissage "fit for the future", 20/02/'25)

FORMES DE TRAVAIL, OUTILS, MÉTHODES, ... QUI PEUVENT FAÇONNER L'APPRENTISSAGE AFIN DE DEVENIR/DE RESTER (PLUS) APTE POUR L'AVENIR (SUGGESTIONS DES MEMBRES DES TROIS FÉDÉRATIONS)

Suggestions en termes de formats de travail, de méthodes, d'outils pour mettre en pratique l'offre d'apprentissage/renforcer l'offre actuelle pour qu'elle devienne/reste (plus) « fit for the future » ?	Ngo-federatie	ACODEV	Fiabel
Méthodes et formes de travail/apprentissage qui...			
Adaptation à "ma" réalité et à "mes" besoins Être adapté aux acteurs de l'AI (et non aux ONG ou à d'autres acteurs tels que le secteur privé) être axé sur la demande et non sur le sommet (c'est-à-dire venir du bas vers le haut à partir des organisations membres)	X	X	X
Être flexible		X	X
Promouvoir les échanges	X	X	X
Veiller à ce que les groupes de travail soient aussi efficaces que possible en utilisant des outils tangibles et concrets et en les normalisant.		X	
Encourager l'autoréflexion			X
Être intersectoriel (trans-sectoriel)			X
Déployer simultanément des compétences techniques et non techniques		X	
Être accessible et promouvoir l'inclusion et l'inter culturalisme Par exemple, travailler avec la langue des signes par exemple, accessible aux partenaires dans les pays partenaires		X	
Être virtuel tout en étant attractif et accessible		X	
Prendre en compte les différents niveaux de compétence		X	
Moins de discussion et plus de substance		X	
Durée de plusieurs jours		X	
Définir la valeur ajoutée	X		
Des méthodes spécifiques (virtuelles ou non, non spécifiées) telles que...			
Tirer parti de l'expérience des membres et de l'expertise externe (internationale)	X	X	
Inclure l'expertise des partenaires	X		
Cartographie			X
Méthodes fondées sur des données probantes			X
Gestion des connaissances : - Le partage des connaissances et de l'expertise - Capitalisation des connaissances - Partage d'outils→ moins de concurrence entre les membres, ce qui permet de gagner du temps - Harmonisée et consolidée - promouvoir l'apprentissage continu		X	
Groupes de travail avec des thèmes d'intérêt afin qu'ils puissent durer un certain temps		X	

Banques du temps (voir l'annexe 4)		X	
Développer des choses ensemble en faisant	X		
Des méthodes virtuelles telles que.			
MOOC dont le contenu est scanable, librement accessible et pertinent		X	
Réalité virtuelle		X	
Une plate-forme/base de données des informations disponibles (multicanaux, supports, langues, médias,...)		X	
Des formes d'apprentissage telles que...			
Apprentissage partagé entre les organisations/partage des enseignements tirés (par exemple, en cas d'échec)	X	X	X
Apprentissage formel et informel		X	
Échanges en face à face lors d'événements et de moments de partage alternatifs		X	
Apprendre avec et auprès des gens dans la rue, lors d'événements : l'apprentissage peut avoir lieu n'importe où.		X	
Envoi d'une enquête APRÈS la formation pour savoir comment ce qui a été appris a été appliqué dans l'organisation		X	
Général (non spécifié)/autre			
Investir dans les méthodologies			X
Méthodes NTIC		X	
Formulaires			X
Les différents types de connaissances et d'apprentissage sont respectés de la même manière.	X		

Tableau 11 : Résumé des réponses des organisations membres sur les formes d'apprentissage importantes pour devenir/rester fit for the future (réf. événement d'apprentissage "fit for the future", 20/02/'25)

ACTEURS À IMPLIQUER POUR DEVENIR/MAINTENIR (PLUS) Fit for the future (SUGGESTIONS MEMBRES DES TROIS FÉDÉRATIONS)

Qui doit être impliqué pour devenir/rester (plus) fit for the future ?	Ngo-federatie	ACODEV	Fiabel
D'autres secteurs tels que...			
Monde académique		X	X
Monde artistique			X
La société civile au sens large		X	
Faire preuve d'une grande ouverture d'esprit à l'égard de l'extérieur de la Belgique, en ce qui concerne les sujets communs		X	
Autres secteurs : le secteur privé		X	X
Combinaison d'acteurs			
Travailler sur l'ouverture à l'apprentissage collaboratif avec une combinaison d'acteurs : universités, politiques, entreprises.		X	X
Unir les forces entre les acteurs	X		
Large soutien et participation de personnes extérieures au secteur	X		
Des acteurs spécifiques tels que...			
Tout le personnel de l'organisation	X	X	

Impliquer tous les membres de l'organisation dans l'évaluation des besoins en matière de santé (MEAL)			
Consultant, coach			X
En collaboration avec les organisations du secteur			X
ACNG			X
Les fédérations			X
Partenaires sur le terrain		X	
Acteurs politiques		X	

Tableau 12 : Résumé des réponses des organisations membres sur ce que cela implique à l'avenir pour devenir/rester fit for the future (réf. événement d'apprentissage "fit for the future", 20/02/'25)

ANNEXE 7 : APERÇU DES DOCUMENTS CONSULTÉS

DOCUMENTEN BESCHIKBAAR GESTELD DOOR DE FEDERATIES - DOCUMENTS MIS À DISPOSITION PAR LES FÉDÉRATIONS

1. A gateway to equality, CONCORD, 2024.
2. Acteurs du Changement, Dossier technique et financier des fédérations d'organisations de la société civile et d'acteurs institutionnels, 2022-2026, ACODEV, Fiabel en Ngo-federatie.
3. Adoption de la Note sectorielle sur la mémoire coloniale belge et les enjeux de décolonisation, AG du CNCD-11.11.11-11.11.11.
4. Anti-racism and decolonizing, Bond, 2024.
5. Conceptnota toekomsttraject 2030, Ngo-federatie, september 2019.
6. Dekoloniseren. Nu! - Praktische inspiratiegids voor rechtvaardige internationale samenwerking, Ngo-federatie, 11.11.11, ism de toekomstwerf Dekoloniseren, 2021.
7. Etude sur la décentralisation" (S&L), in opdracht van NGO-federatie, 2024.
8. Evaluation à mi-parcours des fédérations des OSC/IA, Programme '17-'21, C-Lever.org, 09 février 2020.
9. Evaluation de l'accompagnement au rapprochement entre organisations (8 organisations), ACODEV, 2024.
10. Final Evaluation of Belgian Federations of OSC/IA, Programme '17-'21, Syspons, 02 June 2022.
11. Gids voor Crisiscommunicatie bij Integriteitsschendingen", gezamenlijke publicatie van ACODEV, Ngo-federatie en Fiabel (jaar van uitgave niet vermeld).
12. Gids voor mechanismes voor rapportering, Deloitte i.s.m. de werkgroep integriteit van de federaties, juli 2019.
13. Government funding of CSOs in a rapidly changing world – evidence from six OECD countries", KULeuven, HIVA, 2024.
14. https://portailqualite.acodev.be/fr/resource/accompagnement-m%C3%A9thodologique-pour-le-d%C3%A9veloppement-d%E2%80%99un-nouveau-mod%C3%A8le-financier-et-l?utm_source=chatgpt.com
15. https://portailqualite.acodev.be/fr/resource/guide-pratique-dacodev-financements-europ%C3%A9ens.html?utm_source=chatgpt.com
16. Implicaties van dekolonisering voor de Vlaamse sector van ontwikkelingssamenwerking, een aanzet tot reflectie en actie", T.Van Acker, E.Willems, 2021.
17. Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Consortia en fusies – Consortia et Fusions
18. Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Dekolonisatie-Décolonisations/Gelijkwaardige partnerschappen – Partenariats Egalitaires
19. Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Finance
20. Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – Integriteit-Intégrité
21. Interne werkdocumenten federaties/documents de travail des fédérations 2022-2025 – MEAL
22. Jaarlijkse directeurenbevraging 2022, 2023
23. Jaarplanning/planification annuelle DTF '22-'26, outcome 3

24. Le Monde en Classe, CNCD-11.11.11, outil pédagogique.
25. Lessons Learnt, programme DTF, outcome 1-3 2022, 2023
26. Gemeenschappelijk Strategisch Kader 2015 – 2020, ACODEV en Ngo-federatie.
27. Makelaars in Verandering, Technisch en financieel dossier van de federaties van civiele maatschappij-organisaties en institutionele actoren, 2022-2026, ACODEV, Fiabel en Ngo-federatie.
28. Management response, eindevaluatie programma federaties '17-'21, Fiabel, niet gedateerd.
29. Management response, midtermevaluatie programma federaties '17-'21, Fiabel, niet gedateerd.
30. Management respons Ngo-federatie, Eindevaluatie technisch en financieel dossier federaties 2017-2021, 29 juni 2022.
31. Mid-term evaluatie van de belangenbehartiging door de federaties, Management respons Ngo-federatie, 14 mei 2020.
32. Mission de consultance et d'appui sur les consortiums et les fusions d'organisations dans le secteur de la coopération non-gouvernementale, Note de Cadrage, ACODEV et Boost Us, Mai 2022.
33. Monitoringgegevens/ données de suivi, DTF '22-'26
34. Noord-Zuid uit de Koker – Naar evenwaardige globale partnerschappen - Le Décloisonnement Nord-Sud, Vers des partenariats mondiaux à part entière, Ngo-federatie, 2021.
35. Nota Noord-Zuidgesprekstafels, November 2023.
36. Note CA : Etat des lieux des trajectoires Vision 2030, ACODEV, 28 septembre 2023.
37. Note évaluation à mi-parcours du DTF des fédérations 2017-2021 : réponse managériale ACODEV, 20 novembre 2019.
38. Note préparatoire à l'atelier – Identité et rôle futurs des OSC – dans le cadre de la trajectoire de réflexion sectorielle – Vision 2030, 2021.
39. Note sur la décolonisation : état des lieux, ACODEV, 23 avril 2024.
40. Onderzoeksrapport- Projet de recherche « Shift the Power into Practice » – « Transférer le pouvoir dans la pratique », B.Bokako en L.Morris, i.o.v.-pour Ngo-federatie, 11.11.11 i.s.m. ACODEV, 2022.
41. Performantiescores/Scores de performance outcome 1-3 2022, 2023
42. Plan Stratégique 2027-2036, ACODEV.
43. PPT dekoloniseren, introductiedag nieuwe medewerkers Ngo-federatie, 2023.
44. Proces met betrekking tot de integriteitsscan van de uitvoerende partners, Deloitte i.s.m. de werkgroep integriteit van de federaties, juni 2019.
45. Rapport final accompagnement trajectoire 2030, J.Contor, Centre de Recherche Spiral, ULiège, Février 2021.
46. Réponse managériale à l'évaluation finale du DTF des fédérations, programme 2017-2021, ACODEV, 02 juin, 2022.
47. Strategisch Plan Ngo-federatie 2027-2036.
48. Termes de Référence du groupe de travail « partenariat égalitaire » au sein d'ACODEV, sans date.
49. Termes de Référence - Groupe de travail sur les questions financières et budgétaires, janvier 2023.
50. TOR : tussentijdse evaluatie van de drie federaties van OSC/IA- TdR: évaluation à mi-parcours des trois fédérations, programme 2022-2026.

51. Who holds the lion's share – a closer look at global Europe Funds for CSOs, CONCORD, sept.'23.
52. En andere documenten, beschikbaar op de websites van de drie federaties, zelf geproduceerd door de federaties of externe publicaties - Et d'autres documents consultés sur les sites web des trois fédérations, produits par les fédérations elles-mêmes ou provenant de publications externes.

ANDERE EXTERNE DOCUMENTEN GERAADPLEEGD - AUTRES DOCUMENTS EXTERNES CONSULTÉS

1. Argyris C, A theory of action perspective, Journal of Management Education, Volume 21, Issue 1, pagina's 9–26, 1997.
2. Bocken, N. et al., *Journal of Cleaner Production*, Volume 65, pagina's 42–56, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, 2014.
3. Britton, B., Organisational learning in NGOs: creating the motive, means and opportunity, INTRAC, Praxis paper No.3., 2005.
4. Elbawab, R. Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: an empirical study in Europe. Humanities and Social Sciences Communications 11, 626, 2024.
5. Fit for the Future? Development trends and the role of international NGOs, discussion paper, Oxfam Policy and Practice, 2015.
6. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. 2009/2020 reprint.
7. Het achtveldenmodel, Kessels & Smit. Bronnen:
8. <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel-Onepager2.pdf>.
9. <https://www.kessels-smit.com/files/Het-achtveldenmodel2.pdf>
10. https://kessels-smit.com/files/The_Eight_Field_instrument_ENG.pdf
11. Improving or Reimagining- Mapping key narratives on the future of development Cooperation, Prof.Dr.Sara Kinsbergen, Dr.Zunera Rana, March 2025.
12. <https://www.includovate.com/a-time-for-change-in-international-development-exploring-new-approaches-to-international-cooperation/>
13. Partos
14. <https://www.partos.nl/en/news/launch-of-the-impact-story-magazine/>
<https://www.ontwikkelingwerkt.nl/>
15. <https://www.partos.nl/nederland-van-de-kaart/>
16. Technological Forecasting and Social Change, Transformative social innovation and (dis)empowerment 195–206; Flor Avelino et al., 2019.
17. The fifth discipline, Senge, P., 1990.
18. Masood Ahmed, Rachael Calleja, and Pierre Jacquet, The Future of Official Development Assistance: Incremental Improvements or Radical Reform? Center for Global Development, 2025.
19. Rodríguez, C. Clemens, C., Wirthmann Ferreira, E.. Study report: How can humanitarian and development organisations learn, grow, and evolve in fast-changing and complex environments? World Vision, 2024.
20. Theory U: leading from the future as it emerges, Scharmer, O., 2007.

21. Wenger, E. et al., Cultivating Communities of Practice, A Guide to Managing Knowledge, Harvard Business School Press, 2002.

DOCUMENTEN GEPRODUCEERD DOOR HET EVALUATIETEAM TIJDENS DEZE EVALUATIE - DOCUMENTS PRODUITS PAR L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION AU COURS DE CETTE ÉVALUATION

1. Methodologische nota - Tussentijdse evaluatie van het gemeenschappelijke programma '22-'26 van de 3 federaties van OSC's en IA's / Note méthodologique - Évaluation intermédiaire du programme commun 2022-2026 des trois fédérations de OSC et d'AI – Outcome 3, September 2024.
2. PV Comité de pilotage, 30.09.2024
3. PV Comité de pilotage, 26.11.2024
4. PV Comité de pilotage, 17.12.2024.
5. Draaiboek – Scénario – learning event 20.02.2025
6. Gespreksleidraad – Guide de conversation – learning event 20.02.2025
7. PPT voor de verslaggevers - pour les rapporteurs.trices – learning event 20.02.2025
8. Sjabloon verslaggeving – Canevas pour les rapporteurs.trices – learning event 20.02.2025
9. Questionnaire pour le Comité de Pilotage– Debriefing Learning Event 20.02.2025
10. PPT réunion de démarrage, Humanya, 30.07.2025.
11. PPT overview main findings and future tracks to explore – debriefing learning event 20.02.2025, 18.03.2025.
12. PPT sensemaking workshop, Humanya, 29.04.2025.

ANNEXE 8 : APERÇU DES PERSONNES INTERROGÉES

Membres des trois fédérations

71 personnes ont participé à l'événement d'apprentissage du 20.02.2025:

- 19 collaborateurs de membres de l'ACODEV (7 hommes, 12 femmes),
- 15 collaborateurs de membres de la Fédération des ONG (dont 4 hommes, 11 femmes) et
- 13 collaborateurs de membres de Fiabel (5 hommes, 8 femmes).
- En outre, 24 personnes travaillant dans une organisation membre à la fois de l'ACODEV et de la fédération des ONG ont également participé (7 hommes, 17 femmes).

Ces personnes occupent diverses fonctions : collaborateurs de programme, collaborateurs M&E, directions, etc. La plupart des personnes présentes avaient en commun d'avoir participé ou de participer à une ou plusieurs initiatives d'apprentissage liées aux cinq thèmes sélectionnés pour cette évaluation : MEAL, intégrité, finances, consortia et fusions, décolonisation/partenariats égaux.

Au cours de la matinée, ces personnes ont échangé leurs points de vue autour de 9 tables (par groupe linguistique). Le compte rendu de ces discussions a été intégré de manière anonyme dans le présent rapport. L'après-midi, chaque fédération a tenu une réunion de concertation. Le compte rendu de ces réunions a également été intégré (de manière anonyme) dans le présent rapport.

Collaborateurs.trices des trois fédérations consulté·e·s

Au sein des fédérations, les collaborateurs.trices responsables de l'organisation et de la coordination des initiatives d'apprentissage pour leurs membres ont été interviewés.

Pour ACODEV : les thèmes de l'intégrité (E.De Leeuw), des partenariats équitables (E.De Leeuw), des finances (A.S. Houyet), des consortiums et fusions (R.Maldague).

Pour Ngo- federatie: les thèmes MEAL (I.Kestelyn), décolonisation (J.Fraeyman), finance (C.Gowie), intégrité (S.Mostrey)

Voor Fiabel: MEAL, (H.Flaam), intégrité (K.Frederix)

Verder werd met de directeur van elke federatie een gesprek gehouden.

Personnes externes consultées

Mr. A. Vanhove, Coordinateur transversal DGeo.0 – Coopération non gouvernementale, en présence de Mme. B. Vincke, gestionnaire du DTF des 3 fédérations

Mevr. M. Coppens – DGE0.1 – wereldburgerschap

Mevr. A.Gorter – Partos (branchevereniging internationale samenwerking in Nederland)