

# Evaluation à mi-parcours de la stratégie d'ITECO en matière de réseaux et partenariats

## Rapport exécutif

### Introduction

Le périmètre de l'évaluation déterminé sur base de la Théorie du Changement (ToC) du programme et du programme 2017-2021 développé dans le cadre du financement de la DGD (Direction générale du Développement). Ce programme vise le renforcement des acteurs relais de l'ECMS, ainsi que des organisations et institutions, spécialisés ou non en ECMS, et ce par des activités de formation, d'accompagnement, des activités de recherche action, de production de ressources pertinentes pour l'ECMS et de travail en réseau (réseau/parteneriat) avec d'autres acteurs aux niveaux belge, européen et du Sud. Ces actions sont menées par ITECO pour influencer directement sur les publics directs - personnes relais et professionnels, mais également sur leur environnement - organisations et institutions.

### Objet et finalité

ITECO a décidé de mener une réflexion collective sur sa stratégie de réseau (participation aux réseaux et partenariats). Au-delà de la pertinence de la participation dans les réseaux auxquels ITECO participe / ne participe pas et des partenariats en cours et potentiels, nous souhaitons également évaluer l'impact de la stratégie réseau dans sa relation avec les autres activités de l'organisation (formation, recherche action, publication, accompagnements, ...).

La finalité du processus avec l'équipe de consultants externes a pour but d'aider ITECO à identifier :

1. Les relations qui existent entre le travail en réseau et -notamment son impact sur- le reste des actions de l'organisation mais également
2. Certains réseaux et partenariats qui font le plus sens par rapport au travail de l'organisation  
Plus spécifiquement, dans les TdR, l'équipe d'ITECO souhaite étudier les points suivants, déterminés sur base d'une discussion en équipe :
  - La participation à des activités de réseau ont-ils une réelle capacité de formation et quel est le retour pour l'organisation ? Quelles compétences utiles à l'organisation y sont développées ?
  - En quoi et comment les partenariats qu'ITECO a développés ces dernières années ont-ils influencé les actions de l'ONG ? Quelles sont les caractéristiques qui permettraient de développer des partenariats plus structurels ?
  - Etant à la croisée entre ECMS et éducation permanente, y a-t-il d'autres réseaux que ceux auxquels ITECO participe et qui sembleraient intéressants à intégrer et pourquoi ?

Les utilisateurs finaux de l'évaluation sont l'équipe et les instances d'ITECO ainsi que ses partenaires, en vue d'aider l'organisation à rédiger son prochain programme DGD 2022-2026.

## Méthodologie

La méthodologie a été participative, impliquant dès le départ l'ensemble de l'équipe d'ITECO, les instances (via la participation d'un membre du CA), et les partenaires (via la participation d'un membre les représentant). Ces 3 acteurs ont participé tant au Comité de Pilotage de l'évaluation que durant la mise en œuvre de l'évaluation.

L'évaluation a impliqué un travail sur les questions fondamentales que l'équipe et les instances d'ITECO se posaient par rapport à la participation aux activités de réseaux et de partenariat, avant de contraster les points de vue des acteurs externes impliqués : les porteurs de ces activités, le reste de l'équipe d'ITECO et les partenaires et membres des réseaux en question, via des formulaires en ligne et des entretiens. S'en est suivi une phase d'analyse et de réflexion collective en ateliers sur ces activités afin d'orienter le futur de ces activités au sein de l'organisation et de répondre aux questions posées au départ de l'évaluation.

## Conclusions

### *Participation à des activités de réseaux, quel retour pour ITECO en terme de raison d'être ?*

L'évaluation prouve qu'ITECO est un acteur qui compte dans ses domaines de compétences et, à son tour, ITECO renforce sa « raison d'être » et nourrit son pouvoir d'action à travers ses divers types de collaboration (enrichissement mutuel des thématiques, accès à un public et réseau d'acteurs divers, renforcement de sa vision « sud »). ITECO bénéficie d'un retour important, ce qui s'exprime par une visibilité et une notoriété. Au-delà de cette réponse, il y a lieu de nuancer. En effet dans une certaine mesure, ITECO est presque victime de son succès, car grâce à cette réputation, l'organisation -ou plutôt les membres de cette organisation- sont invités et ont des opportunités d'intervenir à différents niveaux : dans le sud, en Belgique dans des domaines liés (par exemple celui d'une éducation populaire sur les questions de système financier), mais aussi au niveau international. La réponse est donc positive, mais il y a un risque de dispersion si l'équipe ne recentre pas ses domaines de compétences sur sa raison d'être.

### *La participation à des activités de réseau a-t-elle une réelle capacité de formation pour l'équipe de ITECO, et comment la participation d'un des membres de l'équipe permet de renforcer les autres ?*

La réponse ici est également positive. L'évaluation prouve que le fonctionnement en réseau et partenariat nourrit les savoir-faire et savoir-être des membres de l'équipe de ITECO. Cet enrichissement est aussi vrai dans le cadre de fonctionnement de réseau d'échange, que dans les partenariats plus opérationnels avec des résultats attendus. Cet enrichissement de sa capacité d'action est le fruit tant de l'échange de bonnes pratiques avec des partenaires externes que la co-construction d'approches ou d'outils spécifiques aux missions dans le cadre d'un partenariat. Cette réponse est ici également à nuancer. En effet, si chaque partenariat, fonctionnement en réseau, a la capacité de former les membres de l'équipe de ITECO qui y participe, cela ne veut pas dire que cela enrichit collectivement la capacité de ITECO, c'est-à-dire l'ensemble de son équipe. En effet, un des effets de la multiplication du fonctionnement en partenariat/réseau, c'est que le temps consacré en interne, au sein de l'équipe, diminue versus le temps consacré dans les activités en externes avec les partenaires. Si l'équipe de ITECO est très soudée autour de sa raison d'être, cette profusion d'activité empiète sur le temps nécessaire pour partager cette capacité au sein de l'équipe. Tout ne doit pas être partagé, mais il y a un déséquilibre qui est en train de se creuser.

**Partenariats et participations aux réseaux : En quoi et comment ils ont influencé les actions des (ONG) partenaires d'une part et influencé la 'satisfaction'/les attentes/... des « publics cibles » ?**

Tous les partenaires sont satisfaits de la collaboration avec ITECO. Dans le cadre de partenariat opérationnel, le travail et les compétences que ITECO a apportés sont toujours fortement appréciés par les partenaires et ceci à l'unanimité. Sa vision ECMS, son regard critique et constructif sur leurs activités, son expertise pédagogique, sa vision critique des pratiques de formation et ses apports méthodologiques sont fort appréciés. L'appréciation des partenaires sur les résultats pour les participants à des formations et/ou ateliers est également positive. Le résultat de la participation de ITECO dans le cadre de réseau d'échanges est bien rendu par des partenaires qui disent « *mais est ce que ITECO reçoit autant en retour par rapport à ce qu'ils apportent* ». Pour être juste, ceci est l'appréciation des partenaires, le temps disponible pour l'évaluation n'a pas permis d'interviewer des participants et bénéficiaires directs, néanmoins, l'analyse des formulaires d'évaluation des ateliers qu'ITECO a donnés dans le cadre de partenariat devrait pouvoir offrir une réponse à cette question.

**Y a-t-il d'autres réseaux et partenaires qui sembleraient intéressants à intégrer et pourquoi ?**

L'évaluation a permis de faire un travail de typologie des types de collaborations actuelles (partenariats, fonctionnement en réseau, participation AG, représentations et demandes). L'analyse de l'évaluation de chaque partenariat/réseau ouvre des pistes potentielles pour les développer. Ces 2 apports donnent des éléments de réponses pour qu'ITECO fasse des choix afin de développer des partenariats plus structurels. Par contre un élément clef pour prendre des décisions sur l'évolution des partenariats n'a pu être abordé dans le cadre de l'évaluation : c'est l'analyse stratégique pour le prochain cycle de programmation. En effet, ce qui est probablement le plus critique pour décider des critères pour le développement de partenariat plus structurels sont les choix stratégiques pour les domaines d'intervention. Par ailleurs, il est à noter que les résultats de l'évaluation ont été un élément déclencheur de la réflexion sur la nouvelle stratégie d'ITECO. Pour conclure, sur la question des critères, il est nécessaire que ITECO fasse ces choix stratégiques pour compléter les 2 premiers éléments de réponses apportées par cette évaluation.

**Recommandations**

ECMS, solidarité internationale, interculturalité, EP,... beaucoup de noms et d'acronymes; parlons-nous toujours de la même chose? Comment évolue la raison d'être de ITECO? Il nous semble important qu'ITECO rédige collectivement **une typologie des thématiques** de travail, pour savoir de quoi on parle exactement, et comprendre l'évolution des thématiques pour se positionner ensemble

**Développer une vision des thématiques à travailler sur base de la raison d'être** pour le prochain cycle de programmation. A partir de cette vision, ITECO peut réactualiser sa théorie de changement (ToC) et identifier avec quels partenaires et réseaux elle veut collaborer pour atteindre/influencer les résultats des changements intermédiaires. Les choix de sa stratégie d'intervention pour développer des partenariats ne doivent pas seulement préciser quelles thématiques travailler pour faire vivre la raison d'être. En effet des thématiques comme EM ou SI sont tellement larges que cela peut justifier tout type de partenariat.

D'où une nécessité de définir :

- *A quel niveau vertical de la thématique*, ITECO veut il se développer (local, national, international/tous les niveaux)?
- *A quel niveau horizontal de la thématique*, ITECO veut il se développer : les thématiques couvertes sont très vastes, le choix de l'équipe d'ITECO devrait aussi préciser quel volet particulier (ou pas) de la thématique couvrir ?
- Quelle stratégie de financement pour ITECO, quel niveau de dépendance par rapport à la DGD ?

**Développer une véritable stratégie opérationnelle** du fonctionnement en réseau (sur base des réponses à la recommandation précédente (raison d'être, thématique, sous-thématique, position et fonctionnement en réseau). Sur base de notre vision stratégique:

- Avec qui voulons nous développer, renforcer une collaboration?
- Quel type de collaboration développer: réseau (pour accroître notre visibilité, ou être informée); partenariat (pour réaliser ensemble des projets en lien avec notre stratégie); faire du "servicing" (offrir un service spécifique, mais qui sert aussi notre raison d'être).
- Avec quelle intensité (observateur, contributeur, leader) ITECO veut s'investir dans une collaboration (par exemple se positionner comme "leader" sur l'interculturalité et "observateur" sur la finance).

Suggestion d'outils pour une **stratégie plus opérationnelle** :

- Mettre en place, à partir de ce jour, 2 réunions par an de suivi du fonctionnement en collaboration (réseau, partenariat, ...) pour impliquer toute l'équipe et s'enrichir mutuellement.
- Formaliser le fonctionnement en binôme au niveau des collaborations/partenariats. Ainsi si une personne quitte ITECO cela assure une continuité
- Respecter la culture organisationnelle unique d'ITECO tout en développant un management par projet de collaboration
- Les chargés de programme d'ITECO organisent avec leur partenaire un débriefing sur base des évaluations individuelles (similarité, différence et points d'apprentissage pour notre relation de collaboration).