



# **RAPPORT ANNUEL**

**Programme DGD 2011-2013**

**ANNEE 2011**

**Avril 2012**

# TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	2
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES .....	4
<b>1 RAPPORT NARRATIF .....</b>	<b>5</b>
1. SECTION I : L'ENSEMBLE DU PROGRAMME .....	6
1.2. Evolutions et réorientations significatives .....	6
1.1.1. LES PROJETS COLLABORATIFS .....	6
1.1.2. LES COMMUNAUTES D'INTERET .....	7
1.3. Leçons apprises .....	7
1.4. Suivi des observations et des recommandations formulées lors du dialogue politique.....	8
2. SECTION II : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES .....	11
2.1. L'objectif spécifique 1 .....	11
2.1.1. FICHE DESCRIPTIVE DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1.....	11
2.1.2. ETAT D'AVANCEMENT DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1.....	12
2.1.3. EVOLUTIONS ET REORIENTATIONS SIGNIFICATIVES PAR RAPPORT AU CONTEXTE, AUX GROUPES CIBLES, AUX PARTENAIRES, AUX METHODES, AUX SYNERGIES... ..	12
2.1.4. ADAPTATIONS EVENTUELLES DANS LA FORMULATION DES RESULTATS, DES INDICATEURS DE L'OBJECTIF ET/OU DES RESULTATS... ..	12
2.1.5. ENSEIGNEMENTS INTERESSANTS TIRES DE L'ANNEE PRECEDENTE ET ENTRE AUTRES D'EVENTUELLES EVALUATIONS EXTERNES ; SUIVI DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS FORMULEES LORS DE L'APPRECIATION ET DU DIALOGUE POLITIQUE .....	12
2.2. L'objectif spécifique 2 .....	13
2.2.1. FICHE DESCRIPTIVE DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2.....	13
2.2.2. ETAT D'AVANCEMENT DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2.....	14
2.2.3. EVOLUTIONS ET REORIENTATIONS SIGNIFICATIVES PAR RAPPORT AU CONTEXTE, AUX GROUPES CIBLES, AUX PARTENAIRES, AUX METHODES, AUX SYNERGIES... ..	14
2.2.4. ADAPTATIONS EVENTUELLES DANS LA FORMULATION DES RESULTATS, DES INDICATEURS DE L'OBJECTIF ET/OU DES RESULTATS... ..	14
2.2.5. ENSEIGNEMENTS INTERESSANTS TIRES DE L'ANNEE PRECEDENTE ET ENTRE AUTRES D'EVENTUELLES EVALUATIONS EXTERNES ; SUIVI DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS FORMULEES LORS DE L'APPRECIATION ET DU DIALOGUE POLITIQUE .....	14
3. SECTION III : LES RESULTATS .....	15
3.1. Résultat 1 de l'objectif spécifique 1 .....	15
3.2. COMMENTAIRES sur le resultat 1 (OS1) .....	17
3.2.1. EXPLICATION DE L'ETAT D'AVANCEMENT .....	17

3.3.	Résultat 2 de l'objectif spécifique 1 .....	18
3.4.	Commentaires sur le résultats 2 (OS1) .....	19
3.4.1.	EXPLICATION GENERALE DE L'ETAT D'AVANCEMENT.....	19
3.4.1.1.	CYCLES DE RAP .....	19
3.4.1.2.	DISPOSITIF DE GESTION DE L'INFORMATION .....	20
3.5.	Résultat 1 de l'objectif spécifique 2 .....	21
3.6.	COMMENTAIRES sur le resultat 1 (OS2) .....	23
3.6.1.	EXPLICATION GENERALE DE L'ETAT D'AVANCEMENT.....	23
3.6.1.1.	COMMUNAUTES D'INTERET LIEES AUX TROIS PROJETS COLLABORATIFS.....	23
A.	COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊT LIÉES AU PROJET AVEC LE CNCD .....	23
B.	COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊT LIÉES AU PROJET AVEC SOLSOC.....	23
3.6.1.2.	COMMUNAUTES D'INTERET HORS PROJETS COLLABORATIFS	24
A.	COMMUNAUTES D'INTERET THÉMATIQUES .....	25
B.	COMMUNAUTES D'INTERET LIÉES À DES SUPPORTS D'ÉCHANGE ...	25
3.7.	Résultat 2 de l'objectif spécifique 2 .....	26
3.8.	COMMENTAIRES sur le resultat 2 (OS2) .....	28
3.8.1.	EXPLICATION GENERALE DE L'ETAT D'AVANCEMENT.....	28
3.8.1.1.	CYCLES DE RAP .....	28
3.8.1.2.	DISPOSITIF DE GESTION DE L'INFORMATION .....	28
<b>2</b>	<b>RAPPORT FINANCIER .....</b>	<b>30</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

---

- AB	Allocation de base
- ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement
- ADG	Aide au Développement Gembloux
- ANG	Acteurs non gouvernementaux
- APD	Aide publique au développement
- CI	Communauté d'intérêt
- CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
- Cod'Ac	Comité d'accompagnement du programme (SolSoc)
- CNA-NKO	Comité National d'Accueil
- CNCD	Centre National de Coopération au Développement
- CP	Commission politique (CNCD)
- CPP	Commission Programmes-Projets (CNCD)
- CWBCI	Conseil Wallonie Bruxelles de Coopération Internationale
- DGCD ou DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
- EFQM	European Foundation for Quality Management
- GAR	Gestion axée sur les résultats
- GPS	Groupes d'échanges de Pratiques et de Stratégies
- GT	Groupe de travail
- IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
- OCB	Organisation communautaire de base
- OG	Objectif global
- OS	Objectif spécifique
- ONG	Organisation Non-Gouvernementale
- ONGD	Organisation Non-Gouvernementale de Développement
- ONGN	Organisation Non-Gouvernementale du Nord
- OSIM	Organisation de solidarité internationale issue de la migration
- R	Résultat
- RAP	Recherche-action participative
- RC	Renforcement des capacités
- SE	Suivi-évaluation
- SES	Service de l'Evaluation Spéciale
- SLCD	Service Laïque de Coopération au Développement
- SolSoc	Solidarité Socialiste
- SV	Source de vérification
- TGD	Théorie générale des systèmes
- VSF-B	Vétérinaires Sans Frontières - Belgique

# 1 RAPPORT NARRATIF

# 1. SECTION I : L'ENSEMBLE DU PROGRAMME

---

## 1.2. EVOLUTIONS ET REORIENTATIONS SIGNIFICATIVES

L'année 2011, première année du programme 2011-13, a été marquée comme prévu, par l'évolution de la méthode de travail du COTA pour réaliser sa mission de renforcement de capacités des acteurs de solidarité internationale : la modalité d'offre de services pour la plupart standardisés et basée sur la demande d'un public générique a fait place à une démarche collaborative avec les acteurs, dont le COTA cherche à renforcer les capacités, et à un travail collaboratif en profondeur avec des organisations définies au départ.

Comme prévu, cette année a donc fait l'objet de la concrétisation de projets collaboratifs avec le CNCD, Solidarité Socialiste et le SLCD, ainsi que la concrétisation de communautés d'intérêt ; l'ensemble de ces activités visant la création de conditions permettant l'acquisition et le renforcement de certaines capacités stratégiques des acteurs ciblés. Le travail accompli avec ces trois organisations a mené à préciser ou réorienter les projets prévus initialement. Certaines réorientations ont également eu lieu concernant la concrétisation des communautés d'intérêt.

Par ailleurs, les évolutions de notre méthode de travail vers des modes collectifs et participatifs d'apprentissage ont mené à une évolution de l'organisation du travail interne à l'équipe. Celui-ci a été renforcé, les fonctions internes ont été davantage intégrées, les outils informatiques et Internet ainsi que les services de documentation ont été adaptés afin qu'ils constituent des supports au travail au sein des projets collaboratifs et des communautés d'intérêt. De même, les bases d'un suivi-évaluation orienté à la capitalisation ont été établies, qui mobilisent l'équipe du COTA autour de l'apprentissage.

---

### 1.1.1. LES PROJETS COLLABORATIFS

Deux des trois projets collaboratifs ont évolué au niveau de la définition des thématiques à traiter. Ce qui avait été discuté avant la remise du programme a été précisé et réorienté afin de mieux correspondre aux attentes des organisations concernées. Les évolutions peuvent se résumer de la manière suivante :

- Les trois sujets initialement discutés avec le CNCD sur 1) la collaboration multiacteurs au sein du CNCD, 2) l'approche basée sur les droits et 3) le renforcement de capacité des partenaires du Sud ont été remaniés pour éliminer les redondances. Les nouveaux sujets sont ainsi formulés : **Le plaidoyer à travers la collaboration multiacteurs au sein du CNCD-11.11.11** (avec un regard spécifique sur le rôle que les organisations du Sud sont appelées à jouer), et **Le renforcement des capacités politiques des membres du CNCD-11.11.11** (à partir du cadre de référence de la charte du CNCD).
- Les trois sujets initialement discutés avec SolSoc sur 1) le réseau multiacteurs des partenaires du programme SolSoc, 2) le dispositif de suivi du programme intégrant une perspective d'acteurs et 3) le renforcement de capacité des organisations communautaires de base orientées au changement social, ont évolué en un seul sujet axé sur **l'intervention du réseau FADOC dans le renforcement des capacités de ses membres dans les processus visant un changement social**. Cette nouvelle formulation synthétise et concentre les efforts autour de la question-clé, tout en englobant les trois sujets précédemment identifiés en tant que dimensions analytiques (la dimension multiacteurs du FADOC, les indicateurs de changement social, ainsi que les stratégies de renforcement des capacités des acteurs du programme SolSoc).

Les évolutions signalées sont significatives d'un point de vue conceptuel, car les nouvelles définitions des sujets sont beaucoup plus claires et correspondent mieux à la compréhension des problèmes que les deux organisations concernées en ont. Mais d'un point de vue pratique, cela ne remet nullement en cause ni la logique globale d'intervention ni les résultats prévus.

---

### 1.1.2. LES COMMUNAUTÉS D'INTERET

---

En ce qui concerne les communautés d'intérêt (CI), l'évolution significative à signaler consiste en la dissociation, partielle, entre les projets collaboratifs et les communautés d'intérêt. Dans le programme, nous avons envisagé que les CI seraient centrées exclusivement sur les résultats émergents des projets collaboratifs. Nous avons décidé d'élargir l'outil CI au-delà des projets collaboratifs.

Le programme du COTA vise la création de certaines conditions qui incitent les acteurs visés à entreprendre des activités de renforcement de capacités stratégiques. Les acteurs visés sont un groupe assez large et les capacités traitées sont très complexes.

Ce qui est remis en cause est l'unicité du lien de causalité entre le travail réalisé au sein des projets collaboratifs et les débats suscités au sein des communautés d'intérêt. Même si ce lien est maintenu, nous avons décidé de stimuler des CI aussi en dehors des projets collaboratifs. Ces CI portent toujours sur les capacités stratégiques qui font l'objet du programme du COTA, mais n'intègrent pas nécessairement les organisations des projets collaboratifs, ou n'exploitent pas nécessairement les résultats des projets collaboratifs. Par contre, elles peuvent apporter des perspectives et des expériences aux projets collaboratifs.

Cette évolution a pour conséquence logique une remise en cause de la forme des CI. Dans le programme présenté, elles étaient pensées exclusivement comme des plateformes stables, permettant un travail de longue durée autour d'un sujet. Même si ce principe n'est pas écarté, nous l'avons élargi à des CI qui peuvent soit durer un temps limité, soit avoir un fonctionnement cyclique alternant des moments d'activité plus concentrée et des moments de calme relatif.

Ce changement nous permet une plus grande flexibilité. D'une part, nous pouvons faire avancer les projets collaboratifs au rythme qui convient aux organisations concernées, sans perte d'efficacité globale dans le programme.

### 1.3. LEÇONS APPRISSES

Comme prévu initialement, tout un travail a été entamé visant la construction d'un dispositif de suivi et de capitalisation orienté à l'apprentissage.

Les expériences 2011 de projets collaboratifs et de CI ont permis à l'équipe de tirer les enseignements transversaux suivants :

#### **1. La nécessaire appropriation des projets collaboratifs par les équipes des partenaires**

Une première phase d'appropriation et de redéfinition des contours des sujets de collaboration ou des modalités de collaboration aura finalement occupé un temps important sur les trois projets collaboratifs. Cependant, nous avons appris que ce temps était tout à fait indispensable à l'appropriation du projet collaboratif par l'ensemble des équipes concernées. Une appropriation qui portait à la fois sur les sujets de la collaboration et sur la méthode de travail collaboratif. L'utilisation d'approches participatives fait de la participation un résultat intermédiaire à atteindre et à maintenir tout au long du projet.

#### **2. La nécessité de baser le travail d'accompagnement au sein des RAP sur l'expérimentation plus que sur la production de notes de capitalisation**

L'équipe du COTA s'est donc retrouvée à devoir adapter sa méthode d'intervention ainsi que son langage aux pratiques des acteurs, et à devoir accepter les rythmes d'analyse et d'apprentissage des autres. Cela a signifié aussi passer d'un mode déductif de travail (analyser – expérimenter – réfléchir) à un mode inductif (expérimenter – réfléchir – analyser), basé plutôt sur le « faire » que sur le « rechercher ».

#### **3. La nécessité d'aller au rythme du partenaire**

La méthodologie initiale prévoyait de lancer des communautés d'intérêt sur base des premiers enseignements des projets collaboratifs. Les partenaires ont besoin d'une période d'appropriation mais également de maturation avant de partager les apprentissages. Le COTA a donc volontairement choisi de valoriser les communautés d'intérêt existantes, d'en créer en dehors des projets collaboratifs

pour valoriser et partager les réflexions. La valorisation de communautés d'intérêt existantes n'était pas envisagée au démarrage du programme, mais elle s'avère tout aussi intéressante pour éviter la démultiplication des espaces et la sur sollicitation du secteur.

#### **4. Des communautés d'intérêt à géométrie variable**

Le programme avait l'ambition de créer des communautés d'intérêt rassemblant au moins 10 acteurs autour d'une thématique et sur la durée. Les expériences menées sur le sujet de la méthode RAP ont montré que des communautés d'intérêt ponctuelles ou irrégulières, avec un petit nombre de membres actifs, échangeant sur des supports virtuels et/ou au cours de réunions pouvaient être une forme de communautés d'intérêt tout aussi intéressante pour créer un contenu riche et partageable au secteur.

#### **5. Difficulté de planifier un suivi-évaluation orienté résultats sur des démarches RAP dont le résultat peut évoluer**

L'outil de planification imposé par la DGD basé sur l'utilisation de la GAR oblige à clarifier les résultats à atteindre et les fixe. Les projets collaboratifs ont beaucoup évolué dans leur définition. Il reste assez difficile de planifier un dispositif précis sur une démarche mouvante. L'utilisation d'une méthode extrêmement souple basée sur un compte-rendu de l'observation s'avère nécessaire. La question de la mise en place d'une démarche participative de ce suivi-évaluation dans une phase où l'équipe partenaire doit s'approprier les sujets de collaborations et la démarche RAP reste entière.

### **1.4. SUIVI DES OBSERVATIONS ET DES RECOMMANDATIONS FORMULEES LORS DU DIALOGUE POLITIQUE**

Lors du dialogue politique entre la DGD et le COTA, le 17/11/2010, les points suivants ont été traités et ont fait l'objet d'un accord dont le COTA a tenu compte :

#### **– Ancrage de l'expertise conceptuelle du COTA dans un cadre opérationnel**

Tant les projets collaboratifs que les communautés d'intérêt sont des activités concrètes qui ont été réalisées, sur base du cadre conceptuel présenté dans le programme. Comme décrits dans les paragraphes qui traitent des projets collaboratifs, la participation active des autres organisations oblige le COTA à se situer dans l'opérationnel, tout en y apportant une expertise conceptuelle. L'exemple du projet collaboratif avec le SLCD (cf. R2 OS2) décrit précisément comment l'équipe du SLCD est amenée à mettre à profit l'expertise conceptuelle pour répondre à ses questions qui touchent l'opérationnel.

#### **– Implication des partenaires du Sud au même titre que les acteurs Nord (Acteurs I)**

Il est prévu que les partenaires Sud de SolSoc, du SLCD et du CNCD soient impliqués dans les projets collaboratifs. Cela n'aura pas encore été le cas en 2011, car nous avons donné la priorité au travail d'éclaircissement des sujets, à l'appropriation des projets collaboratifs et à la mise en œuvre de la collaboration. Des missions seront réalisées par le COTA pour participer à des actions de suivi et à des activités des programmes qui ont lieu au Sud pour chacune de ces deux organisations, et des outils d'échange Internet (blog SolSoc) seront mis en place.

(Notons de plus, que plusieurs acteurs du Sud ont participé à certaines activités réalisées dans le cadre des communautés d'intérêt, en particulier sur la RAP.

#### **– Mobilisation des acteurs non historiques**

Le travail collaboratif avec le CNCD mobilise des acteurs non ONG, puisqu'il s'agit d'une coupole d'acteurs de natures diverses. Néanmoins, le travail en 2011 est fort resté focalisé sur l'équipe du CNCD et encore peu sur ses membres, mais ceci est prévu dans les étapes ultérieures. Quelques acteurs non ONG ont par ailleurs participé à des communautés d'intérêt, mais les expériences pilotes réalisées l'ont été à petite échelle.

#### **– Intégration structurelle des thèmes transversaux, en particulier le genre**

Le genre et l'environnement sont des thèmes transversaux qui sont ponctuellement intégrés dans les projets collaboratifs, mais peu de manière spécifique. Ils ont été abordés dans le cadre de certaines



activités qui ont été menées avec le CNCD, ces deux critères faisant partie de la charte politique du CNCD sur lequel le renforcement de capacités est recherché.

Par ailleurs, une formation sur la méthode d'analyse 'Grille d'Ardoino' a été organisée au COTA avec le Monde Selon les Femmes, axée sur l'analyse de genre, de manière à faciliter l'intégration de cette thématique par l'équipe COTA (en plus de l'utilisation de cette méthode d'analyse d'une réalité sociale qui peut être adaptée à d'autres aspects que le genre). L'environnement est également une thématique prise en compte dans le projet collaboratif avec le SLCD qui touche à la gestion de terroirs.

– **Informatisation du centre de documentation**

Le centre de documentation proprement dit a été fermé au public et n'est plus alimenté pour une utilisation par un public générique. La fonction d'information et documentation a été réorientée sur la recherche de documents numériques, leur gestion et leur accès via le site COTA (intégration de la base de donnée documentaire et de documents en ligne ou de liens), ainsi que via le site SUDOC. Celui-ci a évolué d'une base de données de références de documents imprimés à un portail documentaire numérique donnant accès directement aux documents en ligne/ aux liens.

## 2. SECTION II : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES

### 2.1. L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1

#### 2.1.1. FICHE DESCRIPTIVE DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1

<b>Objectif spécifique 1</b>	Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs
<b>Indicateurs objectivement vérifiables sources de vérification et de</b>	IOV1 : Les acteurs connaissent et comprennent les outils disponibles. IOV2 : Les acteurs connaissent et comprennent les exemples concrets disponibles IOV3 : Les acteurs connaissent et participent aux réseaux d'échanges et d'appui existants SV IOV1, IOV2, IOV3 : Enquête externe et dispositif de suivi-évaluation interne
<b>Résultat 1 Types d'activités</b>	Des espaces de réflexion et d'apprentissage collectif sur le travail collaboratifs multiacteurs existent 1.1 Animation des communautés d'intérêt (séances de réflexion, formation, séminaires, groupes de travail, plateforme internet) 1.2 Publication d'outils et autres documents 1.3 Recherche et diffusion d'informations (via la plateforme internet, le service de documentation, la revue trimestrielle)
<b>Résultat 2 Types d'activités</b>	Des exemples concrets et capitalisés existent, de capacité institutionnelle renforcée pour le travail collaboratif multiacteurs 2.1 Animation de processus d'analyse-réflexion-planification-action 2.2 Réalisation de travaux de recherche et d'évaluation 2.3 Formation et accompagnement à la réalisation de recherches et autoévaluations par les acteurs (acteurs I) 2.4 Recherche et diffusion d'informations (surtout via le service de documentation) 2.5 Rédaction de rapports d'analyse, évaluation et capitalisation
<b>Hypothèse (OS1)</b>	Les acteurs utilisent et mettent à profit les conditions pour faire évoluer leurs pratiques de collaboration, et en ont les moyens



---

### **2.1.2. ETAT D'AVANCEMENT DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1**

---

L'année 2011 a constitué la première étape pour l'atteinte de cet objectif : les activités initiées ont mené aux principaux avancements suivants :

- Des informations et documents pertinents ainsi que des personnes ressources sur les thématiques pertinentes liées à la capacité de travail multiacteurs sont identifiés et sélectionnés, et la réflexion interne au COTA sur cette thématique est plus avancée ;
- Les acteurs visés ont accès à une sélection commentée de documents numériques sur ce sujet (Dossier thématique diffusé via le site Sudoc) ;
- Le travail préparatoire pour la constitution d'une communauté d'intérêt autour de cette capacité ainsi que la création d'une plateforme Internet pour traiter ce sujet ont été réalisés ;
- Des processus d'analyse-réflexion-planification-action (cycles RAP) sont initiés avec le CNCD et SolSoc, et la thématique du travail collaboratif multiacteurs au sein de ces partenariats est clarifiée, ainsi que la méthodologie de travail avec ces organisations, sur cette thématique.

---

### **2.1.3. EVOLUTIONS ET REORIENTATIONS SIGNIFICATIVES PAR RAPPORT AU CONTEXTE, AUX GROUPES CIBLES, AUX PARTENAIRES, AUX METHODES, AUX SYNERGIES...**

---

Les principales évolutions qui ont eu lieu dans le cadre de cet objectif sont :

- La redéfinition des angles d'approche du travail autour de cette capacité selon les organisations;
- Cette redéfinition ainsi que la réflexion plus générale autour des CI ont mené à la décision de ne pas lancer les deux CI initialement prévues en lien avec les projets collaboratifs, mais bien d'en constituer une seule, transversale, et qui valorise les expériences et les réflexions d'autres acteurs ;
- Les échanges sur la thématique du travail multiacteurs prévus sur une plateforme Internet créée par le COTA sont reportés à 2012 (en lien avec la création de la communauté d'intérêt).

---

### **2.1.4. ADAPTATIONS EVENTUELLES DANS LA FORMULATION DES RESULTATS, DES INDICATEURS DE L'OBJECTIF ET/OU DES RESULTATS...**

---

Aucune adaptation n'est faite dans la formulation des résultats et indicateurs.

---

### **2.1.5. ENSEIGNEMENTS INTERESSANTS TIRES DE L'ANNEE PRECEDENTE**

---

Tous les enseignements intéressants tirés de l'évaluation externe qui a eu lieu en 2010 – 'Evaluation de l'influence du COTA' -, de même que toutes les observations formulées lors de l'appréciation et du dialogue politique ne concernent pas spécifiquement l'OS1, mais bien l'ensemble du programme.



## 2.2. L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2

### 2.2.1.FICHE DESCRIPTIVE DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2

<b>Objectif spécifique 2</b>	Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leurs capacités méthodologiques pour 1) la gestion de la complexité et 2) le renforcement des capacités des partenaires
<b>Indicateurs objectivement vérifiables et de sources de vérification</b>	IOV1 : Les acteurs connaissent et comprennent les outils disponibles IOV2 : Les acteurs connaissent et comprennent les exemples concrets disponibles IOV3 : Les acteurs connaissent et participent aux réseaux d'échanges et d'appui existants SV IOV1, IOV2, IOV3 : Enquête externe et dispositif de suivi-évaluation interne.
<b>Résultat 1 Types d'activités</b>	Des espaces de réflexion et d'apprentissage collectif existent sur différentes méthodologies (gestion de la complexité ; renforcement des capacités des partenaires) 1.1 Animation des communautés d'intérêt (séances de réflexion, formations, séminaires, groupes de travail, plateforme internet) 1.2 Publication d'outils et autres documents 1.3 Recherche et diffusion d'informations (via la plateforme internet, le service de documentation, la revue trimestrielle)
<b>Résultat 2 Types d'activités</b>	Des exemples concrets et capitalisés existent, de capacité institutionnelle méthodologique renforcée (gestion de la complexité ; renforcement des capacités des partenaires). 2.1 Animation de processus d'analyse-réflexion-planification-action 2.2 Réalisation de travaux de recherche et d'évaluation 2.3 Formation et accompagnement à la réalisation de recherches et autoévaluations par les acteurs (acteurs I) 2.4 Recherche et diffusion d'informations (surtout via le service de documentation) 2.5 Rédaction de rapports d'analyse, évaluation et capitalisation
<b>Hypothèse (OS2)</b>	Les acteurs utilisent et mettent à profit les conditions pour faire évoluer leurs pratiques de collaboration, et en ont les moyens



---

## **2.2.2. ETAT D'AVANCEMENT DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2**

---

L'année 2011 a constitué une première étape pour l'atteinte de cet objectif : les activités initiées ont mené aux principaux avancements suivants :

- Des informations et documents pertinents ainsi que des personnes ressources sur les thématiques traitées sont identifiés et sélectionnés, et la réflexion interne au COTA sur ces thématiques est plus avancée, notamment sur la recherche-action participative (RAP), la qualité et EFQM, le renforcement de capacité(s) (RC), et l'approche systémique.
- Le public cible a accès à une sélection commentée de documents essentiellement numériques sur plusieurs de ces sujets : RAP, Qualité et EFQM, RC et Approche systémique, principalement via les *Echos du COTA* et le site SUDOC.
- Des réflexions collectives ont eu lieu ou ont été initiées au sein de différentes communautés d'intérêt sur plusieurs de ces thématiques : RAP, Qualité et EFQM, RC ainsi que sur des thèmes en lien avec les évolutions des ONGD.
- Plusieurs espaces et outils de support à ces communautés d'intérêt sont mis à profit et développés : groupes dans les réseaux sociaux, blog *Echos du COTA*, réseau SUDOC.
- Des processus de recherche-action sont initiés avec le CNCD, SolSoc et le SLCD, les sujets de la collaboration sont clarifiés, ainsi que les méthodologies de travail collaboratif et les premiers cycles de réflexion-action sont mis en œuvre.

---

## **2.2.3. EVOLUTIONS ET REORIENTATIONS SIGNIFICATIVES PAR RAPPORT AU CONTEXTE, AUX GROUPES CIBLES, AUX PARTENAIRES, AUX METHODES, AUX SYNERGIES...**

---

Les principales évolutions qui ont eu lieu dans le cadre de cet objectif sont :

- La redéfinition des angles d'approche du travail autour des capacités pour la gestion de la complexité et le renforcement des capacités des partenaires selon les organisations;
- Les communautés d'intérêt prévues en lien avec les projets collaboratifs n'ont pas été créées comme telles, soit en raison de l'état d'avancement de ces projets, soit de leur évolution. Par contre, des communautés d'intérêt ont été créées et/ou des espaces ont été investis pour susciter la réflexion et l'apprentissage collectif comme prévu dans le cadre de cet OS2, sur différents thèmes pertinents liés aux capacités visées sous cet OS et qui présentaient un intérêt clair pour les acteurs visés par le programme.

---

## **2.2.4. ADAPTATIONS EVENTUELLES DANS LA FORMULATION DES RESULTATS, DES INDICATEURS DE L'OBJECTIF ET/OU DES RESULTATS...**

---

Aucune adaptation n'est faite dans la formulation des résultats et indicateurs.

---

## **2.2.5. ENSEIGNEMENTS INTERESSANTS TIRES DE L'ANNEE PRECEDENTE ET ENTRE AUTRES D'EVENTUELLES EVALUATIONS EXTERNES ; SUIVI DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS FORMULEES LORS DE L'APPRECIATION ET DU DIALOGUE POLITIQUE**

---

Tous les enseignements intéressants tirés de l'évaluation externe qui a eu lieu en 2010 – 'Évaluation de l'influence du COTA', de même que toutes les observations formulées lors de l'appréciation et du dialogue politique ne concernent pas spécifiquement l'OS2, mais bien l'ensemble du programme. Ils ont donc été pris en compte respectivement aux points 1.1.2 et 1.1.3.



### 3. SECTION III : LES RESULTATS

#### 3.1. RESULTAT 1 DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1

<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :</b> Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs						
<b>RESULTAT 1 :</b> Des espaces de réflexion et d'apprentissage collectif sur le travail collaboratif multiacteurs existent						
<b>INDICATEURS</b>	<b>SITUATION DEPART</b>	<b>PREVU ANNEE 1 (2011)</b>	<b>REALISE ANNEE1 (2011)</b>	<b>PREVU ANNEE 2 (2012)</b>	<b>REALISE ANNEE 2 (2012)</b>	<b>PREVU ANNEE 3 (2013)</b>
IOV1 : Existence de contenus sur les collaborations multiacteurs	Le travail collaboratif multiacteurs est peu pratiqué et peu considéré comme une opportunité. Le COTA a réalisé une étude sur les pratiques collaboratives multiacteurs en Belgique	Non pertinent	Fin 2011, des informations et documents pertinents existants sur la thématique de l'approche multiacteurs sont identifiés et le public cible a accès à une sélection commentée de documents numériques sur ce sujet (Dossier thématique diffusé via le site Sudoc)	En fin d'année 2, des contenus pertinents sont identifiés		Au terme du programme, des contenus pertinents sur les collaborations multiacteurs sont disponibles
IOV2 : Participation des acteurs aux activités collectives traitant des collaborations multiacteurs	Il n'existe aucune instance de dialogue et échange d'expériences autour du travail collaboratif multiacteurs	En fin d'année 1, deux communautés d'intérêt existent et comptent chacune au moins 10 organisations du public cible participantes	En fin d'année 1 (2011), il n'existe pas de communautés d'intérêt sur le travail collaboratif multiacteurs, mais le plan est réorienté sur l'existence d'une	En fin d'année 2, au moins 20 organisations ont participé à des séances de réflexion/formation... et/ou à un séminaire, organisé et/ou animé par le COTA sur les		Au terme du programme, au moins 20 organisations ont participé à des séances de réflexion / formation, et/ou à deux séminaires, organisé et/ou animé par le

1. Partie narrative

			communauté qui sera lancée en 2012.	collaborations multiacteurs		COTA sur les collaborations multiacteurs
<b>IOV3 : Présence des acteurs dans les espaces collectifs sur Internet traitant des collaborations multiacteurs</b>	La plateforme Internet a été créée en 2010 par le COTA et sera lancée au second semestre de 2010 ; il n'y a rien d'équivalent à présent	En fin d'année 1, au moins 10 organisations ont participé à des échanges en lien avec les collaborations multiacteurs, sur la plateforme Internet créée par le COTA	En fin d'année 1, il n'existe pas encore d'échanges en lien avec les collaborations multiacteurs sur les plateformes Internet créées par le COTA	En fin d'année 2, au moins 20 organisations ont participé à des échanges en lien avec les collaborations multiacteurs, sur la plateforme Internet créée par le COTA		Au terme du programme, au moins 20 organisations ont participé à des échanges en lien avec les collaborations multiacteurs, sur la plateforme Internet créée par le COTA
<b>DEPENSES RESULTAT 1 (OS 1)</b>						
<b>PREVU ANNEE 1 (2011)</b>		<b>REALISE ANNEE 1 (2011)</b>		<b>PREVU ANNEE 2 (2012)</b>		<b>PREVU ANNEE3 (2013)</b>
78.695,78		30.389,06		83.950,66		108.263,35

...



## **3.2. COMMENTAIRES SUR LE RESULTAT 1 (OS1)**

### **3.2.1. SUR L'ETAT D'AVANCEMENT**

Si le lancement de la communauté d'intérêt ainsi que les échanges sur plateforme Internet du COTA sur le travail collaboratif multiacteurs ont été reportés à 2012, la réflexion de l'équipe interne du COTA sur cette thématique ainsi que le travail préparatoire ont néanmoins progressé. En effet, la recherche d'information, de documentation et d'acteurs pertinents effectuée durant l'année 2011, de même que l'avancement dans les projets collaboratifs, ont alimenté cette réflexion.

Plus spécifiquement, celle-ci a été développée sur la manière de traiter ce sujet dans les espaces de réflexion et d'apprentissage collectif qui seront créés en 2012 sur ce sujet. Des termes de référence internes ont été élaborés pour cadrer le travail et une personne de l'équipe a été chargée au premier trimestre 2012 de coordonner ce travail.

D'ores et déjà, des contacts particuliers ont été pris avec divers acteurs particulièrement concernés par cette thématique tels le Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire, le groupe de pilotage de l'AB Synergies (fédérations et coupoles), l'ONG belge ADG (qui a organisé une réunion-séminaire sur ce sujet en 2011 auquel nous avons participé), l'ONG française CIDR qui a réalisé une étude de capitalisation sur ses 'Programmes concertés pluriacteurs' (et une restitution de cette étude en 2011 à laquelle nous avons également participé), des acteurs du projet multiacteurs Agricongo, de Masmut...

Un appel à intérêt a été lancé récemment par l'intermédiaire d'ACODEV pour participer à cette communauté d'intérêt. Il sera lancé prochainement via d'autres canaux, notamment via les fédérations des autres ANG. Les expressions d'intérêt reçues informellement jusqu'à présent confirment notre perception de l'intérêt de ce sujet dans le secteur. Il sera décidé ultérieurement s'il sera plus pertinent de créer une seule communauté qui traite l'ensemble des aspects et spécificités liées à ce thème ou plusieurs communautés axées chacune sur une spécificité distincte.





### 3.3. RESULTAT 2 DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 1

<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :</b> Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs						
<b>RESULTAT 2 :</b> Des exemples concrets et capitalisés existent, de capacité institutionnelle renforcée pour le travail collaboratif multiacteurs						
<b>INDICATEURS</b>	<b>SITUATION DEPART</b>	<b>PREVU ANNEE 1 (2011)</b>	<b>REALISE ANNEE1 (2011)</b>	<b>PREVU ANNEE 2 (2012)</b>	<b>REALISE ANNEE 2 (2012)</b>	<b>PREVU ANNEE 3 (2013)</b>
<b>IOV1 :</b> Institutionnalisation de la capacité de travail collaboratif multiacteurs chez les Acteurs I	Les acteurs I ont une expérience concrète de travail collaboratif multiacteurs. Ces expériences nécessitent un renforcement, une formalisation et une institutionnalisation	En fin d'année 1, les acteurs I concernés ont complété au moins un cycle complet analyse-réflexion-planification -action sur les collaborations multiacteurs	En fin d'année 1, les acteurs I concernés ont complété un cycle complet analyse-réflexion-planification -action en lien avec la capacité de travail en réseau multiacteurs	En fin d'année 2, les acteurs I concernés ont complété au moins un nouveau cycle complet analyse-réflexion-planification -action sur les collaborations multiacteurs		Au terme du programme, les acteurs I concernés intègrent la capacité de travail collaboratif à tous les niveaux pertinents de l'organisation
<b>IOV2 :</b> Modélisation de l'expérience d'institutionnalisation de la capacité de travail collaboratif multiacteurs chez les Acteurs I	Les expériences de collaborations multiacteurs existantes ne sont pas documentées et sont plutôt spontanées et expérimentales	En fin d'année 1, un dispositif de collecte et stockage d'informations concernant les expériences de collaborations multiacteurs des acteurs I est en place et fonctionne	En fin d'année 1, un dispositif de collecte et stockage d'informations concernant les expériences de collaborations multiacteurs des acteurs I est en place et fonctionne.	En fin d'année 2, une expérience d'acteurs I concernés existe sous forme diffusable		Au terme du programme, deux expériences d'acteurs I concernés existent sous une forme diffusable
<b>DEPENSES RESULTAT 2 (OS1)</b>						
<b>PREVU ANNEE 1 (2011)</b>		<b>REALISE ANNEE 1 (2011)</b>		<b>PREVU ANNEE 2 (2012)</b>		<b>PREVU ANNEE3 (2013)</b>
61.105,67		77.730,81		63.007,05		43.370,42



## **3.4. COMMENTAIRES SUR LE RESULTATS 2 (OS1)**

### **3.4.1. EXPLICATION GENERALE DE L'ETAT D'AVANCEMENT**

En vue de disposer d'exemples concrets de capacité institutionnelle renforcée pour le travail collaboratif multiacteurs, deux projets collaboratifs ont été initiés en 2011, l'un avec SolSoc, l'autre avec le CNCD.

Chacun de ces projets est construit sur la méthode de RAP et est orienté au changement des acteurs impliqués. Dans le cadre de ces projets collaboratifs, les acteurs, comme prévu ont analysé et réfléchi sur leurs propres pratiques, planifié et mis en œuvre des actions de changement puis les ont évalué. Comme prévu aussi, le COTA a joué le double rôle d'animateur/facilitateur de ces processus, et d'appui méthodologique aux activités de recherche, d'évaluation, de réflexion et de formalisation.

Concrètement, cette première phase des projets initiés avec chacune des organisations a présenté des points communs, mais surtout des spécificités liées à celle des deux organisations et de leurs partenaires, du contexte d'intervention, des thématiques traitées ... Les stratégies et les activités développées ont donc été adaptées à chaque situation et les résultats atteints sont donc spécifiques pour chacun des deux projets.

Il est important de remarquer que, pour ce qui est des projets collaboratifs, il est difficile de séparer de manière nette la partie de ces projets qui contribue à l'OS1 et celle qui contribue à l'OS2. La distinction entre les deux objectifs spécifiques se situe au niveau des domaines de capacité, mais les activités réalisées sont dans tous les cas faites avec les mêmes équipes. En 2011 le travail sur l'OS1 a été réalisé exclusivement avec le CNCD et avec SolSoc, mais à partir de 2012, nous souhaitons élargir le projet avec le SLCD aussi à la capacité de travail en réseau multiacteurs.

#### **3.4.1.1. CYCLES DE RAP**

Avec les deux organisations, nous avons mené un travail en profondeur consistant à :

- redéfinir les sujets à aborder, ou plutôt les angles sous lesquels les problématiques en lien avec la capacité de travail en réseau multiacteurs allaient être abordées ;
- identifier des expériences concrètes qui relèvent des pratiques (individuelles et institutionnelles) susceptibles d'apporter un nouveau regard sur les capacités des organisations concernées ;
- analyser les expériences, à partir de questionnements qui touchent à la dimension de l'identité, de la finalité, de la légitimité, des relations de partenariat, et de l'efficacité de l'action.

Dans le cas du CNCD, ce travail a porté sur les relations entre la coupole et ses membres, sur les espaces collectifs (tant ceux qui sont organisés au sein de la coupole que de ceux qui sont investis par le secrétariat de la coupole et par ses membres), ainsi que sur le rôle que la coupole attribue aux organisations du Sud avec lesquelles elle entretient des relations de collaboration. Ce travail a débouché sur un questionnaire profond par rapport à la notion de plaidoyer et aux modalités de sa mise en œuvre au sein du CNCD.

Pour ce qui concerne SolSoc, le travail s'est concentré sur le réseau FADOC, son évolution, sa fonction dans la stratégie d'intervention de SolSoc et sa place dans la vie des organisations membres du réseau.

Ce travail a permis d'identifier le rôle du FADOC dans la stratégie globale de renforcement des capacités de ses membres et, plus spécifiquement, du renforcement des capacités en relation avec la

fonction d'acteur de changement social que, tant SolSoc que ses partenaires et que les OCB soutenues, affichent comme finalité prioritaire.

### **3.4.1.2. DISPOSITIF DE GESTION DE L'INFORMATION**

---

Avec des nuances qui correspondent aux différences institutionnelles et organisationnelles, le travail à ce niveau avec les deux organisations a consisté à :

- valider et mettre en place une méthodologie d'identification collective et participative des questions-clés, des expériences et des pratiques à analyser ;
- valider et mettre en place une méthodologie d'analyse et de réflexion collective (à partir des questions-clés) sur les expériences et les pratiques identifiées ;
- créer des espaces de réflexion et d'analyse collective qui soient compatibles avec les capacités des organisations concernées ;
- créer des plateformes pour la formation d'une mémoire collective des analyses, des réflexions et pour la poursuite de ces analyses et réflexions.

Dans le cas du CNCD, nous avons pu travailler, la plupart du temps, avec l'ensemble de l'équipe Plaidoyer-Programmes du secrétariat, dans le cadre d'ateliers animés par le COTA, pour le travail d'identification des questions-clés et pour la réflexion sur les résultats des travaux d'enquête. Le COTA a aussi réalisé une enquête auprès de chaque membre de l'équipe Plaidoyer-Programmes visant le développement d'une cartographie des relations entretenues et visant à leur caractérisation par rapport à plusieurs variables (relations au sein d'espaces collectifs initiés par le CNCD ou par d'autres, relations avec des organisations du Nord et du Sud, relations avec les membres de la coupole et autres, ...). Le travail d'analyse et de réflexion sur les expériences et les pratiques a été fait, par contre, par petits groupes. Des rapports (d'atelier, d'enquête) ont été préparés par le COTA et socialisés avec l'équipe Plaidoyer-Programmes via une plateforme de gestion de documents. Un blog a été préparé pour fixer les analyses et les réflexions faites en petits groupes et pour permettre leur socialisation au reste de l'équipe.

Dans le cas de SolSoc, le travail de définition des méthodologies a été fait avec la partie de l'équipe qui était disponible, et les participants se sont chargés de relayer aux autres les résultats du travail. Le COTA a aussi réalisé une enquête auprès de chaque membre de l'équipe (interviews individuelles et par petits groupes) pour l'identification des expériences et des pratiques à analyser. La méthodologie qui est et sera employée est celle de l'observation participante (chargé d'études du COTA qui participe à des événements et à des actions menées par SolSoc et par ses partenaires et qui, par l'observation et l'enquête, fait ressortir des questionnements qui sont ensuite discutés avec l'équipe SolSoc et avec les partenaires).



### 3.5. RESULTAT 1 DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2

<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :</b> Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leurs capacités méthodologiques pour 1) la gestion de la complexité et 2) le renforcement des capacités des partenaires						
<b>RESULTAT 1 :</b> Des espaces de réflexion et d'apprentissage collectif existent sur différentes méthodologies (gestion de la complexité ; renforcement des capacités des partenaires)						
INDICATEURS	SITUATION DEPART	PREVU ANNEE 1 (2011)	REALISE ANNEE1 (2011)	PREVU ANNEE 2 (2012)	REALISE ANNEE 2 (2012)	PREVU ANNEE 3 (2013)
IOV1 : Existence de contenus sur les méthodologies d'intervention visées	Les pratiques considérées sont très novatrices et il n'existe pas de matériels directement utilisables (au moins en français).	Non pertinent	4 numéros des Echos du COTA existent et présentent des contenus qui stimulent la réflexion et l'apprentissage sur : RAP, Qualité, RC, Systémique.	En fin d'année 2, des contenus pertinents sont identifiés		Au terme du programme, des contenus pertinents sur les méthodologies considérées sont disponibles

1. Partie narrative

IOV2 : Participation des acteurs aux activités collectives traitant des méthodologies d'intervention visées	Il n'existe aucune instance spécifique de dialogue et échange d'expériences autour des méthodologies considérées.	En fin d'année 1, 5 communautés d'intérêt (CI) existent et comptent chacune au moins 10 organisations du public cible participantes	4 CI thématiques ont été initiées, et chacune compte au moins une dizaine d'organisations du public cible participantes.	En fin d'année 2, au moins 50 organisations ont participé à des séances de réflexion/formation... et/ou à deux séminaires, organisés et/ou animés par le COTA sur les méthodologies considérées		Au terme du programme, au moins 50 organisations ont participé à des séances de réflexion/formation et/ou à cinq séminaires, organisés et/ou animés par le COTA sur les méthodologies considérées
IOV3 : Présence des acteurs dans les espaces collectifs sur Internet traitant des méthodologies d'intervention visées	Il n'existe aucune plateforme pour le dialogue et l'échange sur les méthodologies considérées	En fin d'année 1, au moins 30 organisations ont participé à des échanges en lien avec les méthodologies considérées, sur la plateforme Internet créée par le COTA.	En 2011, un blog est créé sur le site du COTA (encore peu utilisé par les internautes) et d'autres supports d'information et d'échanges sur Internet sont créés et utilisés : Groupe <i>Echos du COTA</i> LinkedIn : 62 membres et Groupe Facebook : 52 membres.	En fin d'année 2, au moins 40 organisations ont participé à des échanges en lien avec les méthodologies considérées, sur la plateforme Internet créée par le COTA.		Au terme du programme, au moins 50 organisations ont participé à des échanges en lien avec les méthodologies considérées, sur les plateformes Internet créées par le COTA
<b>DEPENSES RESULTAT 1 (OS 2)</b>						
<b>PREVU ANNEE 1 (2011)</b>		<b>REALISE ANNEE 1 (2011)</b>		<b>PREVU ANNEE 2 (2012)</b>		<b>PREVU ANNEE3 (2013)</b>
102.748,04		161.254,68		110.741,64		152.410,71



## **3.6. COMMENTAIRES SUR LE RESULTAT 1 (OS2)**

### **3.6.1. EXPLICATION GENERALE DE L'ETAT D'AVANCEMENT**

En vue de susciter la réflexion et l'apprentissage collectif sur différentes méthodologies, des espaces ont été créés et/ou investis. Il s'agit de communautés d'intérêts ou de groupes assimilés.

Planifiées au départ comme des communautés d'intérêt liées aux projets collaboratifs, celles-ci n'ont pas été créées comme telles, soit en raison de l'état d'avancement de ces projets, soit de leur évolution. De manière générale, l'avancement des réflexions dans le cadre des recherches-actions ne permettait pas leur externalisation. Il importait d'abord de mieux définir les contenus de ces réflexions. Les explications spécifiques à chaque projet collaboratif sont détaillées ci-dessous (Cf. Communautés d'intérêts liées aux trois projets collaboratifs).

Néanmoins, afin de stimuler la réflexion/l'apprentissage des acteurs visés par le programme, au-delà des projets collaboratifs, sans attendre que les fruits des recherches-actions soient socialisables, le choix a été fait de proposer des expériences pilotes de réflexion collective qui soumettaient à la discussion du secteur, des options méthodologiques et des approches, ainsi que les socles conceptuels proposés par le COTA. En mettant à profit des espaces ou des contextes potentiellement mobilisateurs, il s'est agi de commencer à familiariser les acteurs du secteur à l'approche de réflexion collective que le programme entend promouvoir.

Ces initiatives ont été cependant menées avec le souci de récolter des éléments méthodologiques ou factuels susceptibles d'alimenter le travail réalisé dans le cadre des projets collaboratifs. Les thématiques traitées sont toutes connexes à celles des projets tels que redéfinis et les organisations avec qui le COTA travaille y ont été impliquées à plusieurs reprises.

Par ailleurs, ces activités constituent en un travail préparatoire aux communautés d'intérêt futures qui seront jugées pertinentes sur les sujets des projets collaboratifs : recherche et développement de contacts, expérience d'animation, de stimulation d'intérêt ..., et capitalisation-apprentissage à partir de ces expériences.

C'est ainsi que des communautés d'intérêt sur des sujets liés aux capacités travaillées dans le contexte de l'OS2, et qui présentaient un intérêt clair pour nos partenaires et/ou pour le secteur, ont été lancées et/ou investies. Elles ont contribué au processus visant l'atteinte de l'OS2 du programme. Pour chacune d'elles, le contexte, les stratégies développées, les activités réalisées et les résultats obtenus sont décrits plus bas (Cf. Communautés d'intérêt 'hors projets collaboratifs').

#### **3.6.1.1. COMMUNAUTÉS D'INTERET LIEES AUX TROIS PROJETS COLLABORATIFS**

##### **A. COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊT LIÉES AU PROJET AVEC LE CNCD**

Il n'y a pas eu en 2011 de communautés d'intérêts extérieures mises en place en lien direct avec les projets collaboratif avec le CNCD ou dans lesquelles les équipes du département concerné de la coupole ont pu s'investir. On peut, par contre, considérer que des communautés d'intérêts connexes ont pu être mises à profit par le COTA pour faire évoluer la méthodologie de travail proposée au département Plaidoyer-Programmes par le COTA. Dans l'une d'elle, consacrée au renforcement de capacité, le CNCD a directement contribué.

##### **B. COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊT LIÉES AU PROJET AVEC SOLSOC**

Le travail de redéfinition des sujets de collaboration a également eu pour conséquence qu'aucune communauté d'intérêt directement liée aux thèmes traités avec SolSoc n'a été lancée en 2011. Il faut, cependant, mentionner deux activités directement en lien avec SolSoc.

La première est la communauté d'intérêt qui s'est créée sur le thème de la recherche-action participative. Cette initiative a vu la participation d'un des partenaires du Sud de SolSoc (Diobass), ainsi que d'un membre de l'équipe SolSoc. Cette participation a en effet permis de générer des questions de recherche qui ont par la suite été répercutées dans les activités de redéfinition de la thématique principale de collaboration.

La deuxième est la décision, prise au dernier trimestre de 2011, de lancer une communauté d'intérêt sur le thème du travail multiacteurs, en tant que thème transversal aux projets collaboratifs menés par le COTA. Communauté d'intérêt liée au projet avec le SLCD.

Durant une grande partie de l'année 2011, nous avons géré de manière indépendante l'action de collaboration avec le SLCD et celle de stimulation de l'intérêt du secteur pour la thématique. Les raisons de ce choix sont multiples :

- Au début de la collaboration avec le SLCD, nous avons envisagé l'idée de profiter d'un événement public que le SLCD allait organiser au mois de juin pour commencer à lancer une réflexion collective autour de l'approche systémique. Cependant, le SLCD a finalement privilégié un événement interne au cercle de ses propres membres et sympathisants, qui ne sont pas les acteurs auxquels le programme du COTA s'adresse.
- Nous avons dû passer par une phase de réapprentissage et commencer à développer une posture critique par rapport à cette thématique.

Nous avons donc opté pour une stratégie indirecte consistant à commencer par stimuler l'intérêt du secteur via les *Echos du COTA*. Nous avons fait le constat que :

Nous devons donc nous mettre dans la perspective de commencer à donner une visibilité au sujet, de cartographier des acteurs qui appliquent le concept, et de tester des clefs pour orienter un débat qui ne soit ni trop abstrait, ni idéologique. Nous avons opté pour la stratégie de construire de façon participative un numéro des *Echos du COTA* dédié à la thématique. De cette manière l'objectif était bien délimité (produire une publication), la participation – ouverte à toute organisation intéressée – ne nécessitait pas d'engagement sur le long terme, les résultats pour les participants étaient immédiats (opportunité de réfléchir sur eux-mêmes et de valoriser leurs pratiques).

Les activités réalisées dans le cadre de la préparation de ce numéro des *Echos du COTA* sur la systémique sont les suivantes :

Enrichissement de la bibliographie thématique

- Identification des acteurs belges qui font référence dans leurs pratiques à la systémique
- Réalisation d'interviews préliminaires avec ces acteurs
- Organisation d'une rencontre au COTA avec l'association AIC International (réseau international)
- Rédaction d'un article général et édition de l'article du SLCD
- Edition de l'ensemble du numéro de la revue.

Pas moins de trois réunions du comité de rédaction ont eu lieu au cours de la période de production du numéro, qui ont impliqué un nombre variable de personnes au COTA (entre trois et cinq). Ces réunions ont permis de définir une ligne rédactionnelle originale, qui soit interpellante pour les acteurs sollicités.

### **3.6.1.2. COMMUNAUTES D'INTERET HORS PROJETS COLLABORATIFS**

Parmi les communautés d'intérêt créées, investies ou valorisées, hors projets collaboratifs, on distingue :

- des CI autour de thématiques, animées sur divers supports d'échanges :
  - A. Recherche-action participative
  - B. Qualité et EFQM
  - C. Renforcement de capacités
  - D. Réforme du secteur

- des CI liées à des supports d'échanges (dont le public constitue la communauté)
- E. SUDOC
- F. Echos du COTA (revue + blog + groupes LinkedIn et Facebook)

## **A. COMMUNAUTES D'INTERET THÉMATIQUES**

---

Le COTA a perçu au cours de 2011, que plusieurs sujets traités dans le cadre de son programme 2011-2013 étaient pertinents pour l'évolution des ONG en Belgique, tant au niveau de chaque organisation que de l'ensemble du secteur. La notion de « capacité », tant au niveau de sa conception et des types de capacités que des stratégies et des méthodes pour renforcer la capacité des organisations est au cœur de la réflexion. Le COTA, dans son programme, propose une méthode originale de renforcement des capacités (la combinaison de la RAP avec l'apprentissage de pair à pair), et travaille un certain nombre de capacités stratégiques (le travail en réseau multiacteurs, la gestion de la complexité, le renforcement des capacités, l'action politique).

Nous avons donc ouvert nos propres compétences et nos propres réflexions au secteur, en essayant de lui apporter des éléments novateurs et des expériences en provenance d'autres contextes. Pour ce faire, nous avons ouvert des espaces collectifs d'échange et de réflexion et nous en avons saisi d'autres, promus par d'autres acteurs.

Nous avons dans tous les cas identifié des perspectives d'analyse originales, identifié des acteurs (souvent du Sud) porteurs de pratiques susceptibles d'engendrer un intérêt et des apprentissages, proposé des bibliographies thématiques, mis à disposition des plateformes d'échange et de débat, documenté les résultats des réflexions.

En plus des productions physiques (quatre numéros des *Echos du COTA*, un blog spécifique, l'*Ex-aequo du COTA*, deux groupes de discussion sur les réseaux sociaux, une plateforme d'échange documentaire sur Taskii, une bonne vingtaine de documents), nous avons pu, par cette démarche, mobiliser une trentaine d'organisations qui ont choisi de participer aux actions promues par le COTA et impliquer dans les discussions plus de cent organisations lors d'événements organisés par d'autres acteurs.

## **B. COMMUNAUTES D'INTERET LIÉES À DES SUPPORTS D'ÉCHANGE**

---

Le SUDOC et les Echos du COTA sont des supports permanents dédiés à la circulation des informations et à l'échange de pratiques et d'expériences. Les deux ont fait l'objet d'évolutions au cours de 2011, dans la direction de plateformes collectives multimédias. Si le SUDOC permet désormais aux utilisateurs de bénéficier non seulement des ressources documentaires des membres du réseau mais aussi de l'expertise interne aux organisations (dossiers thématiques), les *Echos du COTA* sont en train de devenir une vraie plateforme d'échange. Nous avons ouvert le comité éditorial aux acteurs porteurs d'innovations et d'expériences sur le sujet du numéro : ceux-ci orientent la ligne rédactionnelle du numéro, aident à l'identification des sujets pour les articles, parfois écrivent les articles. Nous avons fait le choix stratégique de lier strictement le choix des thèmes de la revue aux sujets qui ressortent de nos travaux de recherche-action et des autres communautés d'intérêt. Nous avons commencé à utiliser les réseaux sociaux – LinkedIn et Facebook – pour capter les contributions d'acteurs qui ne sont pas en mesure de participer aux débats en étant présent physiquement.

De cette manière, l'approche « Communauté d'intérêt », en plus de correspondre à des espaces et à des activités ponctuelles, structure désormais les supports d'échange permanents du COTA.





### 3.7. RESULTAT 2 DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE 2

<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :</b> Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leurs capacités méthodologiques pour 1) la gestion de la complexité et 2) le renforcement des capacités des partenaires						
<b>RESULTAT 2 :</b> Des exemples concrets et capitalisés existent, de capacité institutionnelle méthodologique renforcée (gestion de la complexité ; renforcement des capacités des partenaires)						
INDICATEURS	SITUATION DEPART	PREVU ANNEE 1 (2011)	REALISE ANNEE1 (2011)	PREVU ANNEE 2 (2012)	REALISE ANNEE 2 (2012)	PREVU ANNEE 3 (2013)
IOV1 : Institutionnalisation des capacités méthodologiques chez les Acteurs I	Les acteurs I ont une expérience concrète d'utilisation de méthodologies spécifiques sélectionnées. Ces expériences nécessitent un renforcement, une formalisation et une institutionnalisation. Dans le cas de l'application au développement de la théorie des systèmes dynamiques, même les expériences sont très limitées.	En fin d'année 1, les acteurs I concernés ont complété au moins un cycle complet analyse-réflexion-planification -action sur les méthodologies sélectionnées	En fin d'année 1, les acteurs I concernés (CNCD, SolSoc et SLCD) ont complété au moins un cycle complet analyse-réflexion-planification-action.	En fin d'année 2, les acteurs I concernés ont complété au moins un nouveau cycle complet analyse-réflexion-planification -action sur les méthodologies sélectionnées		Au terme du programme, les acteurs I concernés intègrent les nouvelles capacités méthodologiques, à tous les niveaux pertinents de l'organisation
IOV2 : Modélisation de l'expérience d'institutionnalisation des capacités méthodologiques chez les Acteurs I	Les expériences existantes ne sont pas documentées et sont plutôt spontanées et expérimentales	En fin d'année 1, un dispositif de collecte et stockage d'informations concernant les expériences des acteurs I est en place et fonctionne	En fin d'année 1, un dispositif de collecte et stockage d'informations concernant les expériences de collaborations multiacteurs des acteurs I est en place et fonctionne.	En fin d'année 2, deux expériences d'acteurs I concernés existent sous forme diffusable		Au terme du programme, cinq expériences d'acteurs I concernés existent sous une forme diffusable
<b>DEPENSES RESULTAT 2 (OS 2)</b>						

<b>PREVU ANNEE 1 (2011)</b>	<b>REALISE ANNEE 1 (2011)</b>	<b>PREVU ANNEE 2 (2012)</b>	<b>PREVU ANNEE3 (2013)</b>
93.757,22	53.375,48	98.554,67	62.350,17



## **3.8. COMMENTAIRES SUR LE RESULTAT 2 (OS2)**

### **3.8.1. EXPLICATION GENERALE DE L'ETAT D'AVANCEMENT**

En vue de disposer d'exemples concrets de capacité institutionnelle renforcée concernant les méthodologies, trois projets collaboratifs ont été initiés en 2011, avec SolSoc, avec le CNCD, et avec le SLCD.

Chacun de ces projets est construit sur la méthode de RAP et est orienté au changement des acteurs impliqués. Dans le cadre de ces projets collaboratifs, les acteurs, comme prévu ont analysé et réfléchi sur leurs propres pratiques, planifié et mis en œuvre des actions de changement puis les ont évalué. Comme prévu aussi, le COTA a joué le double rôle d'animateur/facilitateur de ces processus, et d'appui méthodologique aux activités de recherche, d'évaluation, de réflexion et de formalisation.

Concrètement, cette première phase des projets initiés avec chacune des organisations a présenté des points communs, mais surtout des spécificités liées à celle des trois organisations et de leurs partenaires, du contexte d'intervention, des thématiques traitées ... Les stratégies et les activités développées ont donc été adaptées à chaque situation et les résultats atteints sont donc spécifiques pour chacun des trois projets. Ces spécificités sont présentées ci-dessous par indicateur et par projet<sup>1</sup>.

Il est important de remarquer que, pour ce qui est des projets collaboratifs, il est difficile de séparer de manière nette la partie de ces projets qui contribue à l'OS1 et celle qui contribue à l'OS2. La distinction entre les deux objectifs spécifiques se situe au niveau des domaines de capacité, mais les activités réalisées sont dans tous les cas faites avec les mêmes équipes. En 2011 le travail sur l'OS2 a été accompli essentiellement avec le CNCD et avec le SLCD, mais il est clair que le travail prévu en 2012 avec SolSoc (lorsque les partenaires et les OCB rentreront dans le projet) va toucher directement aux questions se référant à la capacité de renforcement des capacités des acteurs Sud.

#### **3.8.1.1. CYCLES DE RAP**

Avec le CNCD et avec le SLCD, nous avons mené un travail en profondeur consistant à :

- redéfinir les sujets à aborder, ou plutôt les angles sous lesquels les problématiques en lien avec les capacités méthodologiques allaient être abordées ;
- identifier des expériences concrètes qui relèvent des pratiques (individuelles et institutionnelles) susceptibles d'apporter un nouveau regard sur les capacités des organisations concernées ;
- analyser les expériences, à partir de questionnements qui touchent à la dimension de l'identité, de la finalité, de la légitimité, des relations de partenariat, et de l'efficacité de l'action.

#### **3.8.1.2. DISPOSITIF DE GESTION DE L'INFORMATION**

Avec des nuances qui correspondent aux différences institutionnelles et organisationnelles, le travail à ce niveau avec les deux organisations a consisté à :

- valider et mettre en place une méthodologie d'identification collective et participative des questions-clés, des expériences et des pratiques à analyser ;
- valider et mettre en place une méthodologie d'analyse et de réflexion collective (à partir des questions-clés) sur les expériences et les pratiques identifiées ;
- créer des espaces de réflexion et d'analyse collective qui soient compatibles avec les capacités des organisations concernées ;

- créer des plateformes pour la formation d'une mémoire collective des analyses, des réflexions et pour la poursuite de ces analyses et réflexions.

## 2 RAPPORT FINANCIER

**Rapport financier - Modèle 2 & 4** (obligatoire)

**1ère année du programme**
**Période du 1/01/11 au 31/12/11**
**Ong :** COTA

Budget AM	Coûts hors frais de structure			
	Total: DGD + Ong	dont forfaits 100%	Apport Ong	Subside DGD
CO : Volet Nord	336.306,72		67.261,34	269.045,38
CO : Volet Sud			0,00	0,00
Coûts de gestion	18.557,22		3.711,44	14.845,78
<b>Coûts directs</b>	<b>354.863,94</b>	<b>0,00</b>	<b>70.972,78</b>	<b>283.891,16</b>
VRAI			Frais de structure	(6,53%) <b>18.538,09</b>
			<b>Total</b>	<b>302.429,25</b>

Personnes/mois prévus dans AM	
Coop. art. 5§1	Boursiers art.6
<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**Produits**

(intérêts, revenus, apports complémentaires)

Objectifs spécifiques par pays			Budget annexé à l'AM				Produits complémentaires		Montants à justifier hors FS
Numéro	T*	Pays	Investissement	Fonctionnement	Personnel	Total	En Belgique / Au Nord	Localement / Au Sud	
<b>Coûts opérationnels du volet Nord</b>									
OS 01	1			9.680,00	130.121,46	139.801,46			139.801,46
OS 02	1			17.820,00	178.685,26	196.505,26	82,77		196.588,03
	1					0,00			0,00
						0,00			0,00
						0,00			0,00
						0,00			0,00
<b>Insérer ci-dessus</b>									
<b>Sous-total</b>			0,00	27.500,00	308.806,72	336.306,72	82,77	0,00	336.389,49
<b>Coûts opérationnels du volet Sud</b>									
	0					0,00			0,00
	0					0,00			0,00
	0					0,00			0,00
	1		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1					0,00			0,00
<b>Insérer ci-dessus</b>									
<b>Sous-total</b>			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Coûts de gestion</b>									
Belgique	1	Belgique			18.557,22	18.557,22			18.557,22
	1					0,00			0,00
	1					0,00			0,00
	1					0,00			0,00
	1					0,00			0,00
	1					0,00			0,00
<b>Insérer ci-dessus</b>									
<b>Sous-total</b>			0,00	0,00	18.557,22	18.557,22	0,00	0,00	18.557,22
<b>Coûts directs totaux (Hors FS)</b>			0,00	27.500,00	327.363,94	354.863,94	82,77	0,00	354.946,71

Dans colonne T\*, indiquer 1 si objectif spécifique total, 0 si objectif spécifique partiel d'un pays.

Charges

Numéro OS par pays	T*	Montants à justifier hors FS	Montants dépensés (valorisations incluses)				Soldes non utilisés	Modèles 7a (dépenses en Belgique)		Modèles 7b (dépenses locales)	Remarques
			Investissement	Fonctionnement	Personnel	Total		Dépenses totales	dont valorisations		
<b>Coûts opérationnels du volet Nord</b>											
OS 01	1	139.801,46		946,83	107.173,04	108.119,87	31.681,59	108.119,87			
OS 02	1	196.588,03		17.642,91	196.987,25	214.630,16	-18.042,13	214.630,16			
	1	0,00				0,00	0,00				
	0	0,00				0,00	0,00				
	0	0,00				0,00	0,00				
	0	0,00				0,00	0,00				
<b>Sous-total</b>		<b>336.389,49</b>	<b>0,00</b>	<b>18.589,74</b>	<b>304.160,29</b>	<b>322.750,03</b>	<b>13.639,46</b>	<b>322.750,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Coûts opérationnels du volet Sud</b>											
	0	0,00				0,00	0,00				
	0	0,00				0,00	0,00				
	0	0,00				0,00	0,00				
	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1	0,00				0,00	0,00				
	0	0,00				0,00	0,00				
<b>Sous-total</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Coûts de gestion</b>											
Belgique	1	18.557,22			18.568,18	18.568,18	-10,96	18.568,18			
	1	0,00				0,00	0,00				
	1	0,00				0,00	0,00				
	1	0,00				0,00	0,00				
	1	0,00				0,00	0,00				
<b>Sous-total</b>		<b>18.557,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>18.568,18</b>	<b>18.568,18</b>	<b>-10,96</b>	<b>18.568,18</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Coûts directs totaux</b>		<b>354.946,71</b>	<b>0,00</b>	<b>18.589,74</b>	<b>322.728,47</b>	<b>341.318,21</b>	<b>13.628,50</b>	<b>341.318,21</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

Dépenses forfaitaires couvertes à 100% pour copérateurs art. 5§1 et boursiers art. 6

CERTIFIE SINCERE ET VERITABLE