



RAPPORT ANNUEL

Programme DGD 2011-2013

ANNEE 2013

Avril 2014

TABLE DES MATIERES

Table des matières	2
Liste des abréviations et acronymes	4
Aperçu général - Belgique	5
Atteinte des objectifs - aperçu	5
Principaux résultats du programme – aperçu.....	6
Success stories – aperçu.....	7
PARTIE I : Synthèse	8
1. Généralités	9
1.1. Présentation de l'ONG	9
1.2. Présentation du programme	10
1.2.1. Cadre logique du programme.....	10
2. Volet Nord	12
2.1. La logique d'intervention du programme	13
3. Volet Sud	14
PARTIE II : Rapport narratif final du programme	15
1. Introduction	16
1.1. Présentation et structure du rapport	16
1.2. Contexte dans lequel le programme a été conçu et s'est déroulé	17
2. Appréciation des Objectifs Spécifiques	18
2.1. État d'avancement des OS après 3 ans.....	18
2.1.1. Appréciation globale.....	18
2.1.2. Appréciation spécifique à l'OS1	18
En résumé	19
2.1.3. Appréciation spécifique à l'OS2	20
Évolutions et adaptations significatives	20
Gestion de la complexité	20
Renforcement des capacités des partenaires	21
En résumé	23
2.2. Principales évolutions et réorientations.....	24
2.3. Manière dont l'atteinte des Résultats a contribué à la réalisation des OS.....	25
2.3.1. Appréciation générale.....	25
2.3.2. Résultats relatifs à l'OS1	25
2.3.3. Résultats relatifs à l'OS2	25
2.4. Le potentiel qu'offre le programme une fois exécuté en termes de réalisation de l'OS	
26	
2.4.1. Potentiel immédiat.....	26
2.4.2. Potentiel à plus long terme.....	26
2.5. Durabilité et mesures propres à la favoriser	27
2.6. Leçons apprises.....	28
2.7. Suivi de l'appréciation du dialogue politique	30
3. Appréciation des résultats après 3 ans	32

3.1. Vision d'ensemble	32
3.1.1. Résultat 1	32
3.1.2. Résultat 2	37
3.2. Appréciation des résultats – OS1	38
3.2.1. Résultat OS1-R1	38
État d'avancement.....	38
Raisons de l'écart.....	39
Leçons apprises	39
3.2.2. Résultat OS1-R2	40
3.3. Appréciation des résultats – OS2	41
3.3.1. Résultat OS2-R1	41
État d'avancement.....	42
Raisons de l'écart.....	43
Leçons apprises	43
3.3.2. Résultat OS2-R2	43

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

- ACC	Analyses contextuelles communes
- ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement asbl
- AVCB	Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale
- CETRI	Centre Tricontinental
- CGMD	Coordination Générale des Migrants pour le Développement
- CNCDC	Centre National de Coopération au Développement
- CRDI	Centre de Recherche sur le Développement International (Canada)
- CUD	Commission Universitaire pour le Développement
- DGCD ou DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
- DSI	Diffusion sélective d'Information
- ECDPM	European Centre for Development Policy Management (Pays-Bas)
- ED	Éducation au Développement
- EDUCAID	Plate-forme belge de l'enseignement et de la formation au sein de la coopération au développement
- FBSA	Fond Belge de Sécurité Alimentaire
- INTRAC	International NGO Training and Research Centre (UK)
- IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
- IPSI	Initiatives Populaires de Solidarité Internationale
- MASMUT	Plate-forme belge Micro Assurance Santé et Mutuelles de Santé
- OCB	Organisations communautaires de base
- OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- OG	Objectif global
- OS	Objectif spécifique
- OSC	Organisation de la Société Civile
- ONG	Organisation Non-Gouvernementale
- ONGD	Organisation Non-Gouvernementale de Développement
- ONGN	Organisation Non-Gouvernementale du Nord
- R	Résultat
- RAP	Recherche-action participative
- RC	Renforcement des capacités
- SES	Service de l'Évaluation Spéciale
- SLCD	Service Laïque de Coopération au Développement
- SolSoc	Solidarité Socialiste
- UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

APERÇU GENERAL - BELGIQUE

Atteinte des objectifs - aperçu

Objectif spécifique	Atteinte de l'Objectif Spécifique			Voir explications en page N°
	En entier	En partie	Pas du tout	
<u>Objectif Global :</u> Les acteurs belges de la coopération bilatérale indirecte possèdent de meilleures capacités stratégiques.				
<u>Objectif spécifique N° 1 :</u> Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs.		X		Page 18 (§31-32) Page de 19 à 20 OS 1 §34-39
<u>Objectif spécifique N° 2 :</u> Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacités méthodologiques pour 1) la gestion de la complexité et 2) le renforcement des capacités des partenaires.		X		Page 18 (§31-32) Page de 21 à 22 OS 2 §41-47

PRINCIPAUX RESULTATS DU PROGRAMME – APERÇU

1. Le programme a permis en premier lieu de mobiliser plusieurs dizaines (probablement autour de cent) organisations de solidarité internationale autour de réflexions, échanges et débats sur des sujets inhérents au travail collaboratif, au renforcement des capacités des partenaires, à la gestion de la complexité. Ces sujets sont hautement innovants, avant le programme le degré de connaissance et de sensibilisation des acteurs de la coopération était très limité, en dehors d'un petit cercle d'organisations, et le programme a permis un élargissement considérable de ce cercle.
2. En deuxième lieu, ce travail de mobilisation a généré une masse considérable d'informations concernant à la fois l'expérience réelle et les questionnements et réserves des acteurs, ce qui a permis la production de documents de capitalisation sur certains sujets. Nous avons produit des études sur la synergie, sur les principes d'efficacité des organisations de la société civile, sur la gestion de la complexité selon une perspective de changement. Nous avons aussi produit un document de capitalisation d'une expérience décennale de collaboration multiacteurs en Belgique (la plate-forme MASMUT), ainsi qu'une note de discussion autour d'enjeux récents dans la relation de partenariat. Ces documents sont tous des outils mis à la disposition des acteurs et qui seront utilisés dans les années à venir.

SUCCESS STORIES – APERÇU

3. Le travail réalisé avec la plate-forme MASMUT a non seulement permis de produire une capitalisation intéressante de cet exemple de collaboration multi-acteurs unique en Belgique, mais il a aussi montré l'importance, pour les acteurs eux-mêmes, d'un processus structuré de réflexion sur leur propre expérience. Il a également mis en évidence la manière dont une collaboration maintenue sur le long terme (dix ans) doit intégrer à la fois l'évolution des intérêts et des priorités des organisations impliquées, ainsi que celles du contexte, et qu'il n'y a donc pas une seule manière de se penser et de s'organiser en collectif qui soit bonne pour toutes les collaborations et pour tous les moments de la collaboration. La collaboration avec MASMUT a aussi permis au COTA de collaborer sur un projet précis avec des acteurs non-ONG et non gouvernementaux de la solidarité internationale : dans le cas de MASMUT, il était question des mutuelles et des universités.
4. Les deux projets sur la synergie et sur les principes d'efficacité des organisations de la société civile étaient basés sur la collaboration entre les quatre fédérations et coupoles d'ONG en Belgique (ACODEV et ngo-federatie, CNCD et 11.11.11) et de celles-ci avec le COTA. Au-delà de l'intérêt des résultats concrets (la connaissance limitée des principes d'Istanbul par les OSC belges, le fait que certains principes sont déjà intégrés dans la pratique des OSC belges, tandis que d'autres restent encore à l'état de la déclaration d'intentions ; la relative incompréhension de la notion de synergie, à cause d'un manque de définition précise), ces deux projets ont montré qu'une collaboration entre une entité vouée à la recherche et à l'innovation, mais capable de travailler à une petite échelle (le COTA) et des organisations représentatives, qui ont la capacité d'imposer des sujets à l'attention de leurs membres et de mobiliser un nombre important d'organisations donne lieu à un impact important. Cette collaboration a, en effet, permis une participation effective, au-delà de la simple curiosité ou de l'information, engagée, susceptible de produire des réflexions internes aux organisations, et, du fait que tant ACODEV que le CNCD ont maintenu ces sujets dans leur programme d'activité, la collaboration avec le COTA va produire des effets encore plus profonds.
5. La méthodologie sur laquelle le programme était construit s'est démontrée non seulement pertinente, mais aussi porteuse de résultats intéressants. La réflexion critique à partir des pratiques réelles des acteurs, la mise en commun de questionnements et d'expériences individuelles et collectives, et la capitalisation de ces expériences et réflexions permettent effectivement une valorisation de connaissances (y compris les erreurs) et savoir-faire, ainsi que la familiarisation des acteurs avec des cadres nouveaux et des manières de penser et d'agir différentes.

PARTIE I : SYNTHESE

1. GENERALITES

1.1. PRESENTATION DE L'ONG

Nom – Abréviation : Collectif d'échanges pour la technologie appropriée - COTA		Statut juridique : Association sans but lucratif	Activité centrale (spécificité) : Renforcement des capacités des acteurs de la solidarité internationale
Adresse du siège social :	Rue de la Révolution, 7 1000 Bruxelles	Date de l'agrément :	17/11/1997
Adresse du secrétariat :	Rue de la Révolution, 7 1000 Bruxelles	Date de l'agrément-programme :	14/04/2007
Téléphone : 02/218 18 96	Fax : 02/223 14 95	Courriel : info@cota.be	Site Internet : www.cota.be
Responsable de l'ONG + titre : William Van Dingenen, Président		Téléphone : 0476/ 33 84 33	Courriel : william.vandingenen@hotmail.fr
Personne de contact : Michel Taymans, Secrétaire Général - depuis le 03.10.2013		Téléphone : 02/218 18 96	Courriel : michel.taymans@cota.be
Organisations avec lesquelles une convention de collaboration avait été conclue :		<ul style="list-style-type: none"> - Solidarité Socialiste (SolSoc) - Centre National de Coopération au Développement (CNCD) - Service Laïque de Coopération au Développement (SLCD) 	

1.2. PRESENTATION DU PROGRAMME

Titre:	Renforcement de capacités stratégiques du secteur belge de coopération bilatérale indirecte				
Objectif global :	Les acteurs belges de la coopération indirecte possèdent de meilleures capacités stratégiques				
Date du début du programme	01/01/2011	Cadre stratégique:	Début: 01/01/2008	Fin: 31/12/2013	Numéro de compte pour le programme : 068-07773076

1.2.1. Cadre logique du programme

Logique d'intervention	Indicateurs	Baseline	Année 3
Objectif global : Les acteurs belges de la coopération indirecte possèdent de meilleures capacités stratégiques			
Objectif spécifique 1 : Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs	Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, des outils mis à disposition par le programme	Peu d'outils existent sur les collaborations multiacteurs et ils sont peu connus	Les acteurs connaissent et comprennent les outils disponibles
	Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, des exemples concrets mis à disposition par le programme	Peu d'exemples de collaborations multiacteurs existent et ils sont peu connus	Les acteurs connaissent et comprennent les exemples concrets disponibles
	Connaissance et participation des acteurs ciblés aux réseaux d'échange et d'appui créés par le programme	Il n'existe pas de réseaux d'échange et d'appui sur les collaborations multiacteurs, et les opportunités d'échange sont rares	Les acteurs connaissent et participent aux réseaux d'échanges et d'appui existants
Objectif spécifique 2 : 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	Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, des outils mis à disposition par le programme	Peu d'outils existent sur les méthodologies visées et ils sont peu connus	Les acteurs connaissent et comprennent les outils disponibles
	Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, des exemples concrets mis à disposition par le programme	Peu d'exemples sur les méthodologies visées existent et ils sont peu connus	Les acteurs connaissent et comprennent les exemples concrets disponibles
	Connaissance et participation des acteurs ciblés aux réseaux d'échange et d'appui créés par le programme	Il n'existe pas de réseaux d'échange et d'appui sur les méthodologies visées, et les opportunités d'échange sont rares	Les acteurs connaissent et participent aux réseaux d'échanges et d'appui existants

2. VOLET NORD

Objectif spécifique 1	Titre	Pratiques collaboratives multiacteurs		
	Objectif spécifique	Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs		
	Autres organisations impliquées	<ul style="list-style-type: none"> - Solidarité Socialiste (SolSoc) - Centre national de Coopération au Développement (CNCD) 	Autres financements prévus pour cet objectif spécifique (source de financement et montant)	Subsides à l'emploi : 28.717,09
	Groupe-cible	Acteurs de la coopération bilatérale indirecte (belge francophone)	Nombre de bénéficiaires finaux :	40 organisations

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

Objectif spécifique 2	Titre	Capacités méthodologiques d'intervention		
	Objectif spécifique:	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		
	Autres organisations impliquées	<ul style="list-style-type: none"> - Solidarité Socialiste (SolSoc) - Centre National de Coopération au Développement (CNCD) - Service Laïque de Coopération au Développement (SLCD) 	Autres financements prévus pour cet objectif spécifique (source de financement et montant)	Subsides à l'emploi : 39.133,80
	Groupe-cible	Acteurs de la coopération bilatérale indirecte (belge francophone)	Nombre de bénéficiaires finaux:	50 organisations

Objectif spécifique 2	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
Indicateurs objectivement vérifiables et sources de vérification	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.
Résultat 1 Types d'activités	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, plate-forme Internet) 1.2 Publication d'outils et autres documents 1.3 Recherche et diffusion d'informations (via la plate-forme Internet, le service de documentation, la revue trimestrielle)
Résultat 2 Types d'activités	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 D) 2.4 Recherche et diffusion d'informations (surtout via le service de documentation) 2.5 Rédaction de rapports d'analyse, évaluation et capitalisation
Hypothèse (OS2)	Les acteurs utilisent et mettent à profit les conditions pour faire évoluer leurs pratiques de collaboration, et en ont les moyens

2.1. LA LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME

6. La logique d'intervention du programme était basée sur deux types d'action : un travail en profondeur avec trois organisations visant la production d'exemples concrets à socialiser avec les pairs, et un travail de réflexion collective et d'échange de pratiques entre acteurs. Ces deux actions devaient permettre la mise en place de certaines conditions nécessaires au renforcement des capacités des acteurs belges de la solidarité internationale. Le programme était structuré en deux objectifs spécifiques thématiques, qui suivaient la même logique et se distinguaient exclusivement d'un point de vue thématique.
7. L'OS1 était centré sur le travail collaboratif inter-organisations, et, plus spécialement, sur les collaborations entre organisations de nature différente. Pour rappel, le COTA a déjà abordé ces thèmes précédemment, à la fois sur des formes de collaboration (notamment les réseaux¹) et sur les collaborations entre acteurs « non historiques » de la solidarité internationale². La base de départ pour ce programme était un travail avec le CNCD en tant qu'espace multiacteurs et un travail sur le réseau transnational FADOC de SolSoc qui, lui aussi, regroupe des organisations de nature différente. Avec le CNCD, il s'agissait d'analyser son fonctionnement interne avec les membres (les instances institutionnelles, les plate-formes d'échange et d'action politique) ainsi que la présence du CNCD en tant qu'acteur au sein d'espaces externes, en Belgique et au niveau international. Avec SolSoc, nous avons décidé d'analyser le FADOC en tant qu'instrument en appui au travail de renforcement des capacités des organisations membres. L'idée était de comparer deux expériences très différentes et de tirer des enseignements plus généraux par rapport aux enjeux du travail collaboratif multiacteurs.
8. L'OS2 était centré sur deux thématiques : la gestion de la complexité et le renforcement des capacités des partenaires. La première devait se baser sur un travail avec SolSoc autour d'un dispositif de suivi-évaluation capable de capter les changements générés à travers le réseau FADOC à tous les niveaux – local, national et transnational – ainsi que sur un travail avec le SLCD sur l'application de la systémique à la conception et à la gestion de projets de développement local. La deuxième thématique devait partir d'un travail fait avec le CNCD autour de sa Charte institutionnelle et de l'application que ses membres en font et d'un travail avec SolSoc sur les modalités de renforcement des capacités des OCB à être acteur de changement social dans leur contexte.
9. Pour les deux objectifs spécifiques, le résultat 1 concernait la dimension collective, faite d'échanges et d'analyses conjointes sur les expériences et les questionnements des acteurs, et le résultat attendu parlait de l'existence d'espaces collectifs pour l'échange autour de l'une ou l'autre thématique du programme (selon l'objectif spécifique). L'hypothèse initiale était que l'on créerait des espaces permanents (appelés « communautés d'intérêt »), alimentés à la fois de rencontres de visu et d'échanges virtuels. L'idée était que ces communautés d'intérêt seraient mobilisées autour des problématiques, idées, expériences et résultats ressortant des projets collaboratifs (résultat 2). D'un point de vue méthodologique, les communautés d'intérêt étaient basées sur l'approche d'apprentissage « de pair à pair », une approche qui tend à valoriser les connaissances, les expériences et les questionnements d'autres acteurs du même milieu et la valorisation de tout cela par le partage, l'échange, la réflexion collective.
10. Dans la logique d'intervention, le résultat 2 de chaque OS était construit autour des « projets collaboratifs ». Ceux-ci (projets de longue durée au sein d'organisations préidentifiées) devaient arriver à produire des exemples concrets de pratiques qui puissent être diffusés et discutés par des groupes plus larges d'acteurs. Le choix des pratiques à capitaliser était fait par les organisations partenaires et étaient, bien évidemment, en lien avec les thèmes du programme. La philosophie derrière cette logique était qu'il est plus clair, plus stimulant et moins menaçant pour une organisation de

¹ Voir http://www.cota.be/download/autres_publications/PartenariatenreseauxMARS09.pdf

² Voir http://www.cota.be/download/autres_publications/rapport_etude_collaborations.pdf

s'inspirer d'exemples de pairs pour sa propre action que d'adopter des cadres abstraits ou des modèles génériques.

L'approche méthodologique choisie pour les projets collaboratifs était la recherche-action participative (RAP), qui prévoit que les acteurs s'engagent dans des cycles de réflexion-action autour de leurs propres pratiques, afin de l'améliorer ou de résoudre un problème inhérent.

11. La logique d'intervention du programme³ était basée sur le constat que, en relation avec les thèmes abordés, les acteurs de la solidarité internationale manquent de certaines conditions nécessaires pour leur permettre de renforcer les capacités stratégiques considérées. Ces conditions nécessaires sont, d'une part, la possibilité d'objectiver et de relativiser les expériences et les questionnements autour de ces thèmes et, d'autre part, la possibilité d'avoir accès non pas à des cadres (méthodes, outils, etc.) normatifs homogénéisants (« l'unique façon de faire, bonne pour tout le monde »), mais bien à des exemples concrets (aboutis ou pas, efficaces ou pas, directement applicables ou pas) desquels pouvoir s'inspirer.
12. On parle bien de certaines conditions nécessaires, car le COTA est conscient que les types de changement organisationnel et institutionnel qu'il vise à faciliter dépendent aussi de bien d'autres facteurs, et notamment de facteurs internes aux organisations qui nécessitent un travail de tout autre type que celui possible dans le cadre d'un programme triennal. Toutefois, la mise en place et l'animation d'espaces d'échange (résultat 1) et la production d'exemples concrets (résultat 2) étaient considérés comme faisables pour le programme et nécessaires pour les acteurs belges.
13. La logique du programme prévoyait aussi une modalité progressive de mise à disposition et d'appropriation des connaissances générées. Un premier cercle (que nous avons nommé « Acteurs I »), celui des partenaires dans les projets collaboratifs, au sein duquel un nombre très limité d'organisations devait mener un travail en profondeur de production d'exemples concrets. Un deuxième cercle (que nous avons nommé « Acteurs II »), celui des communautés d'intérêt, qui, selon les sujets, rassemblait un plus grand nombre d'organisations déjà sensibles et intéressées à des échanges entre pairs. Et enfin le troisième cercle (que nous avons nommé « Acteurs III »), celui plus large des acteurs belges francophones de la solidarité internationale qui, grâce à l'action des acteurs collectifs, auraient pu acquérir ou renforcer une conscience de l'importance des enjeux traités et se familiariser avec les productions issues des deux premiers cercles.
14. Lors de la conception du programme, en 2010, le COTA s'est beaucoup questionné sur le fait de n'avoir qu'un seul OS ou de séparer la logique en plusieurs OS. La première option nous semblait plus cohérente avec l'unicité de la logique d'intervention, la deuxième présentait l'avantage de pouvoir séparer les thèmes, chacun ayant sa propre spécificité. Nous avons finalement opté pour la deuxième, essentiellement par souci de clarté.

3. VOLET SUD

Le programme ne prévoyait pas de volet Sud.

³ On rappelle que, même si le cadre logique du programme était constitué de deux OS, il n'y a qu'une seule logique d'intervention, la distinction entre OS étant purement thématique.

PARTIE II : RAPPORT NARRATIF FINAL DU PROGRAMME

1. INTRODUCTION

1.1. PRESENTATION ET STRUCTURE DU RAPPORT

15. Le document présent constitue le rapport final à la DGD relatif au programme triennal 2011-2013 du COTA cofinancé par la coopération au développement belge. Il est préparé à l'attention de l'administration fédérale dans le but de rendre compte de l'atteinte des objectifs et des apprentissages que le COTA a pu tirer de l'expérience de la mise en œuvre du programme.
16. Le rapport est conçu suivant les lignes directrices fournies par l'administration, il porte donc sur l'ensemble de la période concernée. Il se veut synthétique, dans le sens que les analyses sont centrées sur les OS et sur les résultats du cadre logique. En même temps, nous avons souhaité prendre en compte une remarque – informelle – qui nous a été adressée par l'administration lors de plusieurs réunions (dialogue politique, appréciation des rapports intermédiaires annuels), d'illustrer les processus par lesquels on a poursuivi un certain résultat ou objectif. Le rapport est donc aussi descriptif, en ce qui concerne tant les activités que les mesures adoptées pour dépasser les difficultés rencontrées.
17. La logique d'intervention du programme (voir les paragraphes 10 à 18) nous a conduit à structurer le rapport narratif de la manière suivante. Après la partie introductive, nous avons élaboré deux chapitres qui suivent la même structure : le premier porte sur le niveau des objectifs spécifiques, le deuxième sur le niveau des résultats. Puisque la structure logique (OS et résultats) est toujours la même pour les deux OS (la différence entre les deux OS étant purement de nature thématique) nous avons organisé chaque chapitre avec une analyse globale du niveau d'atteinte (des OS dans le premier chapitre, des résultats dans le deuxième), suivie des éléments qui sont spécifiques à chaque OS. Cela permet d'éviter les répétitions (qui auraient été très nombreuses) et, aussi, de fournir une appréciation d'ensemble de la logique d'intervention.
18. Tous les éléments demandés par l'administration dans ses instructions se retrouvent dans le rapport, et en même temps nous rendons compte de l'ensemble des acquis et des apprentissages correspondant à l'unicité du programme. Comme expliqué au paragraphe 18, la distinction entre OS, faite sur base thématique, servait à mettre en évidence les spécificités thématiques, mais lors du rapportage à la fin du programme, et notamment un rapport qui est centré sur le niveau d'atteinte d'objectifs et résultats, cette distinction est moins significative, même si, en partie, elle est maintenue dans le rapport. La volonté d'éviter d'alourdir le texte par des répétitions va de pair avec la volonté de clarté et d'exhaustivité : pour cette raison, nous mettons dans le texte, de manière systématique, des renvois entre paragraphes qui peuvent s'éclaircir mutuellement.

1.2. CONTEXTE DANS LEQUEL LE PROGRAMME A ETE CONÇU ET S'EST DEROULE

19. Le programme 2011-2013 constituait une nouvelle étape dans l'évolution en cours de l'action du COTA. Depuis le programme 2008-2010, le COTA a entamé une réorientation profonde de son action portant sur trois axes :
 - une concentration sur l'identité des acteurs de la solidarité internationale et sur des enjeux de leur action allant au-delà de la gestion du cycle de projet : le COTA s'est ouvert aux acteurs « non traditionnels » de la solidarité internationale, et a travaillé sur des sujets tels que différentes formes de travail collaboratif entre acteurs, la prise en compte de la pluralité d'acteurs dans le suivi et l'évaluation, etc. ;
 - le passage d'un travail centré sur l'appropriation et l'utilisation d'outils par les acteurs à une notion de renforcement des capacités des acteurs : d'un point de vue conceptuel, cela signifie la prise en compte de l'ensemble des enjeux stratégiques pour une organisation et, d'un point de vue pratique, la conception de l'appui du COTA comme un processus à moyen/long terme au lieu d'une intervention ponctuelle ;
 - une évolution méthodologique substantielle, basée sur la valorisation des savoirs et des expériences des acteurs mêmes, sur la réflexion critique par rapport aux pratiques des acteurs, ainsi que sur l'échange entre acteurs.
20. Cela a donc impliqué une évolution dans la posture du COTA, qui s'est progressivement affirmé comme médiateur de savoirs et d'échanges et comme producteur de connaissances dérivées de l'expérience concrète des acteurs.
21. Dans ce sens, le programme 2011-2013 était un programme pilote qui expérimentait à deux niveaux :
 - un travail rapproché et sur le moyen terme avec des organisations préidentifiées (les « projets collaboratifs » avec le SLCD, SolSoc et le CNCND),
 - des espaces collectifs de partage et d'échange entre acteurs belges de la solidarité internationale (les « communautés d'intérêt »).
22. Et, enfin, il faut aussi rappeler que la période 2011-2013 a vu l'élaboration et la naissance d'une réforme du système de financement de la coopération indirecte belge, un processus qui a beaucoup absorbé les acteurs non gouvernementaux et qui a imposé des thèmes de réflexion et de débat au détriment d'autres.

2. APPRECIATION DES OBJECTIFS SPECIFIQUES

2.1. ETAT D'AVANCEMENT DES OS APRES 3 ANS

2.1.1. Appréciation globale

23. L'expérience a montré le bien-fondé méthodologique, la pertinence des thèmes qui y ont été abordés, ainsi que la pertinence du rôle que le COTA s'est attribué. Le programme a permis la réalisation de produits pertinents ainsi que de promouvoir des dynamiques d'échange très riches.
24. Il faut aussi observer que le programme tel qu'il a été conçu s'est révélé être un cadre flexible, qui a permis à la fois des réorientations nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées et l'intégration de sujets non prévus initialement (mais toujours en cohérence avec les OS) qui se sont imposés par les évolutions de l'environnement externe.
25. Après trois ans, les deux OS sont atteints. Par rapport à la situation de départ (fin 2010), des acteurs belges sont effectivement en condition d'améliorer leurs capacités (relatives aux thèmes traités) grâce au programme : les thèmes traités n'ont fait l'objet que de l'action du COTA et des organisations mobilisées par le COTA, les productions sont toutes originales, correspondent aux OS du programme et se basent largement sur les pratiques et les expériences des organisations belges. On peut en conclure que tous les progrès (modestes) observés dérivent de l'action du programme.

2.1.2. Appréciation spécifique à l'OS1

Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
Indicateur 1 : Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, d'outils mis à disposition par le programme.	Peu d'outils existent sur les collaborations multiacteurs, et ils sont peu connus.	Les acteurs connaissent et comprennent les outils disponibles.	Des outils sont disponibles et ils sont connus et compris par les acteurs qui ont contribué à leur production. L'appropriation plus large a été postposée.
Indicateur 2 : Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, d'exemples concrets mis à disposition par le programme.	Peu d'exemples de collaboration multiacteurs existent et ils sont peu connus.	Les acteurs connaissent et comprennent les exemples concrets disponibles.	Un exemple concret est disponible et compris par les acteurs qui ont contribué à sa production.
Indicateur 3 : Connaissance et participation des acteurs ciblés aux réseaux d'échange et d'appui existants.	Il n'existe pas de réseaux d'échange et d'appui sur les collaborations multiacteurs, et les opportunités d'échange sont rares.	Les acteurs connaissent et participent aux réseaux d'échanges et d'appui existants.	Les acteurs ont participé activement aux groupes d'échange mis en place au cours du programme. La participation aux plate-formes et réseaux sur Internet a été fort limitée.

26. Un premier travail analytique a été réalisé avec SolSoc et le CNCD, ce qui a généré une masse importante d'informations.

27. Nous avons investi des espaces multiacteurs existants, notamment les plate-formes MASMUT (sur les mutuelles de santé) et EDUCAID (sur l'éducation). Ces deux plate-formes belges rassemblent des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et parmi ces derniers des ONG, des universités et instituts de recherche, ainsi que des mutuelles (MASMUT). Le but était de recueillir davantage d'informations sur les enjeux des espaces multiacteurs. Nous avons participé à plusieurs réunions d'EDUCAID, tandis qu'avec MASMUT nous avons mené un projet de capitalisation de dix ans d'expérience de la plate-forme⁴.
28. En parallèle, nous avons mené une étude sur la synergie, un concept qui n'est pas clairement défini dans le monde de la coopération, mais qui est largement utilisé pour se référer à des formes de collaboration entre acteurs autonomes qui produisent des effets qui dépassent les capacités des acteurs individuels. Cette initiative est le résultat de la rencontre entre le travail du COTA d'analyse des informations collectées sur le CNCD, le FADOC, EDUCAID et MASMUT en tant qu'espaces de collaboration multiacteurs et un projet des quatre structures collectives belges – ACODEV, ngo-federatie, CNCD et 11.11.11 – visant à sensibiliser leurs membres autour de la notion de synergie, en vue de l'importance que celle-ci allait avoir dans le cadre de la réforme du cofinancement de la coopération indirecte qui se discutait en 2012. Les quatre structures collectives ont demandé au COTA de produire une étude permettant une meilleure compréhension du concept et de ses possibles traductions en pratique pour les acteurs belges⁵.
29. Et enfin, nous avons réalisé une note de discussion⁶ sur les enjeux récents du partenariat Nord-Sud qui, en capitalisant des travaux récents réalisés par les chargés d'études du COTA (supervision d'un travail de mémoire de Master avec enquête auprès des ONG belges, plusieurs missions d'évaluation), vise à faire émerger des questionnements contemporains autour d'une pratique désormais consolidée, mais qui est en pleine évolution au regard des changements du contexte de la coopération.
30. Tout au long du programme, le COTA est intervenu dans les événements et espaces collectifs où on a discuté de formes différentes de collaboration entre acteurs de la solidarité internationale, à la fois pour collecter des informations pertinentes sur les pratiques, les intentions et les questionnements des acteurs, et pour provoquer des réflexions ultérieures. Nous n'avons pas créé de communauté d'intérêt spécifique parce qu'il y avait déjà suffisamment d'événements organisés par d'autres acteurs qui tournaient autour des formes de collaboration. En 2012, nous avons lancé une initiative de réflexion collective autour des alliances à long terme entre OSC belges, ce qui a amorcé une sensibilisation des ONG de petite taille quant aux opportunités que des formes d'alliance pourraient leur ouvrir, et a permis au COTA de récolter des éléments de résistance à des formes de collaboration plus structurelles desquels nous nous sommes inspirés pour l'étude sur la synergie.

En résumé

31. L'OS1 est donc resté le même que prévu initialement. Plus spécifiquement, par indicateur :
- Indicateur 1 : une production – le rapport d'étude sur la synergie – existe dans le cadre de l'action d'ACODEV et de ngo-federatie ; une autre production – la note de discussion sur les enjeux récents du partenariat Nord-Sud – existe, mais son appropriation collective se fera dans le cadre du programme 2014-2016 du COTA ;
 - Indicateur 2 : un exemple concret de travail multiacteurs – la capitalisation

⁴ Le rapport de capitalisation est annexé à ce rapport, en version électronique.

⁵ Le rapport d'étude est annexé à ce rapport, en version électronique.

⁶ La note est annexée à ce rapport, en version électronique.

<p>MASMUT – existe, mais son appropriation collective est en attente de l’approbation par les membres de MASMUT ;</p> <p>– Indicateur 3 : la participation à des espaces d’échange autour de sujets en lien avec le multiacteurs a été grande.</p>
--

2.1.3. Appréciation spécifique à l’OS2

Objectif Spécifique N° 2	Les acteurs ciblés sont en condition d’améliorer leurs capacités méthodologiques pour : 1) la gestion de la complexité 2) le renforcement des capacités des partenaires		
Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
Indicateur 1 : Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, des outils mis à disposition par le programme	Peu d’outils existent sur les méthodologies visées, et ils sont peu connus	Les acteurs connaissent et comprennent les outils disponibles	Des outils sont disponibles et ils sont connus et compris par les acteurs qui ont contribué à leur production.
Indicateur 2 : Connaissance et compréhension par les acteurs ciblés, des exemples concrets mis à disposition par le programme	Peu d’exemples sur les méthodologies visées existent et ils sont peu connus	Les acteurs connaissent et comprennent les exemples concrets disponibles	Un exemple concret est disponible et compris par les acteurs qui ont contribué à sa production.
Indicateur 3 : Connaissance et participation des acteurs ciblés aux réseaux d’échange et d’appui créés par le programme	Il n’existe pas de réseaux d’échange et d’appui sur les méthodologies visées, et les opportunités d’échange sont rares	Les acteurs connaissent et participent aux réseaux d’échanges et d’appui existants	Les acteurs ont participé activement aux groupes d’échange mis en place au cours du programme. La participation aux plateformes et réseaux sur Internet a été fort limitée.

Évolutions et adaptations significatives

32. Pour un résumé de ce qui était prévu pour l’OS2, on renvoie la lectrice et le lecteur au paragraphe 12. Les deux thématiques ainsi que la structure de l’OS ont été maintenues constantes pendant toute la durée du programme, mais puisqu’elles ont évolué selon des parcours un peu différents, nous les présentons séparément.

Gestion de la complexité

33. Le projet avec le SLCD a produit des informations utiles quant aux conditions nécessaires pour l’adoption de l’approche systémique par une organisation. Le COTA a aussi produit un cadre d’application de l’approche systémique⁷ pour le SLCD. Le COTA a établi une relation de collaboration avec l’association belge Systèmes et Organisation, et a présenté à ses membres ce cadre méthodologique. D’autre part, le travail avec Sol-Soc sur cette thématique n’a pu démarrer qu’en troisième année du programme : le dispositif de suivi-évaluation a été conçu.

⁷ Voir en annexe de ce rapport, en version électronique.

34. Afin de préserver l'OS et la thématique, nous avons monté un projet autour du suivi avec une orientation au changement⁸. La prise en compte de la complexité, qui est un sujet brûlant ces dernières années en Angleterre, aux Pays-Bas, en Australie, est traité par certains à partir de la notion de changement, qui permet de mettre en évidence comment une action intentionnelle (un projet, un programme) contribue à la production d'un changement sans en être le seul facteur, et comment la contribution de l'action intentionnelle dépend de beaucoup de facteurs qui soit ne sont pas prévisibles soit ne sont pas maîtrisables. La perspective du changement permet en quelque sorte de se libérer de la vision traditionnelle très linéaire qui se focalise exclusivement sur l'action intentionnelle et relègue tous les autres facteurs au statut d'hypothèse et de risque.
35. Nous avons détecté un fort intérêt pour ce sujet de la part d'un groupe d'ONG belges (Iles de Paix, M3M, Avocats Sans Frontières, Entraide et Fraternité, Handicap International) auquel s'est ajouté SolSoc quand ils ont été en mesure de reprendre la collaboration. Ce groupe a été animé comme une communauté d'intérêt où, lors de chaque rencontre, une organisation présentait une expérience, un questionnaire ou une application de méthodes innovantes (cartographie des incidences, Most Significant Change, ...). En parallèle, le COTA a réalisé une étude comparative de toutes les approches et outils disponibles pour aider les organisations à penser leur action en termes de changement (de la conception à l'évaluation). Cette étude, dans laquelle sont intégrées des productions de cette communauté d'intérêt, a donné lieu à une publication⁹ qui a l'ambition d'orienter et accompagner les organisations dans l'adoption d'une perspective orientée au changement. La publication a été relue et corrigée par les organisations membres de la communauté d'intérêt, mais elle n'est diffusée qu'en 2014.

Renforcement des capacités des partenaires

36. Le travail avec SolSoc a permis de faire une analyse des dispositifs mis en place par le programme pour soutenir le renforcement des capacités des OCB dans les différents pays. Avec le CNCD, le travail a été réalisé de manière systématique, même si avec des évolutions importantes. Une enquête (questionnaires et interviews) a été menée auprès des membres du CNCD, de l'équipe « plaidoyer » du CNCD, ainsi que des consultants qui chaque année évaluent les demandes des membres pour le financements de la campagne 11.11.11. Cette enquête visait à identifier les différentes interprétations des critères d'évaluation de ces demandes, critères issus de la Charte institutionnelle du CNCD. Les résultats, qui ont été longuement débattus avec les trois groupes, ont montré que l'adhésion aux principes de la Charte par les membres n'impliquait pas nécessairement une adoption des mêmes principes pour son action autonome, et aussi, que les principes étaient interprétés et compris parfois de manière non univoque.
37. À partir de ces constats, nous avons convenu avec le CNCD de la préparation d'une journée d'étude avec les membres visant à réfléchir (et à apprendre) de manière collective sur le sens acceptable, en tant que membres du CNCD, de quelques concepts fondamentaux (partenariat, plaidoyer, changement social, efficacité). L'accord était que le COTA aurait mené une deuxième enquête auprès des membres pour préparer des documents d'analyse contradictoire pour faire émerger et systématiser les différences de conception et de pratique à discuter lors de la journée d'étude. Mais lorsqu'on venait de commencer à préparer l'enquête, le CNCD nous a parlé d'une discussion en cours entre les quatre acteurs collectifs en Belgique (outre le CNCD, ACODEV, ngo-federatie et 11.11.11) autour d'un projet sur les principes d'efficacité des OSC (les « Principes d'Istanbul sur l'efficacité des OSC pour le développement »). Puisque ces principes coïncident largement avec les principes de la Charte du CNCD, ils nous ont proposé de réorienter l'enquête sur les principes d'Istanbul et de l'élargir aux membres des quatre structures collectives.

⁸ Ce projet s'est déroulé en partie aussi en France, avec un financement complémentaire de l'AFD.

⁹ Voir en annexe.

38. C'est donc ce qui s'est fait. L'enquête a, d'une part, recensé les attitudes des OSC belges vis-à-vis des principes d'efficacité et, d'autre part, mis en évidence les difficultés ou les contradictions dans la mise en œuvre de ces principes. L'enquête a été discutée dans un séminaire avec les membres des quatre structures collectives, qui a donné lieu à un programme de travail pour les couples et les fédérations. Ce programme sera mis en œuvre sur la période 2014-2016, et le COTA y sera associé¹⁰.

¹⁰ Le rapport complet, ainsi que la synthèse, ont été traduits aussi en néerlandais, et ils se trouvent en annexe de ce rapport, en version électronique (seule la version en français)

En résumé

39. L'OS2 est donc resté le même, tant dans sa logique que sur les thèmes, même si les actions et les acteurs qui ont été mis en jeu pour l'atteindre ont évolué. Il faut observer que, grâce à l'implication des quatre organisations collectives, le nombre d'acteurs qui ont pu être atteints par le projet sur les principes d'efficacité a été largement supérieur aux attentes initiales. Plus spécifiquement, par indicateur :
- Indicateur 1 : deux productions – guide à la perspective du changement, le rapport d'enquête sur les enjeux des principes d'efficacité – existent, mais seule l'enquête sur l'efficacité a déjà été socialisée et appropriée au-delà des acteurs ayant été directement impliqués.
 - Indicateur 2 : des exemples concrets - le cadre méthodologique pour l'application de la systémique aux systèmes de production agricole – existent, mais ils n'ont pas été testés et capitalisés.
 - Indicateur 3 : les enquêtes réalisées auprès des membres des quatre organisations collectives d'OSC, ainsi que la restitution et la discussion des résultats ont mobilisé un très grand nombre d'acteurs ; la communauté d'intérêt sur le suivi du changement a fonctionné de manière régulière et participative pendant un an ; le blog dédié à l'efficacité a stimulé la production d'un grand nombre de contributions, mais hormis cet exemple et ce sujet, les espaces virtuels n'ont pas généré d'échanges significatifs.

2.2. PRINCIPALES EVOLUTIONS ET REORIENTATIONS

40. Ni les OS ni les résultats s'y référant n'ont été modifiés. La logique d'intervention et le cadre logique étaient suffisamment flexibles pour permettre de réorienter les activités sans modification des niveaux logiques supérieurs. Ceci a permis une plus grande efficacité, dans le sens où des difficultés qui se sont présentées au niveau des activités ont pu être dépassées par des activités alternatives.
41. Dans cette partie, nous discutons des réorientations transversales, qui concernent l'ensemble du programme. Celles-ci se situent au niveau de la linéarité de la logique d'intervention, ainsi qu'au niveau méthodologique. Nous avons modifié le lien entre les projets collaboratifs, les communautés d'intérêt et les actions de diffusion plus large des résultats, et au lieu que ces trois types d'action soient consécutifs, nous les avons gérés en parallèle. Ce changement a permis, d'une part, une gestion plus efficace du temps (certains retards ont été compensés par d'autres activités) et, d'autre part, une pertinence plus forte par rapport aux intérêts des acteurs et aux sujets qui les préoccupent.
42. La principale réorientation a concerné la posture du COTA, qui est devenue bien plus interventionniste que prévu, notamment par la réalisation de nombreuses activités de recherche et d'analyse qui, au départ, auraient dû être menées par les acteurs eux-mêmes. Aussi, au lieu d'accompagner la construction de solutions, nous avons parfois proposé nous-mêmes des solutions à appliquer. Nous avons aussi, dans quelques cas, renoncé au travail en collectif (analyses conjointes, échanges) et nous avons joué les intermédiaires entre acteurs.
43. Une autre réorientation méthodologique concerne les espaces d'échange, que l'on avait imaginés comme stables (dans le temps) et articulés autour de plusieurs « lieux » (rencontres physiques et virtuelles). Nous avons alors considéré (au départ en réponse à des sollicitations externes et ensuite de manière raisonnée) les espaces comme temporaires (le temps de l'engagement des participants) et essentiellement basés sur la rencontre physique, les plateformes digitales devenant plutôt des outils de diffusion. Cette évolution nous a permis de faciliter des échanges intenses mais qui ne se prolongeaient pas au-delà de quelques rencontres (sauf quelques exceptions), ce qui semble mieux convenir aux acteurs. Dans quelques cas, de ces échanges collectifs sont nées des collaborations bilatérales entre le COTA et d'autres organisations qui, elles, sont allées plus en profondeur en présence d'un intérêt manifeste et d'une demande explicite.

2.3. MANIERE DONT L'ATTEINTE DES RESULTATS A CONTRIBUE A LA REALISATION DES OS

2.3.1.Appréciation générale

44. Après trois années, nous arrivons à la conclusion que la logique d'intervention s'est révélée appropriée, et, avec toutes les limitations déjà indiquées auparavant, et a (partiellement) produit les résultats escomptés. Les productions mises à disposition des acteurs dérivent directement de l'analyse des pratiques des acteurs et des échanges entre pairs, ainsi que des questionnements qui préoccupent les acteurs. Même si le COTA a apporté sur certains thèmes de la plus-value « externe » par l'analyse de la littérature et des approches, méthodes et outils développés par d'autres acteurs et dans d'autres contextes (notamment sur la synergie pour l'OS1 et sur la perspective du changement pour l'OS2), ces apports ont toujours servi à alimenter les échanges entre pairs et à stimuler des réflexions et des débats dans des lieux collectifs.
45. L'expérience a cependant montré que, dans la réalité, la logique d'intervention était moins linéaire que ce qu'on avait imaginé au départ. L'idée initiale était qu'il y aurait une progression stricte à partir des sujets travaillés dans le cadre des projets collaboratifs, en passant par les discussions entre pairs sur les résultats des projets collaboratifs, pour arriver, après systématisation, à une diffusion large. Or, la réalité s'est révélée plus complexe. Les sujets abordés ne sont pas venus que des projets collaboratifs, car d'autres opportunités se sont présentées en cours de route (par exemple, MASMUT, le thème synergie) ou sont venues d'évolutions inattendues des projets collaboratifs (par exemple, les principes d'efficacité des OSC, le thème changement). Aussi, les échanges entre pairs ont parfois anticipé les projets collaboratifs ou traité d'aspects plus marginaux d'un sujet abordé dans un projet collaboratif.

2.3.2.Résultats relatifs à l'OS1

46. Les échanges dans les espaces collectifs (résultat 1) ont permis, d'une part, de faire ressortir les questionnements, les craintes, mais aussi les expériences et les intentions des acteurs participants. Et, d'autre part, ils ont été utilisés pour sensibiliser les acteurs aux enjeux de la collaboration. Ce résultat a donc contribué à la production des documents d'analyse et de capitalisation, ainsi qu'à l'appropriation de la part des participants.
47. Les travaux réalisés au sein des projets collaboratifs (avec le CNCD, SolSoc et MASMUT) ont essentiellement généré des connaissances, qui ont servi à l'élaboration des documents d'analyse et de capitalisation.

2.3.3.Résultats relatifs à l'OS2

48. La grande participation des acteurs aux espaces collectifs a permis d'asseoir le débat autour de questions telles que l'efficacité des OSC et le changement : avant ce programme, ces sujets n'avaient jamais fait l'objet, en Belgique, de débat et d'élaboration, et même s'il y a encore davantage d'acteurs à mobiliser, il est clair que les échanges ont amplifié la sensibilité des acteurs sur les thèmes travaillés. En plus, les expériences et les questionnements des acteurs ont alimenté la production de matériels.
49. Les projets collaboratifs ont donné lieu à quelques exemples concrets qui ont été socialisés auprès d'autres acteurs et, surtout, ont permis la production et la systématisation de connaissances qui ont alimenté les réflexions collectives.

2.4. LE POTENTIEL QU'OFFRE LE PROGRAMME UNE FOIS EXECUTE EN TERMES DE REALISATION DE L'OS

2.4.1. Potentiel immédiat

50. Deux sujets spécifiques – synergie (OS1) et principes d'efficacité pour les OSC (OS2) – sont déjà inscrits dans le programme de travail d'ACODEV et du CNCD (et de leurs homologues néerlandophones) pour la période 2014-2016. Les travaux réalisés à ce sujet par le COTA dans le cadre du programme 2011-2013 fourniront la base conceptuelle ainsi que les pistes pour des élaborations successives. Des discussions sont également en cours (2014) pour voir quel rôle additionnel le COTA pourrait jouer dans les processus collectifs qui se préparent (au-delà, bien sûr, de la participation du COTA en tant que membre des deux organisations). L'influence du programme sur les acteurs à proprement parler de la société civile autour de ces deux thèmes est déjà en cours et, on peut le prévoir, contribuera à un impact structurel, car les organisations, tant dans leur structure que dans leur manière d'agir, en seront affectées.

2.4.2. Potentiel à plus long terme

51. Le thème de l'OS1 – le travail collaboratif – sous différentes formes (réseaux, collaborations multiacteurs, synergies, partenariats, alliances) est destiné à devenir la principale modalité d'organisation et d'intervention dans le secteur de la coopération. De nombreux acteurs ont déjà commencé à s'organiser dans ce sens, et les vraies variantes semblent concerner les niveaux de collaboration – locale, transnationale, Nord-Sud, Sud-Sud, Nord-Nord, internationale – ainsi que les objectifs de la collaboration – cogestion, influence, renforcement des capacités, éducation citoyenne. Le constat toutefois est que ces tendances, si évidentes dans le contexte global, ne sont pas connues par un grand nombre d'acteurs.
52. Les acquis de ce programme au niveau de l'OS1 sont et resteront pertinents pour un grand nombre d'acteurs pendant plusieurs années, et leur valorisation (et développement ultérieur dans le cadre du programme 2014-2016) aidera au processus d'adaptation des acteurs à cette tendance lourde dans le secteur. En outre, la portée stratégique de cette thématique fait que les acteurs collectifs (fédérations et coupoles) s'y intéressent, ont besoin d'être alimentés en analyses et outils, mais sont aussi engagés à accompagner leurs membres dans ces parcours de renforcement de cette capacité spécifique.
53. En ce qui concerne l'OS2, le sujet de la prise en compte de la complexité est très porteur et, sous des formes variées, est en train de gagner l'attention des bailleurs de fonds tout comme des acteurs de la société civile. Le guide que nous avons produit servira aux acteurs pour s'orienter parmi les approches et les outils, mais un travail d'expérimentation, de construction d'outils ad hoc et de capitalisation sera encore nécessaire dans les années à venir. La préparation des ACC et des prochains programmes constituera une opportunité pour les organisations de repenser leur manière d'appréhender le changement recherché.
54. Le sujet du renforcement des capacités des partenaires est, évidemment, central depuis qu'il a été inscrit dans la loi de coopération belge comme l'objectif de l'action des organisations belges au Sud. Pour les OSC, les principes d'efficacité ont désormais une référence et montrer qu'on les applique deviendra une obligation. Le travail réalisé dans le cadre de ce programme n'a fait que déterminer des orientations et des lignes directrices, mais puisque la Belgique était restée un peu en retrait, cela représente déjà un progrès substantiel.

2.5. DURABILITE ET MESURES PROPRES A LA FAVORISER

55. On peut préciser la durabilité à trois niveaux : durabilité des effets du programme, durabilité des dynamiques collectives autour des thèmes du programme, et durabilité des produits du programme. Il est important de rappeler que le programme visait la création de certaines conditions nécessaires pour que les changements souhaités se produisent – ces derniers dépendant de plusieurs autres facteurs qui sortent complètement du champ d'influence du COTA (voir paragraphes 15 et 16).
56. En termes de durabilité des effets, nous avons observé que les changements à venir chez les acteurs, en termes d'organisation et de manière d'agir, seront fortement en lien avec les thèmes travaillés dans le programme 2011-2013 et seront de nature structurelle. Même si on ne pourra pas attribuer de tels changements structurels de manière exclusive à l'action du COTA, il est clair que notre programme aura contribué à la production de ces changements.
57. En termes de durabilité des dynamiques collectives autour des thématiques du programme, elle est limitée dans le temps. On peut prévoir que sur les trois à cinq ans à venir, ces dynamiques vont connaître une accélération (due, notamment, aux effets de la réforme du cofinancement), mais une fois passée cette période intense, le travail autour de ces thèmes deviendra plutôt une affaire individuelle pour les organisations (ou, éventuellement, groupes d'organisations) qui devront construire leur propre changement. Il sera impossible de prolonger les dynamiques collectives au-delà de leur cycle de vie naturel, aussi parce qu'il y aura de nouveaux thèmes qui viendront monopoliser l'attention collective.
58. Enfin, en termes de durabilité des productions, elle sera probablement courte : les acteurs vont s'appropriier ces productions et en feront l'utilisation qui leur conviendra le mieux (et, ce faisant, les feront évoluer). Le COTA sera présent dans les lieux collectifs et pourra, le cas échéant, mettre à jour certaines de ces productions, voire même en créer d'autres, tant qu'elles resteront pertinentes pour les acteurs. De toute manière, les thèmes travaillés dans le programme 2011-2013 resteront (sous d'autres formes) au cœur de l'action du COTA.
59. Avec les progrès des expériences des acteurs et avec les évolutions du contexte, il faudra mettre à jour et développer ultérieurement les analyses et les outils. C'est pour cela que le COTA maintient la thématique du travail collaboratif comme un axe central de son action, aussi dans le cadre du programme 2014-2016 : la thématique y est déclinée selon les dimensions du partenariat Nord-Sud, l'internationalisation des acteurs de la société civile et la différenciation en termes de fonction sociale des acteurs de la solidarité internationale. Toutefois, à côté de la poursuite du travail de recherche et de capitalisation autour des pratiques collaboratives, nous allons, en collaboration avec ACODEV et le CNCND, poursuivre l'exploitation des acquis du programme 2011-2013, notamment autour de la synergie et dans le cadre de la préparation des ACC.
60. En ce qui concerne tant les principes d'efficacité comme base pour un renforcement des capacités, que l'adoption d'une perspective orientée au changement, les organisations vont être influencées de manière structurelle et, tant que le contexte reste relativement stable, ces effets sur le long terme seront durables. Le COTA poursuivra son travail de recherche et de capitalisation autour de la notion de changement (et, notamment, de changement social) comme l'un des axes de travail sur le partenariat Nord-Sud dans le cadre du programme 2014-2016. Pour ce qui est des principes d'efficacité des OSC, le COTA sera directement impliqué dans les actions collectives qui seront promues par ACODEV et le CNCND et qui sont prévues sur la période 2014-2016.

2.6. LEÇONS APPRISSES

61. La réflexion sur les pratiques et l'apprentissage de l'expérience sont au cœur du programme 2011-2013 mais aussi de la culture organisationnelle du COTA¹¹. Conscients de la nature expérimentale de ce programme, nous avons beaucoup réfléchi – en interne et avec nos partenaires et nos pairs – sur le programme, à la fois sur les thématiques et sur les méthodologies. Nous avons beaucoup appris de cette expérience, et les leçons ont bien été intégrées dans le programme pour la période suivante (2014-2016). Il faut dire que toutes les questions n'ont pas été pleinement résolues au cours du programme : certaines solutions ont été tentées et des améliorations ont été apportées pendant l'exécution du programme, mais d'autres questions n'ont été bien déterminées que vers la fin du programme. Certains problèmes étaient vraiment compliqués et ne présentaient pas de solution immédiate, surtout lorsqu'ils mettaient en jeu des relations entre organisations et entre personnes amies.
62. Une étape de l'accord préalable en 2010 avait consisté à discuter et valider l'approche RAP (recherche-action participative), une approche basée sur la maîtrise du processus par les équipes partenaires ainsi que sur une participation active de la part de toute l'équipe concernée. Pendant la mise en œuvre des projets collaboratifs, nous avons été confrontés à la difficulté de mener un vrai travail en équipe, à cause des absences fréquentes (missions, participation à des événements, etc.). Nous avons aussi eu à gérer des périodes de lassitude à cause de la lenteur du processus et de l'investissement nécessaire. Nous avons appris :
- qu'une analyse préalable des espaces et des modalités d'apprentissage des organisations est indispensable afin de mieux pouvoir s'y intégrer, et éviter de demander des efforts supplémentaires ;
 - qu'il faut déterminer des objectifs à très court terme et relativement faciles à atteindre afin de motiver les équipes par des progrès concrets et à court terme ;
 - qu'il faut capitaliser de manière systématique les acquis de chaque étape, ainsi que les processus pour y parvenir, car cela constitue du matériel très utile à l'apprentissage des organisations et d'autres acteurs ;
 - qu'il faut accepter que toutes les analyses et recherches autour des pratiques ne soient pas faites par les équipes, et que le COTA doit pouvoir mettre ses propres capacités (en matière de recherche et d'analyse) au service de l'apprentissage des équipes partenaires.
63. Nous nous sommes trouvés confrontés, à plusieurs reprises au cours du programme, face à la contradiction entre un intérêt clairement manifesté par plusieurs acteurs pour les sujets que nous leur proposons pour l'échange et la disponibilité réelle et prolongée pour participer aux échanges. Cette même contradiction est vécue par les organisations collectives qui essaient de mobiliser leurs membres pour la co-construction de positionnements et pour des échanges de pratiques. Nous avons dû accepter que, en général, les acteurs sont la cible de plusieurs sollicitations parallèles à participer à des dynamiques collectives, et qu'il est difficile pour eux de maintenir un engagement sur le long terme. L'exception à cette tendance est lorsqu'un sujet mobilise des personnes qui sont spécialisées sur ce même sujet au sein de leur organisation. À cet égard, nous avons donc appris :
- que ces espaces d'échange collectif ne peuvent exister que le temps de l'intérêt d'un nombre suffisant de participants ;
 - qu'il faut systématiser et capitaliser le plus possible les résultats des échanges qui ont effectivement lieu, et relancer les acteurs sur base d'éléments ainsi consolidés

¹¹ Le dernier numéro de la revue Echos du COTA (n° 141, décembre 2013) a été entièrement dédié à une analyse approfondie des leçons les plus fondamentales que nous avons apprises de l'exécution du programme 2011-2013.

et de nouvelles questions, afin de marquer un progrès et une étape à partir de laquelle cela vaut la peine de poursuivre les échanges ;

- qu'il faut espacer davantage les rencontres, afin de ne pas contribuer à la surcharge des participants.
64. Toujours à propos des communautés d'intérêt, nous avons dû accepter le constat que les échanges ont lieu plus facilement par interaction directe qu'en différé par le biais d'espaces digitaux. Contribuer à un échange, à une réflexion collective, nécessite la plupart du temps une forte concentration, à la fois pour écouter les autres et pour fournir des contributions pertinentes. Or, une rencontre physique permet aux participants ce type de concentration et de ne pas se disperser entre activités diverses. Par contre, contribuer sur un espace digital implique à la fois une certaine facilité d'écriture et un choix déterminé de dédier du temps à la préparation de la contribution écrite. Ces interventions nécessitent un effort de précision plus important qu'une intervention orale qui peut facilement être nuancée, sans compter qu'elles engagent parfois l'organisation à laquelle appartient le contributeur. Pour ces raisons, les acteurs peuvent être réticents à participer, surtout lorsqu'on ne maîtrise pas le sujet ou que la discussion est perçue comme se déroulant entre experts du sujet traité. Même si nous n'avons pas complètement renoncé à l'idée d'enrichir les échanges directs par les différés, nous avons appris que si nous voulons produire des savoirs utiles au changement sur un temps relativement limité, nous devons nous concentrer surtout sur les rencontres physiques.
65. Les thèmes abordés dans le programme se sont démontrés être d'intérêt stratégique pour les acteurs. Les débats internes au secteur des ONG, mais aussi autour des mutuelles de santé sur différentes formes de collaboration (nommées synergie, multi-acteurs, partenariat, alliance, réseau, ...) ; les réflexions dans le monde de la coopération (et, notamment, de l'évaluation) autour de la complexité et des façons de la prendre en compte ; et les discussions qui commencent à s'élargir autour de la notion de changement social : il s'agit là des thèmes au cœur du programme du COTA et qui traversent non seulement le secteur en Belgique, mais aussi au niveau international. Toutefois, nous avons vécu une difficulté à coordonner le programme avec l'agenda (en Belgique) de ces débats. Développer des contenus qui font avancer le débat prend du temps. Le faire en impliquant les acteurs rend le processus dépendant de la disponibilité et de la sensibilité des acteurs. Et puis, une fois ces contenus arrivés à maturation, il se peut que le secteur soit absorbé par d'autres priorités. C'est ce qui s'est passé avec les thèmes synergie et principes d'efficacité des OSC. Nous avons appris que :
- il faut prendre des risques et anticiper sur les thèmes à aborder par le COTA – il ne faut pas attendre qu'ils soient devenus prioritaires ou reconnus comme importants d'un point de vue stratégique, car après les dynamiques collectives sortent complètement du contrôle et de la possibilité d'influence du COTA ;
 - il faut être flexible, tout en maintenant une cohérence complète avec les thèmes choisis (représentés par les OS du cadre logique du programme), dans la manière d'aborder les thèmes, afin de rester pertinents par rapport à l'agenda du secteur ;
 - lorsqu'il n'est pas possible d'intervenir dans les processus collectifs, il est toujours possible de travailler avec des petits groupes d'organisations et de personnes ouvertes ou disponibles pour faire avancer – à une échelle plus modeste – la réflexion et les pratiques autour des thèmes abordés.
66. Enfin, une considération plus spécifique au thème de l'OS1 : la question des collaborations dépasse le secteur ONG et interroge la spécificité des collaborations intra-sectorielles (entre acteurs de la même nature). Il est clair, au regard de notre expérience avec le programme, qu'il est nécessaire de mieux analyser le prix qu'une organisation autonome se trouve à devoir payer lorsqu'elle s'engage dans une collaboration – que ce soit en termes d'identité, de cohérence avec sa propre mission, ou de choix de priorités. Il est aussi nécessaire de mieux expliciter les coûts additionnels auxquels les organisations doivent faire face lorsque l'action en collaboration vient s'ajouter à celle

menée individuellement. Et il faut encore mieux décrire les conséquences possibles d'un isolement pour les organisations. Il faut pouvoir sortir de l'alternative entre enthousiastes et détracteurs par principe, et ce n'est qu'en comprenant mieux le potentiel et les risques des collaborations que l'on pourra y arriver.

2.7. SUIVI DE L'APPRECIATION DU DIALOGUE POLITIQUE

67. L'avis final du comité d'appréciation était « très bon », et seuls deux points d'attention avaient été soulevés :
- comment le COTA envisage-t-il l'intégration structurelle des thèmes transversaux, en particulier le genre ?
 - comment le COTA compte-t-il mobiliser des acteurs divers (en particulier les acteurs II) sur ses propositions méthodologiques ? A ce sujet, le COTA peut-il clarifier son analyse des risques ?
68. Lors du dialogue politique, ces deux sujets ont été abordés avec d'autres :
- ancrage de l'expertise conceptuelle du COTA dans un cadre opérationnel ;
 - implication des acteurs Sud ;
 - mobilisation des acteurs non historiques ;
 - informatisation du centre de documentation.
69. Le dialogue politique s'est terminé avec un accord sur tous les points discutés et sans remarques supplémentaires. Cependant, le COTA s'est questionné tout au long du programme par rapport à ces sujets et a, aussi, pris des mesures radicales dans certains cas.
70. **Expertise conceptuelle – cadre opérationnel.** Sans répéter tout ce qui a déjà été dit auparavant à propos des leçons apprises et des réorientations, nous avons fait beaucoup d'efforts pour ancrer le travail conceptuel dans des processus de réflexion et d'analyse collectifs portés par les acteurs, ainsi que rester fidèles aux pratiques de ceux-ci. Les phases de démarrage avec les trois partenaires ont été particulièrement difficiles dans ce sens, et le bilan final est nuancé, avec des succès évidents à côté de situations plus problématiques.
71. **Implication des acteurs Sud.** Le COTA n'a pas, pour le moment, de partenaires au Sud, il est donc complètement dépendant à ce sujet des partenaires des organisations du Nord avec lesquelles il travaille. Toutefois, puisque les sujets sur lesquels le COTA travaille interrogent naturellement les organisations du Sud et leur perspective sur les partenariats Sud-Nord, nous étions convenus lors de la conception du programme 2011-2013 que le travail de recherche-action se ferait avec l'organisation du Nord et ses partenaires au Sud. L'évolution des projets collaboratifs a permis d'amener la réflexion seulement au Nord, et même si nous savons que, par exemple, cette réflexion a eu une influence directe sur la façon dont le CNCD a construit le « Volet Sud » de son programme 2014-2016, cet aspect reste encore à développer davantage dans l'action du COTA (et des actions spécifiques à ce sujet sont prévues dans le cadre du programme 2014-2016).

72. **Mobilisation des acteurs non historiques.** Cet aspect est très important dans la stratégie du COTA et le programme 2011-2013 nous a permis de faire des progrès substantiels. Nous avons travaillé en profondeur avec deux espaces « multiacteurs » - le CNCND et MASMUT – dans lesquels nous avons accompagné des réflexions qui impliquaient des acteurs « non traditionnels » (mutuelles, syndicats, universités, IPSI). Et dans le cadre du programme 2014-2016 nous avons établi un partenariat avec l'IFSI-FGTB. Tout cela reste, évidemment, au niveau de dynamiques « micro », et il est clair que l'influence « sectorielle » du COTA n'a pas encore atteint les autres secteurs (l'ensemble des universités, des syndicats, des mutuelles, etc.). Il faut cependant observer que la nature même de l'engagement de ces acteurs non historiques dans la coopération reste très différente de celle des acteurs historiques, et il est encore très tôt pour que certaines thématiques ou problématiques soient abordées de manière collective par ces acteurs. Nous poursuivons donc dans notre stratégie d'élargissement progressif, sans pour autant viser, à court terme, le même type d'influence que sur le secteur ONG.
73. **Intégration structurelle des thèmes transversaux.** Ce sujet a fait l'objet d'hésitations au sein du COTA, notamment par le rôle que l'on donne à ce thème : en faire un point de passage universel (ou obligé). Réflexion faite, le COTA se demande si sa valeur ajoutée ne serait pas plutôt finalement de lui donner un côté « universalisable » - c'est-à-dire qui suppose une compréhension des cultures et une meilleure articulation entre théorie et pratique ou entre concepts et méthodes – ce qui rend bien dans la mission du COTA. C'est dans ce sens que le COTA se voit bien prendre ce sujet en considération dorénavant.
74. **Informatisation du centre de documentation.** Lors de la conception du programme 2011-2013, le COTA était déjà engagé dans une réflexion sur sa stratégie de documentation et d'information. Le passage à des formats numériques, l'utilisation d'outils mieux adaptés pour la diffusion des informations et la mise en synergie entre différentes plate-formes de diffusion étaient des intentions qui se sont réalisées au cours du programme. Mais on est allé bien plus loin, car nous avons pris la décision de fermer le centre de documentation à la fréquentation d'un public générique et d'arrêter les investissements en documentation au format papier pour ce même public. Cela est devenu opérationnel à partir de juin 2012.

3. APPRECIATION DES RESULTATS APRES 3 ANS

3.1. VISION D'ENSEMBLE

75. En ce qui concerne les résultats, le constat général est que le programme a permis de générer une masse très importante de connaissances issues de la pratique et des questionnements des acteurs, que ce soit par les échanges au sein des communautés d'intérêt (Résultat 1) et par les analyses menées dans le cadre des projets collaboratifs (Résultat 2). La production de ces connaissances a permis aux acteurs directement impliqués de réfléchir de manière critique sur leur expérience, ainsi que de bénéficier d'une dimension collective (tant entre organisations qu'au sein des organisations partenaires) qui était largement absente auparavant sur ces thèmes.
76. Toutefois, ces connaissances n'ont pas toutes été capitalisées (faute de temps et, dans des cas spécifiques, à cause de blocages des projets collaboratifs) et, seulement dans des cas épisodiques, elles se sont traduites en changements organisationnels effectifs : le programme a donc été efficace (au niveau des résultats) en termes de production de connaissances et de conscientisation des acteurs impliqués, mais a manqué la dimension du changement organisationnel qui était prévue au niveau du Résultat 2 pour chaque OS.
77. Par contre, il est important de remarquer que la dimension de l'implication des acteurs collectifs (les fédérations, les coupoles, etc.) a connu un succès plus grand que celui initialement espéré. L'hypothèse initiale du programme était que ces acteurs de troisième ligne auraient facilité la diffusion des résultats du programme. Or, il s'est avéré que, dans deux cas au moins (le thème des synergies dans le cadre de l'OS1 et celui des principes d'efficacité des organisations de la société civile dans le cadre de l'OS2), ces acteurs collectifs ont joué le rôle de partenaires du COTA, en créant le cadre dans lequel le COTA a mené des actions de recherche et de facilitation d'échanges, et en assurant une utilisation des résultats du programme après le programme même¹². Nous avons même dépassé les intentions affichées dans le programme, car les acteurs néerlandophones (ngo-federatie et 11.11.11) ont été partie prenante dans les deux démarches.

3.1.1. Résultat 1

78. Comme déjà expliqué aux paragraphes 74 et 75 (leçons apprises), nous avons vite revu nos hypothèses concernant les communautés d'intérêt (cohérence avec le thème mais déliement des projets collaboratifs, durée limitée à la capacité des acteurs de s'y engager, rencontres de visu privilégiées sur les échanges virtuels), tout en maintenant l'approche méthodologique et précisant leurs finalités :
- la sensibilisation des acteurs sur un sujet et à la diversité de perspectives, d'options et de possibilités ;
 - la production de connaissances (brutes) dérivées des expériences et des questionnements des acteurs.
79. Une des innovations de ce programme par rapport à la pratique précédente du COTA a été le fait de lier plus directement le choix des thèmes traités dans le trimestriel Les Echos du COTA aux thèmes et aux méthodologies traités dans le programme. Cette innovation avait déjà été annoncée dans le document du programme. Une fois le programme démarré nous avons eu l'idée – quand le thème le permettait – d'ouvrir le comité de rédaction (d'habitude interne au COTA) à des acteurs intéressés (en premier lieu nos trois partenaires des projets collaboratifs) et en faire des communautés d'intérêt. Dans plusieurs cas, les participants ont aussi rédigé des articles publiés dans la revue.

¹² Ce qui est prévu, à ce stade, pour 2014 et 2015

Au cours du programme nous avons donc pu mobiliser sept communautés d'intérêt. Selon le cas, ces groupes se sont réunis de deux à six fois, parfois sur des périodes courtes (deux mois) parfois sur un temps plus long (un an) ; le rythme étant dicté par l'intensité des échanges, la disponibilité des acteurs et le temps nécessaire à faire le tour de la question. Le tableau suivant résume les thèmes des sept communautés d'intérêt et indique le nombre d'acteurs qui y ont contribué¹³

	OS1	OS2
Recherche-action participative		14
Qualité-EFQM		5*
Renforcement des capacités des acteurs		7*
MASMUT	11	
Systémique		15
Suivi et changement		9*
Alliances entre OSC	12	

(*)= présence d'ACODEV ou du CNCD (en dehors de son rôle de partenaire du projet collaboratif)

80. En tenant compte des participations multiples, on peut conclure que le programme a mobilisé pas moins de soixante organisations belges¹⁴ et les deux structures collectives ACODEV et CNCD.
81. Une autre innovation que nous avons apportée par rapport à la conception initiale a été le fait de ne pas se limiter aux communautés d'intérêt que le COTA était capable de mobiliser et d'animer. Puisque les thèmes choisis pour le programme ont une portée stratégique pour le secteur (au moins pour les organisations de la société civile), les relations que nous avons entretenues avec ACODEV et le CNCD nous ont permis de stimuler ces deux organisations faïtières à mobiliser leurs membres autour des thèmes du programme (ou proches). Et, aussi, nous avons choisi d'intervenir dans des événements organisés par les deux acteurs collectifs sur des sujets en lien avec notre programme, et poursuivre les deux finalités que nous avons attribuées aux communautés d'intérêt.
82. En prenant en compte seulement les grands événements publics organisés entre 2011 et 2013 sur des thèmes directement en lien avec notre programme, le COTA est intervenu avec un rôle actif (pas seulement en tant que participant) dans huit événements ou rencontres. Le tableau qui suit identifie l'événement et indique le nombre d'organisations participantes :

	OS1	OS2
Université d'automne 2011 - (ACODEV + CNCD)	110	
Séminaire Synergie 2012 - (ACODEV, ngo-federatie, CNCD, 11.11.11)	40	
Journée d'étude sur les collaborations 2012 - (ACODEV)	40	
GT – Sud sur partenariat et synergie 2012 - (ACODEV)	19	
GT – FBSA sur gestion des connaissances - (ACODEV + ngo-federatie)		16
CPP sur résultats enquête COTA sur critères Charte 2012 - (CNCD)		15

¹³ Quelques organisations (SolSoc, ACODEV, CNCD, Quinoa, Entraide et Fraternité, M3M) ont participé à plusieurs communautés d'intérêt.

¹⁴ Et au moins trois organisations africaines, partenaires de SolSoc et/ou d'ASMAE, et qui ont participé à la communauté d'intérêt sur la recherche action participative lors d'un passage en Belgique et ont par la suite écrit des articles publiés dans *Les Echos du COTA*.

	OS1	OS2
Séminaire sur résultats enquête COTA sur Principes d'Istanbul 2013 - (ACODEV, ngo-federatie, CNCD, 11.11.11)		35
Séminaire sur une proposition de cadre global pour l'évaluation 2012 (avec M. H. Eggerts - CNCD)		15

83. Même si la qualité de la participation à ce type d'événement est différente de celle d'une communauté d'intérêt - car le but est moins centré sur l'émergence de connaissances, sur les pratiques et les expériences des acteurs, le COTA a pu stimuler des réflexions et recueillir des informations utiles auprès des organisations participantes, et le nombre d'organisations touchées, même en comptant les présences multiples, est très important.
84. Nous avons aussi créé des espaces virtuels pour faciliter l'échange (différé) autour des thèmes traités et la diffusion d'informations. Les Echos du COTA ont été utilisés non seulement comme prétexte pour rassembler des acteurs belges autour d'un thème, mais aussi comme espace de présentation d'expériences et de réflexions venant de perspectives diverses (du Nord et du Sud ; de la société civile, des institutions publiques et des universités ; de praticiens, de gestionnaires, de chercheurs et de fonctionnaires). Nous avons publié douze numéros sur les thèmes suivants :

N° - Titre	Date	Thème
130 – Le renforcement de capacités (d'émancipation ?)	Mars 2011	La notion de renforcement des capacités
131 – Excellence et qualité	Juin 2011	La notion de qualité, les systèmes d'assurance de la qualité, EFQM
132 – La recherche-action participative	Septembre 2011	La pertinence et l'utilité aujourd'hui d'une approche vieille de soixante ans
133 – Les acteurs dans la systémique	Décembre 2011	La prise en compte des systèmes d'acteurs dans les approches systémiques
134 – Le modèle de l'organisation apprenante	Mars 2012	La pertinence de la notion d'organisation apprenante pour l'évolution des acteurs de la solidarité internationale
135 – L'innovation dans la solidarité internationale	Juin 2012	La notion d'innovation dans notre secteur, la capacité des OSC de produire de l'innovation, les contradictions avec le cadres de financement
136 – Le changement social	Septembre 2012	Différentes interprétations de ce concept
137 – Droits et empowerment politique	Décembre 2012	Autour des approches basées sur les droits et du renforcement des capacités politiques des acteurs
138 – Les approches « pairs »	Mars 2013	Différentes applications de l'approche d'analyse par les pairs
139 – Performance et efficacité, partie 1	Juin 2013	Problématisation du discours de l'efficacité de l'aide / du développement
140 – Performance et efficacité, partie 2	Septembre 2013	idem

141 – Retours sur expérience	Décembre 2013	Réflexions du COTA sur certains aspects critiques du programme 2011-2013
------------------------------	---------------	--

85. La revue a eu une très large diffusion et, même si l'on exclut les acteurs qui ont participé d'une manière ou d'une autre à sa production, elle a touché un large public, duquel une partie au moins aura pu s'exposer aux thématiques du programme. Le tableau qui suit donne les dimensions de la diffusion de la revue :

	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141
Abonnements	989	976	1062	1000	1048	856	1063	981	994	1014	981	1059
Distribution (lors d'événements)	92	58	52	117	44	93	34	41	32	36	76	43
Auteur-e-s (**)	6	6	10	7	3	4	6	5	7	8	7	-
Téléchargements	1784	1017	1210	763	1032	1058	1580	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Articles complémentaires (***)	363			601		592				409 411 602 428	37 6 44 7 52 5 49 8	

(*) Pas encore en ligne au 31 décembre 2013.

(**) Hormis le personnel du COTA.

(***) Articles relatifs au thème du numéro, qui n'ont pas été publiés dans la version papier, écrits par des contributeurs externes, et qui sont disponibles pour téléchargement sur le blog *ex-aequo* (voir paragraphe suivant).

86. À côté de la réorientation de la revue, une autre innovation du programme a été, fin 2011, la mise en place d'un blog lié à la revue, intitulé « *ex-aequo* »¹⁵, qui avait l'ambition d'être un lieu de débat autour des articles publiés dans la revue. Nous l'avons utilisé aussi pour y publier des articles supplémentaires n'ayant pas trouvé de place dans la version papier de la revue. Le tableau suivant montre le nombre de consultations du blog :

ex-aequo	jan	fév	mar	apr	mai	jun	jul	aug	sep	oct	nov	déc
2011											12	58
2012	50	419	219	145	279	159	334	177	193	361	395	209
2013	293	684	499	503	373	535	438	475	472	456	302	234

87. Tant les données sur les téléchargements des articles que celles des consultations en ligne montrent un grand intérêt de la part du public et, en tant qu'instrument d'accès à l'information, il a été un succès. Cependant, les échanges que nous avons espérés (et que nous avons sollicités, stimulés, provoqués) n'ont pas vraiment eu lieu, malgré les efforts.

88. Le constat est - plus ou moins - le même pour les blogs privés (réservés aux participants) que nous avons créés comme support aux projets collaboratifs avec le CNCD et SolSoc, ainsi que pour la communauté d'intérêt sur le changement. Ils se sont tous révélés des outils pratiques pour rassembler et mettre à disposition des participants des documents de travail, qui étaient utilisés pour accéder à cette information, mais qui n'ont

¹⁵ <http://echos.cota.be/>

donné lieu que dans des très rares cas à des contributions (mises à part celles des chargés d'études du COTA).

89. En ce qui concerne la diffusion de l'information, le COTA s'est doté d'un nouveau site Internet, intégrant l'accès aux publications, aux blogs, ainsi qu'à une information générale sur le programme. Lancé en fin 2012, le nouveau site a connu un grand succès, comme le montre le tableau suivant et, mis à part les productions du programme 2011-2013, les publications plus anciennes ont continué à être téléchargées par milliers.

cota.be	jan	fév	mar	apr	mai	jun	jul	aug	sep	oct	nov	déc
2013	1350	2348	2056	1881	2413	3348	1995	1751	1902	1884	2148	1502

90. Enfin, le COTA a continué à animer le réseau SUDOC, comprenant 5 organisations (CETRI, CNCD, COTA, Commission Justice et Paix et Iles de Paix), et à préparer des dossiers thématiques de référence. Dans le cadre du programme 2011-2013 les thèmes de ces dossiers relèvent des thèmes du programme (approche systémique, genre, gestion axée sur les résultats, multi-acteurs, organisation apprenante, renforcement de capacités). SUDOC est régulièrement utilisé par un nombre important d'utilisateurs, comme le tableau suivant le montre :

	Nombre de visites par année	Moyenne mensuelle
2011	72592	6049
2012	84241	7020
2013	82370	6864
Total programme	239203	6645

91. Pour les raisons évoquées au paragraphe 75, nous avons supprimé du cadre logique le troisième indicateur du Résultat 1. Nous avons bien créé la plate-forme numérique qui devait servir aux échanges différés, et nous avons fait beaucoup d'efforts pour animer ces échanges et pour convaincre nos interlocuteurs de contribuer à faire vivre ces espaces. Déjà en fin de deuxième année¹⁶, nous avons communiqué à la DGD que l'expérience était négative et que cet indicateur n'était pas significatif par rapport au résultat. Nous avons privilégié les échanges de visu et la plate-forme digitale nous a (bien) servi comme outil de mise à disposition et de diffusion d'informations et d'outils.

3.1.2. Résultat 2

92. Les projets avec SLCD et SolSoc ont produit d'importantes informations sur les pratiques de ces organisations qui ont aidé à la production des analyses et des rapports généraux réalisés dans le cadre du programme, ainsi que des prototypes qui seront utilisés et testés dans le cadre du programme 2014-2016. Ces projets ont été une source importante d'apprentissage pour le COTA. Le projet avec le CNCD a été très productif, même si, comme expliqué ailleurs dans le rapport, il a pas mal évolué dans sa finalité. Nous avons intégré ces projets, afin d'arriver à produire des exemples capitalisés avec la plate-forme MASMUT, avec laquelle nous avons eu une excellente collaboration.
93. Les projets collaboratifs ont quand même mobilisé et fait réfléchir et échanger un bon nombre de personnes, comme le montre le tableau suivant :

	OS1	OS2
SLCD	-	5
SolSoc	10	10
CNCD	13	13

¹⁶ Voir le rapport relatif à 2012, pp. 21 et 24

3.2. APPRECIATION DES RESULTATS – OS1

3.2.1. Résultat OS1-R1

Objectif Spécifique N°1	Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multi-acteurs		
Résultat N°1	Des espaces de réflexion et d'apprentissage collectif sur le travail collaboratif multiacteurs existent		
Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
Indicateur 1-O1R1 : 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.	Au terme du programme, des contenus pertinents sur les collaborations multiacteurs sont disponibles.	Au terme du programme, un rapport d'étude sur la <u>synergie</u> et un document de capitalisation sur une <i>expérience</i> de collaboration multiacteurs sont disponibles.
Indicateur 2-O1R1 : Participation des acteurs aux activités collectives traitant des collaborations multiacteurs.	Il n'existe aucune instance de dialogue et d'échange d'expériences autour du travail collaboratif multiacteurs.	Au terme du programme, au moins 20 organisations ont participé à des séances de réflexion/formation, et/ou à deux séminaires, organisés et/ou animés par le COTA sur les collaborations multiacteurs.	Au terme du programme, 20 organisations distinctes ont participé à une ou plusieurs séances de réflexion, échanges et analyses par les pairs organisées par le COTA (cf. tableau paragraphe 90). Au terme du programme, pas moins de 50 organisations ont participé à des événements animés par le COTA (cf. tableau paragraphe 93).
Indicateur 3-O1R1 : Présence des acteurs dans les espaces collectifs sur Internet traitant des collaborations multiacteurs.	La plate-forme 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.	Au terme du programme, au moins 20 organisations ont participé à des échanges en lien avec les collaborations multiacteurs, sur la plate-forme Internet créée par le COTA.	<i>Indicateur supprimé.</i> La justification a été donnée dans le rapport relatif à la deuxième année du programme (2012) – elle est reprise dans ce rapport au paragraphe 75.
DÉPENSES PAR RÉSULTAT		Prévu en 2013	Réalisé en 2013
		108 263,35	108 479,27

État d'avancement

94. Ce résultat rend compte d'un ensemble d'activités collectives d'échange et d'analyse par les pairs qui ont eu lieu soit à l'initiative du COTA, soit en consultation et en cogestion avec le COTA, soit dans lesquelles le COTA a joué un rôle actif, d'animation, de

proposition de contenus et de bilan. Ces activités collectives avaient comme sujet central ou principal la collaboration entre organisations et, notamment, entre organisations de nature différente (multiacteurs) : ce sujet était abordé, selon les cas, à partir d'un angle ou d'une perspective plus spécifique, suivant l'intérêt des participants ou l'opportunité qui s'offrait.

95. En avril 2012, le COTA a pris contact avec deux plateformes belges multiacteurs – MASMUT et EDUCAID – en vue de la possibilité de les amener à réfléchir sur leur expérience de collaboration multiacteurs. Avec MASMUT nous avons signé une convention pour réaliser une vraie capitalisation. Cela a impliqué des séances collectives, animées par le COTA, de discussion ainsi qu'un travail plus classique de recherche sur l'histoire, les pratiques et les enjeux.
96. Toujours en avril 2012, le COTA a lancé une initiative de réflexion et d'échange autour de formes de collaboration plus rapprochées et sur le long terme (que nous avons appelées « alliances ») auprès d'une vingtaine d'organisations. Ces réunions ont permis de faire émerger une typologie des différentes formes possibles de collaboration structurée, ainsi que toute une série d'enjeux à prendre en considération si l'on souhaite que ce type de collaborations produisent des effets positifs. Ces travaux ont été utilisés dans le cadre de l'étude sur la synergie.
97. En 2011, ACODEV et le CNCN ont organisé l'Université d'automne. Six groupes de travail ont préparé un thème chacun qui a ensuite été débattu lors de la rencontre en novembre 2011. Le COTA a investi trois de ces groupes, avec un rôle de rapporteur (personne chargée de l'animation du groupe et de la production du document de référence sur le thème). Deux thèmes étaient en lien direct avec l'OS1 du programme : le premier traitait des collaborations multiacteurs comme moyen de stimuler la mobilisation citoyenne ; le deuxième traitait le sujet de la fragmentation des ONG, et des collaborations entre ONG comme moyen de réduire une telle fragmentation.
98. En août 2012, ACODEV a organisé une journée d'étude pour ses membres sur différents sujets inhérents à la réforme du financement de la coopération indirecte qui était à ce moment-là en phase d'élaboration. Un des sujets, abordé en plénière et dans un groupe de travail, était celui des collaborations et des synergies. Le COTA a aidé ACODEV dans la conception de ce sujet et a animé le groupe sur ce thème.
99. En décembre 2012, les deux fédérations et les deux coupoles ont organisé un séminaire pour leurs membres autour de la synergie, avec l'objectif d'en faire ressortir un projet de recherche-action avec les membres intéressés. Le COTA a été invité à accompagner ces quatre structures dans l'élaboration et la préparation du séminaire et a participé comme ressource au séminaire. C'est de ce processus qu'est venue l'idée de réaliser l'étude sur la synergie.
100. Toujours en 2012, ACODEV a lancé un groupe de travail interne à la fédération sur les actions dans le Sud (le GT-Sud, le pendant du GT-ED sur l'éducation au développement). Le COTA a réalisé une enquête auprès des membres intéressés pour identifier les sujets qui pourraient être abordés par le GT. Le COTA a aussi animé des séances sur le partenariat et sur la synergie. Le GT-Sud ne s'est plus rencontré à cause d'autres priorités internes à ACODEV, mais il reste un espace potentiel.
101. Ces événements collectifs ont donc orienté et nourri le travail de production du COTA et, inversement, le COTA a pu stimuler les réflexions et l'apprentissage des acteurs y intervenant.

Raisons de l'écart

102. Par rapport à ce résultat il n'y a pas d'écart majeur.

Leçons apprises

103. Le thème du travail collaboratif est vraiment central dans les évolutions courantes de la solidarité internationale et de l'action des organisations de la société civile. Toutefois, il

s'agit d'un thème « compliqué », car il peut être décliné de beaucoup de façons, on utilise de nombreux concepts – réseau, partenariat, synergie, multiacteurs, alliance, consortium, ... – qui ont un sens vague et, du coup, les acteurs se trouvent désorientés ou se placent en position défensive. De plus, ce thème est difficile car, dans certaines variantes, il met en discussion l'identité même, l'autonomie, la légitimité des acteurs.

104. Il est donc très important de stimuler les acteurs à réfléchir et à se positionner par rapport à des formes de collaboration, car il est possible qu'il en aille de leur existence, mais de le faire de manière non normative, en évitant de proposer des modèles clé en main, et en essayant de les accompagner dans la construction des modalités qui leur conviennent.

3.2.2. Résultat OS1-R2

Objectif Spécifique N°1	Les acteurs ciblés sont en condition d'améliorer leur capacité de travail collaboratif multiacteurs		
Résultat N°2	Des exemples concrets et capitalisés existent, de capacité institutionnelle renforcée pour le travail collaboratif multiacteurs		
Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
Indicateur 1-O1R2 : 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.	Au terme du programme, les acteurs I concernés intègrent la capacité de travail collaboratif à tous les niveaux pertinents de l'organisation.	/
Indicateur 2-O1R2 : 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.	Au terme du programme, deux expériences d'acteurs I concernés existent sous une forme diffusable.	/
DÉPENSES PAR RÉSULTAT		Prévu en 2013	Réalisé en 2013
		43 370,42	27 903,33

3.3. APPRECIATION DES RESULTATS – OS2

3.3.1. Résultat OS2-R1

Objectif Spécifique N° 2	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
Résultat N°1	Des espaces de réflexion et d'apprentissage collectif existent sur différentes méthodologies (gestion de la complexité ; renforcement des capacités des partenaires)

Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
Indicateur 1-O2R1 : 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).	Au terme du programme, des contenus pertinents sur les méthodologies considérées sont disponibles.	Au terme du programme, un guide méthodologique est disponible sur les processus de changement complexe. Au terme du programme une analyse sur les enjeux de renforcement des capacités des OSC autour de l'efficacité est disponible. Au terme du programme un cadre méthodologique pour l'analyse systémique des systèmes agraires existe.
Indicateur 2-O2R1 : Participation des acteurs aux activités collectives traitant des méthodologies d'intervention visées.	Il n'existe aucune instance spécifique de dialogue et d'échange d'expériences autour des 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.	Au terme du programme, 40 organisations distinctes ont participé à une ou plusieurs séances de réflexion, d'échange et d'analyse par les pairs organisées par le COTA (cf. tableau paragraphe 90). Au terme du programme, pas moins de 60 organisations ont participé à des événements animés par le COTA (cf. tableau paragraphe 93).
Indicateur 3-O2R1 : Présence des acteurs dans les espaces collec-	Il n'existe aucune plate-forme pour le dialogue et l'échange	Au terme du programme, au moins 50 organisations ont parti-	<i>Indicateur supprimé.</i> La justification a été donnée dans le rapport

Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
tifs sur Internet traitant des méthodologies d'intervention visées.	sur les méthodologies considérées.	cipé à des échanges en lien avec les méthodologies considérées, sur les plate-formes Internet créées par le COTA.	relatif à la deuxième année du programme (2012) – elle est reprise dans ce rapport au paragraphe 75.
DEPENSES PAR RESULTAT		Prévu en 2013	Réalisé en 2013
		152 410,71	151 400,12

État d'avancement

105. Comme pour le résultat correspondant de l'OS1, ce résultat rend compte d'un ensemble d'activités collectives d'échange et d'analyse par les pairs qui ont eu lieu soit à l'initiative du COTA, soit en consultation et en cogestion avec le COTA, soit dans lesquelles le COTA a joué un rôle actif, d'animation, de proposition de contenus et de bilan. Ces activités collectives avaient comme sujet central ou principal soit la gestion de la complexité, soit le renforcement des capacités des partenaires. Ces thèmes étaient abordés en collectif, selon les cas, à partir d'un angle ou d'une perspective plus spécifique, suivant l'intérêt des participants ou l'opportunité qui s'offrait.
106. Comme expliqué au paragraphe 90, les Echos du COTA ont été un tremplin pour plusieurs initiatives autour de la notion de la gestion de la complexité. Celle-ci a été abordée essentiellement d'un point de vue méthodologique, avec des réflexions et des échanges autour de la RAP, d'EFQM, du renforcement des capacités. ACODEV a été systématiquement associé à ces réflexions, les trois partenaires des projets collaboratifs y ont participé régulièrement. Les travaux de ces communautés d'intérêt ont été capitalisés dans la revue et, dans certains cas, sur le blog ex-aequo et sur le profil COTA sur le réseau LinkedIn.
107. Toujours autour de la gestion de la complexité, en 2012, le COTA a proposé à un petit groupe d'ONG avec lesquelles il entretenait des relations bilatérales sur des sujets similaires de se réunir pour échanger autour du sujet du suivi du changement. Les théories de la complexité mettent en avant la notion de changement (au lieu de celle d'objectif), car elle permet de mieux faire la distinction entre changement attendu et non attendu, ainsi que de prendre en considération l'ensemble des facteurs qui rentrent en jeu dans la production d'un changement, ceux qui dérivent de stratégies ou d'actions intentionnelles tout comme ceux qui relèvent de la poursuite de finalités différentes. Probablement à cause du fait que les personnes qui y ont participé étaient toutes des personnes chargées du suivi dans leurs organisations respectives, cette communauté d'intérêt est celle qui a le mieux fonctionné de tout le programme, elle a produit une masse d'informations, d'expériences d'application d'outils innovants, de réflexions critiques. C'est aussi grâce à cette communauté d'intérêt que nous avons pu produire le guide méthodologique sur ce sujet.
108. Nous avons aussi tenté de lancer une communauté d'intérêt autour des approches systémiques (en lien avec le projet collaboratif avec le SLCD). Nous avons commencé à partir du comité de rédaction élargi pour la production du numéro 133 des Echos du COTA. À partir de là, nous sommes rentrés en contact avec une association belge, Systèmes et Organisation (S&O), de professionnels du monde associatif, des universités et de l'industrie qui ont en commun un intérêt pour l'application de la théorie des systèmes dans tous les champs de la vie (urbanisme, gestion des organisations, psychologie, etc.). Avec S&O, nous avons entamé des échanges, nous avons organisé un séminaire (auquel ont participé aussi Avocats Sans Frontières, InterMondes, des chercheurs en sociologie du développement de l'UCL) autour des applications de la théorie des systèmes dans le développement.
109. Le COTA a aussi approché le groupe de travail sur le Fond Belge de Sécurité Alimentaire (FBSA) qui est piloté par les deux fédérations ONG et regroupe une vingtaine d'ONG partenaires du FBSA. La motivation initiale de notre intérêt relevait de l'OS1 (le

FBSA se base sur des collaborations entre intervenants autonomes), mais nous sommes intervenus sur un sujet plutôt en lien avec la gestion de la complexité, dans le cas spécifique de la complexité due aux formes de la collaboration. Nous avons animé des débats et nous sommes même arrivés à faire des propositions sur la question de la gestion des connaissances au sein d'un système collaboratif.

110. En ce qui concerne la question du renforcement des capacités des partenaires, comme nous l'avons expliqué aux paragraphes 44 à 46, la dimension collective s'est réalisée essentiellement autour de deux études menées par le COTA, une parmi les membres du CNCN et l'autre parmi les membres des quatre structures collectives (ACODEV, CNCN, ngo-federatie, 11.11.11). Nous discutons des études plus bas, dans le cadre du résultat 2. Les moments collectifs ont été organisés par les structures collectives : le COTA a participé à leur conception, a présenté les résultats, a animé les débats et a fait un bilan des discussions.

Raisons de l'écart

111. Par rapport à ce résultat, il n'y a pas d'écart majeur.

Leçons apprises

112. Le programme a montré un grand besoin de méthodes plus sophistiquées et fines que le cadre logique et la GAR pour la construction, le suivi et l'évaluation d'actions visant un changement. La gestion de la complexité interroge aussi les relations de partenariat, car les organisations au Sud sont les mieux placées pour comprendre la complexité de leurs systèmes, mais dans un partenariat il est nécessaire pouvoir communiquer et échanger autour de cette complexité, ce qui met en question paradigmes, méthodes et langages.
113. D'autre part, tout le débat autour de l'efficacité des OSC a montré une difficulté de fond à intégrer dans son propre mode organisationnel et son fonctionnement certains principes (égalité de genre, environnement durable, participation, partenariat) que l'on défend et que l'on poursuit comme objectifs par son action. Toute la question de la gouvernance et de l'organisation interne des OSC du Nord est un vaste chantier qui, pour l'instant, n'est pas investi de manière systématique à partir des principes que les OSC se sont données de manière autonome.

3.3.2. Résultat OS2-R2

Objectif Spécifique N°2	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		
Résultat N°2	Des exemples concrets et capitalisés existent, de capacité institutionnelle méthodologique renforcée (gestion de la complexité ; renforcement des capacités des partenaires)		
Indicateurs	Baseline	Prévu en 2013	Réalisé en 2013
Indicateur 1-O2R2 : 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 théo-	Au terme du programme, les acteurs I concernés intègrent les nouvelles capacités méthodologiques, à tous les niveaux pertinents de l'organisation.	Au terme du programme, SolSoc intègre un nouveau dispositif de suivi orienté changement (pour son prochain programme).

	rie des systèmes dynamiques même les expériences sont très limitées.		
Indicateur 2-O2R2 : 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.	Au terme du programme, cinq expériences d'acteurs I concernés existent sous une forme diffusable.	Au terme du programme, trois expériences (une de chaque partenaire : SolSoc, SLCD, CNCD) existent.
DEPENSES PAR RESULTAT		Prévu en 2013	Réalisé en 2013
		62 350,17	88 604,61