



**Rapport 2014  
du programme COTA 2014-2016 cofinancé par la DGD**

Direction Générale de la Coopération au Développement

Rapport narratif annuel intermédiaire

Avril 2015

**COTA asbl • Bureau d'étude international associatif**



## **Personnes de contact**

---

**Michel TAYMANS**  
Secrétaire Général

[michel.taymans@cota.be](mailto:michel.taymans@cota.be)

**Tél. : 02 218 18 96**

**Franck SIGNORET**  
Coordinateur

[franck.signoret@cota.be](mailto:franck.signoret@cota.be)

**Tél. : 02 218 18 96**

## Table des matières

Personnes de contact	2
Liste des abréviations et des acronymes	4
<b>SECTION I : RÉSUMÉ DE L'AVANCEMENT DE L'ENSEMBLE DU PROGRAMME</b>	<b>5</b>
1. Évolutions et réorientations significatives liées à la mise en œuvre de l'ensemble du programme ou de certaines de ses parties essentielles	5
1.1. Démarrage progressif du programme	5
1.2. Les avancées de l'objectif spécifique 1	5
1.3. Les avancées de l'objectif spécifique 2	6
1.4. Intégration du genre dans les méthodes et approches du COTA	6
1.5. Intégration de la dimension environnement dans les méthodes et approches du COTA	6
2. Leçons apprises intéressantes (en général) de l'année précédente et entre autres d'éventuelles évaluations externes	6
2.1. Principaux enseignements tirés de la 1ère année	6
2.2. Prise en compte des recommandations de l'évaluation externe sur le programme 2011-2013	7
<b>SECTION II : LES AVANCÉES DU PROGRAMME PAR OBJECTIF SPÉCIFIQUE</b>	<b>10</b>
1. L'objectif spécifique 1	10
1.1. Fiche descriptive de l'objectif spécifique 1	10
1.2. État d'avancement de l'objectif spécifique 1	11
1.3. Évolutions et réorientations significatives par rapport au contexte, aux groupes cibles, aux partenaires, aux méthodes, aux synergies	11
1.4. Adaptations éventuelles dans la formulation des résultats, des indicateurs de l'objectif et/ou des résultats	11
1.5. Enseignements intéressants tirés de l'année précédente et entre autres d'éventuelles évaluations externes ; suivi des observations et recommandations formulées lors de l'appréciation et du dialogue politique	11
2. L'objectif spécifique 2	13
2.1. Fiche descriptive de l'objectif spécifique 2	13
2.2. État d'avancement de l'objectif spécifique 2	14
2.3. Évolutions et réorientations significatives par rapport au contexte, aux groupes cibles, aux partenaires, aux méthodes, aux synergies	14
2.4. Adaptations éventuelles dans la formulation des résultats, des indicateurs de l'objectif et/ou des résultats	14
2.5. Enseignements intéressants tirés de l'année précédente et entre autres d'éventuelles évaluations externes ; suivi des observations et recommandations formulées lors de l'appréciation et du dialogue politique	14
<b>SECTION III : LES AVANCÉES DU PROGRAMME PAR OBJECTIF SPÉCIFIQUES ET PAR RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<b>15</b>
1. Résultat 1 de l'objectif spécifique 1	15
2. Commentaires sur le résultat 1 (OS1)	17
3. Résultat 2 de l'objectif spécifique 1	19
4. Commentaires sur le résultat 2 (OS1)	21
5. Résultat 3 de l'objectif spécifique 1	22
6. Commentaires sur le résultat 3 (OS1)	24
7. Résultat 1 de l'objectif spécifique 2	26
8. Commentaires sur le résultat 1 (OS2)	28
9. Résultat 2 de l'objectif spécifique 2	29
10. Commentaires sur le résultat 2 (OS2)	30
<b>VI. ANNEXES</b>	<b>31</b>
Annexe 1 : Trame de la fiche de référence	31
Annexe 2 : Trame du livre journal	33

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

---

ACC	Analyse contextuelle commune
ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement
AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée générale
ASF	Avocats sans frontières
CA	Conseil d'administration
CI	Communauté d'intérêt
CNCD	Centre national de coopération au développement
CP	Commission politique (CNCD)
CPP	Commission programmes et projets (CNCD)
CTB	Coopération technique belge
DG	Directeur général
DGD	Direction-Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire
ETP	Equivalent temps-plein
FGTB-IFSI	Fédération générale du travail de Belgique–Institut de formation syndicale internationale
GAR	Gestion axée sur les résultats
GPS	Groupe de pilotage stratégique
GT	Groupe de travail
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
N-S	Nord-Sud
OG	Objectif global
OSC	Organisation de la société civile
OS	Objectif spécifique
ONG	Organisation non-gouvernementale
RAP	Recherche-action participative
RC	Renforcement des capacités
RCA	Renforcement des capacités des acteurs
SCI	Service civil international
SE	Suivi-évaluation
SG	Secrétaire général
SV	Source de vérification
UCL	Université catholique de Louvain

# SECTION I : RESUME DE L'AVANCEMENT DE L'ENSEMBLE DU PROGRAMME

## 1. ÉVOLUTIONS ET RÉORIENTATIONS SIGNIFICATIVES LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENSEMBLE DU PROGRAMME OU DE CERTAINES DE SES PARTIES ESSENTIELLES

### 1.1. Démarrage progressif du programme

De façon générale, le programme 2014-2016 a démarré très progressivement pour plusieurs raisons :

- La composition de l'équipe COTA pour la mise en œuvre a pris du temps : pendant près de 8 mois, l'équipe ne comptait que 1,5 ETP pour conduire le programme. Le coordinateur du programme a été recruté en août 2015 et la dernière chargée d'étude est arrivée début octobre 2015. L'équipe fut complète en octobre 2015.
- Les calendriers des OSC partenaires du COTA pour la mise en œuvre de ce programme : en effet, certains partenaires souhaitaient que les actions d'accompagnement commencent en septembre-octobre car cela correspondait à un cycle de planification interne. Cette période coïncidait également avec certains événements internes propices au démarrage des processus d'accompagnement (par exemple : séminaire avec tous les partenaires ou temps de planification interne).
- Le démarrage du programme en 2014 correspond également au lancement du processus d'agrément des ONG ainsi qu'au lancement des processus ACC. Ces deux éléments marquants de l'année 2014 ont beaucoup mobilisé les 7 OSC partenaires, limitant parfois les possibilités d'initiative du COTA.
- La conception et la mise en place des outils de monitoring interne : une fois le coordinateur recruté, un temps nécessaire a été pris afin de définir les mécanismes de pilotage et de suivi du programme. En septembre, un dispositif de monitoring du programme a été conçu et validé par l'équipe. Le dispositif est accompagné d'outils et mécanismes de suivi.

### 1.2. Les avancées de l'objectif spécifique 1

Malgré un démarrage différé, des résultats concrets ont été obtenus en quelques mois, à partir d'août 2014, avec les 7 organisations partenaires : phase de cadrage achevée, phase d'étude préalable entamée, identification du thème de l'atelier collectif... (Détails ci-dessous).

A partir d'août 2015, le COTA et chacune des 7 organisations partenaires ont entamé la phase de cadrage consistant essentiellement à définir une « situation de référence » (analyse partagée du contexte de départ, identification des besoins immédiats des OSC en matière de partenariat, définition des objectifs, de la méthodologie d'accompagnement et des échéances 2015). Cette phase de « cadrage » est terminée pour les 7 OSC. Le contenu défini avec chacune d'elle est mentionné dans des « fiches de référence » dont la trame est annexée au présent rapport ([Annexe 1](#)).

Cette phase de cadrage a permis de développer la phase « d'étude préalable », visant à mieux cerner la façon dont chacune des 7 OSC envisage la relation partenariale et l'intègre dans son quotidien. Au 31 décembre 2014, cette phase est en cours pour certains partenariats.

Au final, le COTA et ses 7 partenaires ont tenu 40 réunions de travail en 2014. Chacune de ces 40 réunions a fait l'objet d'un compte rendu ou d'une note. Par ailleurs, le COTA a animé pour 4 organisations sur 7 des ateliers internes de réflexion sur le partenariat. 4 rapports correspondant ont suivi ces ateliers.

Les processus d'accompagnement des 7 OSC constituent la porte d'entrée du programme et le moyen par lequel d'autres actions programmées peuvent être enclenchées (communautés d'intérêt et ateliers d'échange collectif). Ainsi, dès le démarrage des processus d'accompagnement, le COTA a été en mesure de :

- Définir le thème du 1<sup>er</sup> atelier d'échange collectif qui se tiendra en février 2015 (« Comment bien démarrer et/ou auto-évaluer une relation partenariale ? Quelles sont les questions à se poser ? »). Cet atelier devant se nourrir des expériences de tout un chacun, il était difficile d'envisager un tel atelier en 2014 alors que les actions d'accompagnement venaient tout juste de démarrer et que la matière pour organiser un atelier d'échange était encore trop limitée.
- Définir 2 thématiques supports au déroulement de communautés d'intérêt. Ces deux thématiques correspondent à des besoins concrets et exprimés par les OSC. Il s'agit de « *Comment capitaliser les expériences en interne dans l'optique de devenir une organisation apprenante ?* » et « *Comment allier partenariat et renforcement des capacités ?* ». Ces deux thématiques seront donc abordées en 2015 selon un processus et un cadre méthodologique détaillé en 2014 (voir les 2 notes de cadrage rédigées à cet effet).

### 1.3. Les avancées de l'objectif spécifique 2

Le COTA a par ailleurs cadré les modalités de déroulement de la 1<sup>ère</sup> étude (sur 3 prévues) qui portera sur « *Les enjeux de la diversification des acteurs de la solidarité internationale au sein de la société civile (tensions entre « professionnels », « citoyens solidaires » et « mouvements sociaux »)* ». Ce 1<sup>er</sup> sujet de recherche-action a fait l'objet d'une note de cadrage et d'un rétroplanning mentionnant notamment les grandes étapes de l'étude, les temps forts (ateliers) et les productions (intermédiaires et finale). Un noyau d'acteurs nationaux a également été mobilisé en amont pour définir les contours de fond et de forme de cette étude. Cette étude devant être la plus inclusive possible, il était important pour le COTA de prendre le temps de mobiliser un 1<sup>er</sup> noyau dur d'OSC autour de cette thématique.

### 1.4. Intégration du genre dans les méthodes et approches du COTA

Dans le cadre de la réflexion stratégique enclenchée en 2014, le COTA s'est directement saisi de la question du genre et a décidé d'approfondir le sujet courant 2015. A ce stade, le contenu d'une note de cadrage a été rédigé et validé par le conseil d'administration du COTA. Il est donc prévu que le COTA se dote d'une stratégie claire en matière de genre mais, au préalable, il est nécessaire que l'organisation débattenne de la notion et définisse une porte d'entrée pertinente et cohérente eu égard à sa vision renouvelée et à ses missions.

Il ne s'agit pas pour le COTA de prendre des mesures « marketing » mais bien de se saisir de la question sur le fond et de définir une approche pragmatique.

### 1.5. Intégration de la dimension environnement dans les méthodes et approches du COTA

Dans le domaine de l'environnement, et plus largement du développement durable, le COTA s'est également saisi de la question en 2014. Même si l'environnement n'est pas au cœur du programme (voir contenu), le COTA a décidé d'engager en interne un diagnostic visant à définir un programme de mesures éco-responsables. Il sera fait appel en 2015 à une expertise externe pour mener à bien ce travail.

## 2. LEÇONS APPRISSES DE L'ANNÉE 1 DU PRÉSENT PROGRAMME ET DE L'ÉVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME PRÉCÉDENT.

### 2.1. Principaux enseignements tirés de la 1ère année

- L'année 2014 a été marquée par des activités de cadrage au sens large du terme (cadrage des relations avec les 7 OSC, planification des activités, définition d'un dispositif de pilotage et de suivi-évaluation en interne, création d'outils de suivi du changement, ...). Au regard de la mission générale confiée au COTA (mission de recherche-action), ces activités ont constitué un préalable indispensable puisqu'il conditionne l'efficacité des travaux menés autant que la redevabilité auprès du partenaire financier et auprès de chacune des 7 OSC partenaires. Il permet aussi et surtout de pouvoir mesurer les changements au fil de l'eau. Cette étape a néanmoins pris du retard puisque le coordinateur n'a finalement été opérationnel que le 1<sup>er</sup> août 2014.
- Les partenaires du COTA sont généralement très motivés et très ouverts à la démarche et aux propositions méthodologiques du COTA. Cependant, les propositions du COTA sont d'autant plus fortes si le processus d'accompagnement est calé sur l'agenda immédiat du partenaire. Il s'agit alors pour le COTA de se greffer sur une dynamique existante pour insuffler et stimuler la réflexion sur le partenariat. Cet aspect est d'autant plus important que les OSC partenaires étaient très occupées par les dossiers d'agrément ainsi que par l'organisation des ACC. De fait, il était nécessaire que le COTA « profite » de tout moment propice à la réflexion sur le partenariat. Le COTA a même démarré certains processus par des actions concrètes et immédiates (exemple : animation d'un atelier de capitalisation entre deux partenaires Nord et Sud).
- Le démarrage des processus d'accompagnement montre aussi la nécessité pour le COTA de « faire ses preuves » et de gagner la confiance de ses partenaires. On observe globalement que les 1<sup>ères</sup> actions mises en œuvre (animation d'ateliers internes, enquêtes préalables, ...) ont valeur de test. Si ces 1<sup>ères</sup> activités se déroulent bien et que le rôle et l'appui du COTA ont été appréciés, les propositions méthodologiques faites par la suite n'en seront que plus aisées.
- Lors du démarrage de certains processus d'accompagnement, le COTA pouvait a priori être perçu comme un « consultant gratuit » qui procède classiquement par un diagnostic suivi de recommandations. Or, le COTA ne se positionne pas en « consultant ». Son rôle est de stimuler, de faciliter et de provoquer mais non de proposer directement. C'est chemin faisant que le COTA s'efforce de faire comprendre son positionnement et sa mission (recherche-action participative).

## 2.2. Prise en compte des recommandations de l'évaluation externe sur le programme 2011-2013

Une évaluation externe sur le programme 2011-2013 piloté par le COTA a été menée par le bureau d'étude ACE en 2013. Les évaluateurs ont mentionné un certain nombre de faiblesses et de leçons. Ces dernières ont été prises en compte dans la préparation et l'exécution du présent programme.

### **Faiblesses dans la conception et l'exécution du programme Renforcement des Capacités des acteurs (RCA) et le nombre d'outputs/produits intermédiaires limité.**

Réponse apportée : *un dispositif de pilotage du programme 2014-2016 (intégrant un dispositif de suivi-évaluation) a été identifié et validé. Il prévoit pour chaque activité menée une production finale ainsi que des productions intermédiaires dépendamment de l'activité. Par exemple, pour la conduite de la 1<sup>ère</sup> étude thématique (OS2), il a été planifié un processus sur 1 année qui comporte une production finale mais aussi des productions intermédiaires.*

### **Une stratégie claire basée sur une analyse des processus d'apprentissage au niveau des organisations partenaires et une clarification des concepts n'était pas à la base des interventions.**

Réponse apportée : *la conduite des processus d'accompagnement des 7 OSC partenaires est balisée par des « fiches de référence » élaborées pour chacune des 7 OSC. Ces fiches mentionnent notamment le déroulement des processus d'apprentissage (phases) dans le temps et sont le résultats d'une 1<sup>ère</sup> phase de dialogue avec chacun des partenaires visant à mieux cerner les besoins concrets de chacun et le mode de communication interne propre à chacune des OSC. Cette phase dite de « cadrage » a permis de s'entendre sur les concepts, sur le périmètre d'intervention du COTA, sur les besoins de l'OSC et, au final, de mieux cerner le mode d'organisation des OSC et de situer plus finement les espaces d'apprentissage existants.*

### **Le COTA n'a pas analysé en détail sa propre capacité pour appuyer des processus de RC et d'apprentissage entre pairs : quelles sont les compétences andragogiques présentes ou à développer (par exemple pour la RAP), quels types et compétences de facilitation sont présents dans l'équipe, lesquels sont à renforcer et comment faut-il le faire, quel type de facilitation faut-il offrir dans quelle étape d'un processus d'apprentissage entre pairs ?**

Réponse apportée : *au démarrage du présent programme, le COTA a procédé à une analyse des compétences nécessaires à la bonne exécution du programme et a recruté 1 nouvelle personne bénéficiant d'expériences concrètes et pratiques dans le domaines de l'andragogie et de la facilitation. De même, le COTA a formalisé un partenariat avec ITECO, spécialiste dans les questions d'andragogie et d'animation participative,*

### **La difficulté dans l'équipe du COTA d'accepter un travail 'technique' pour commencer l'apprentissage avec un résultat tangible (utiliser des interventions techniques comme des leviers de changement) et ses compétences plus faibles pour appuyer des processus d'apprentissage ;**

Réponse apportée : *lors des phases de « cadrage » menées avec chacune des 7 OSC, le COTA a mis l'accent sur l'identification des besoins concrets et immédiats des 7 partenaires afin d'ancrer la dynamique dans le vécu et les préoccupations opérationnelles de chacun. Ainsi, tous les accompagnements ont commencé par des travaux « techniques » répondant aux besoins de chacun (animation d'ateliers internes, séminaires partenariaux, animation d'atelier de capitalisation des expériences...).*

### **Une coordination faible du programme RCA**

Réponse apportée : *le COTA a procédé au recrutement d'un nouveau coordinateur de programme dont la 1<sup>ère</sup> des tâches a été de définir un dispositif de pilotage (outils, méthode et procédures).*

### **Le manque d'un leadership pour la gestion d'un programme pilote au niveau du secrétaire général/directeur et du CA ;**

Réponse apportée : *un atelier stratégique de 3 jours a été organisé en interne. Des groupes de travail thématiques ont été mis en place. Un des groupes de travail a pour mission d'identifier des actions concrètes pour une plus forte implication du CA dans le quotidien du programme. C'est ainsi qu'il a été décidé d'expérimenter le système de lien (un membre de l'équipe participe à chaque CA) et, pour chaque activité mise en œuvre, l'équipe doit identifier un « référent » au sein du CA ou de l'AG.*

**Le manque d'espace, de motivation et de moyens pour apprendre au niveau des partenaires.**

Réponse apportée : *lors des phases de « cadrage », le COTA a identifié les espaces d'apprentissage existants au sein de chacune des organisations partenaires. L'objectif est de s'inscrire dans ces espaces et, lorsque ces derniers n'existent pas, d'éviter d'en créer de toute pièce (ce qui ne marche généralement pas) et de se greffer sur des espaces de travail en commun existants.*

De l'ensemble de ces faiblesses, les évaluateurs ont formulé des « leçons » que le COTA a pris en considération :

**Pour motiver les acteurs concernés, il est important de limiter la phase de formulation dans le temps et de bien la structurer, par exemple, en formulant à l'avance les résultats attendus en cours de route.**

Réponse apportée : *pour chaque OSC partenaire, une « fiche de référence » (baseline) a été élaborée. Le contenu de cette fiche est le fruit des échanges initiaux développés avec chaque OSC. La fiche formule notamment les résultats attendus pour chaque accompagnement.*

**La motivation des acteurs augmente si les discussions des processus et du contenu sont faits avec un vocabulaire commun et un cadre référentiel partagé.**

Réponse apportée : *élaboration d'une « fiche de référence » pour chaque OSC partenaire à laquelle s'ajoutent des compte-rendu de réunions/rencontres avec chaque OSC partenaire. Ces derniers mentionnent, actent et retraçent les décisions/orientations prises et permettent de développer un langage commun et une responsabilité commune.*

**L'appui aux processus d'apprentissage organisationnel demande une analyse du système d'apprentissage de l'organisation partenaire, de sa capacité pour apprendre.**

Réponse apportée : *la phase de cadrage (développée ci-dessus) mais aussi la phase d'étude préalable ont permis au COTA de situer les espaces d'apprentissage internes à chacune des 7 OSC.*

**Le choix de l'outil pour apprendre doit suivre le choix de la question d'apprentissage, la capacité de l'organisation pour apprendre et les styles d'apprentissage favorisés : la méthode RAP n'est pas toujours la plus appropriée.**

Réponse apportée : *les méthodes de travail et d'apprentissage mises en place s'ancrent systématiquement dans les pratiques et méthodes spécifiques à chacun des partenaires afin de gagner du temps et de renforcer la mobilisation. La RAP ne constituent plus le seul et unique référentiel.*

**La capacité pour influencer l'agenda et mobiliser les acteurs autour des défis identifiés par une seule organisation dépend d'une théorie et d'une stratégie de changement claire.**

Réponse apportée : *le COTA a renouvelé sa stratégie (processus organisé tout au long de l'année 2014 et validation prévue lors de l'assemblée générale prévue au mois de mai 2015).*

**Jouer le rôle de « spectateur extérieur critique » (confrontational facilitator) demande un mandat et est une responsabilité. Il oblige l'intervenant à être disponible pour faciliter la suite éventuelle en termes de changement organisationnel (contenu, processus, staff et résultats). Il est clair que ce n'est possible que si l'intervenant a reçu un mandat clair pour toucher aux questions de gouvernance et aux questions de nature plus stratégique.**

Réponse apportée : *le COTA développe une méthodologie basée sur les préoccupations concrètes, pratiques et immédiates des partenaires. Par ce biais, le COTA touchent inévitablement des questions stratégiques dont il se saisit uniquement sur demande du partenaire. A ce stade et pour cette 1<sup>ère</sup> année, le COTA n'a pas encore été saisi par un partenaire pour intervenir plus directement sur les questions stratégiques de chacune des 7 OSC mais, la méthode utilisée devrait amener les partenaires à identifier cet axe de travail comme le prolongement naturel des processus conduit la 1<sup>ère</sup> année.*



**Un cadre analytique clair et partagé faciliterait la formulation des leçons plus génériques (par exemple sur base des études de cas).**

Réponse apportée : *le COTA a défini le contenu d'un rapport portant sur les effets des processus d'accompagnement. La trame et le processus de co-rédaction en interne ont été définis. Un 1<sup>er</sup> rapport est en cours de finalisation.*

**Un processus d'apprentissage collectif (tel qu'une CI) peut être alimenté par tous les acteurs et ne devrait pas être dépendant du progrès d'un processus d'apprentissage d'une seule organisation.**

Réponse apportée : *une 1<sup>ère</sup> communauté d'intérêt a été définie (cadre, méthode,... ) sans que cela ne dépendent des processus d'accompagnement.*

## SECTION II : LES AVANCES DU PROGRAMME PAR OBJECTIF SPECIFIQUE

### 1. L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

#### 1.1. Fiche descriptive de l'objectif spécifique 1

<b>Objectif spécifique 1</b>	Les capacités des OSC belges autour du partenariat sont accrues en termes de crédibilité et de légitimité pour le changement social
<b>Indicateurs objectivement vérifiables et sources de vérification</b>	<b>IOV1</b> : Degré de mise à jour de la stratégie ou de l'approche partenariale des 7 OSC partenaires <b>IOV2</b> : Degré d'appropriation de la réflexion autour du partenariat de la part des OSC belges <b>SV IOV1, IOV2</b> : Enquête externe et dispositif de suivi-évaluation interne
<b>Résultat 1 Types d'activités</b>	Les capacités d'analyse et de suivi-évaluation-capitalisation des relations partenariales des 7 OSC partenaires et de leurs partenaires Sud sont renforcées. <b>1.1</b> Définition du cadre de travail collaboratif entre le COTA et les 7 OSC et connaissance mutuelle. <b>1.2</b> Conduite d'études préalables portant sur le fonctionnement institutionnel et organisationnel des 7 organisations. <b>1.3</b> Accompagnement des 7 organisations sur des processus d'analyse de leur expérience, d'identification de changements. <b>1.4</b> Soutien à la mise en place d'actions visant ces changements et évaluation de l'expérience. <b>1.5</b> Analyse de la littérature existante faisant état d'expériences innovantes en matière de partenariat.
<b>Résultat 2 Types d'activités</b>	Une pratique de travail collectif autour du partenariat est instituée entre OSC belges. <b>2.1</b> Animation et accompagnement de groupes de travail, d'échange et d'analyse collective regroupant les OSC (communautés d'intérêts). <b>2.2</b> Capitalisation des processus d'échange et d'analyse collective. <b>2.3</b> Production « d'outils » pratiques pour la mise en œuvre d'actions de changement.
<b>Résultat 3 Types d'activités</b>	Des faiseurs d'opinion et des décideurs sont sensibilisés aux nouveaux enjeux du partenariat N-S. <b>3.1</b> Vulgarisation et de diffusion des connaissances produites dans le cadre des résultats 1 et 2. <b>3.2</b> Organisation d'événements (séminaires, événements plus restreints) réunissant des acteurs influents. <b>3.3</b> Participation aux espaces et aux événements (pertinents) organisés par d'autres acteurs pour présenter les messages issus du travail de recherche et de production collective.
<b>Hypothèses (OS1)</b>	<b>1.</b> Le contexte belge de la coopération reste suffisamment stable pour que les conditions de pertinence et d'utilisabilité des savoirs produits ne changent pas de manière substantielle. <b>2.</b> Au niveau des OSC individuelles, les résultats du programme ne rentrent pas en conflit avec d'autres priorités internes à l'organisation. <b>3.</b> Au niveau collectif, ni ACODEV ni le CNCD ne proposent de priorités alternatives en termes de renforcement des capacités des OSC.

## 1.2. État d'avancement de l'objectif spécifique 1

### a. Cadrage de la relation partenariale entre le COTA et chacune des 7 OSC.

La phase de cadrage du travail collaboratif avec chacune des 7 OSC a été menée et est consignée dans des « fiches de référence » (voir trame [Annexe 1](#)). Ce travail a notamment permis d'identifier les contextes de départ, de fixer des objectifs et une méthode pour chacun des accompagnements. Le COTA et chacune des 7 OSC ont ainsi délimité le cadre de leur collaboration. Ces fiches de référence fixent également une « situation initiale » qui facilitera ensuite la mesure du changement observé dans chacune des 7 organisations.

Les processus d'accompagnement n'ont pas démarré de façon uniforme et au même moment. Chaque processus a pris en compte le calendrier et les impératifs propres à chaque partenaire (par exemple, certains partenaires ne souhaitaient pas démarrer les processus d'accompagnement avant septembre car cela coïncidait avec leur programmation et certaines de leur échéances). Au 31 décembre 2014, tous les processus ont néanmoins démarré. Les 1ers enseignements sont consignés dans un rapport sur les effets qui met d'ailleurs l'accent sur la manière dont les accompagnements ont démarré (méthode).

### b. Phase exploratoire ou « d'étude préalable »

Chacun des processus d'accompagnement s'est ensuite concrétisé par le déroulement d'une phase exploratoire ou d'étude. Cette dernière visait essentiellement à bien connaître le fonctionnement de chacune des 7 OSC et à appréhender et cerner le plus justement possible l'état d'avancement des réflexions et des pratiques en matière de partenariat. Cette phase a également permis d'identifier les leviers de changements propres à chacune des organisations. Au 31 décembre 2014, certaines phases d'étude sont en cours.

Certains processus d'accompagnement ont également démarré de façon très active, sans forcément de phase d'enquête formelle préalable. Encore une fois, la méthode développée par le COTA consiste à profiter de tout événement à l'agenda du partenaire pour mieux comprendre et amener/provoquer des questionnements. Cette façon de démarrer permet d'aborder la question partenariale par une entrée de type opérationnelle (généralement un projet conduit par les deux partenaires).

Parallèlement, le COTA, via la chargée de l'information (anciennement documentaliste) réunit la documentation pertinente et relative au partenariat, mettant ainsi en avant les expériences qui peuvent enrichir et alimenter les processus d'accompagnement des 7 OSC. Un outil web (Diigo) a ainsi été mis en place et permet de partager la documentation identifiée (article, rapport, ...). De même, l'ensemble des documents produits et des activités programmées en lien avec la thématique du partenariat sont insérés dans le site internet qui a fait l'objet d'une rénovation complète.

## 1.3. Évolutions et réorientations significatives par rapport au contexte, aux groupes cibles, aux partenaires, aux méthodes, aux synergies...

Tous les processus d'accompagnement des 7 OSC ont démarré. Le contenu et la méthodologie de l'accompagnement ont été arrêtés avec chacun des partenaires. Les points de départ (situation initiale) sont connus et formalisés dans un outil facilitant le suivi du changement (livre-journal de l'accompagnateur).

L'organisation de temps de travail collaboratif entre OSC belges (atelier d'échange collectif sur les pratiques et communautés d'intérêt) est fortement dépendante des processus d'accompagnement, qui seuls permettent de rassembler de la matière et de mobiliser autour d'enjeux collectivement convenus. C'est en ce sens que le COTA n'a pas pu organiser les 2 ateliers de travail collectif en 2014 car les processus d'accompagnement étaient encore à leurs débuts, rien n'était alors « socialisable ».

L'année 2014 a cependant permis de cibler et d'organiser autant sur le fond que sur la forme 2 communautés d'intérêt (une sur la capitalisation et l'autre sur le renforcement des capacités) et 1 atelier d'échange collectif (sur comment démarrer ou auto-évaluer une relation partenariale) pour 2015.

## 1.4. Adaptations éventuelles dans la formulation des résultats, des indicateurs de l'objectif et/ou des résultats...

Aucune adaptation n'est apportée au contenu du programme. L'impossibilité d'organiser en 2014 les 2 ateliers collectifs programmés ne modifie pas les Indicateurs objectivement vérifiables.

## 1.5. Enseignements intéressants tirés de l'année 1 du présent programme et de l'évaluation externe du programme précédent ; suivi des observations et recommandations formulées lors de l'appréciation et du dialogue politique

Les principaux enseignements tirés de cette 1<sup>ère</sup> année sont consignés dans un rapport sur les effets des accompagnements menés par le COTA auprès des 7 organisations partenaires.

Chacun des processus d'accompagnement est particulier et unique. En ce sens, le COTA développe une méthodologie différenciée dépendamment des spécificités de chacune des organisations partenaires. Si chaque cas est unique, on peut néanmoins discerner quelques éléments permettant d'identifier une typologie parmi les d'organisations partenaires belges:

- L'ancienneté du travail en mode partenarial ;

- Ce que représente le mode partenarial dans l'identité et la culture de l'organisation ;
- Les spécificités liées au cœur de métier de chacune des organisations partenaires au Nord avec une distinction entre :
  - Les organisations de type militant (ou activiste)
  - Les organisations plus « professionnelles » et « généralistes ».
  - Les organisations plus « professionnelles » et spécialisées sur un domaine (ex : justice, droits de l'homme).
- Les motivations internes et externes à l'introduction du partenariat comme méthode de travail.

Sans prétendre être exhaustif, de ces premiers mois d'accompagnement, le COTA retient quelques principes-clés relatifs à la méthode d'accompagnement :

**Principe 1** : respect des valeurs et des choix de l'organisation partenaire et ne pas imposer un modèle théorique désincarné et sans substance.

**Principe 2** : l'accompagnement ne peut se faire que sur la base de l'agenda du partenaire. Ce n'est pas le partenaire qui se cale sur l'agenda du COTA. Cela nécessite des qualités en interne comme la réactivité, l'adaptation tout en gardant un cap.

**Principe 3** : développer des activités qui se calent sur les priorités concrètes et immédiates du partenaire. Une dynamique d'accompagnement ne peut s'inscrire dans le temps que si le COTA s'intègre dans les actions en cours du partenaire et infuse, à travers ces actions, des préoccupations relatives au partenariat. La pratique montre à quel point il est peu concluant de développer des activités ex-nihilo et théoriques relatives au partenariat.

**Principe 4** : ne pas avoir peur de fonctionner par tâtonnements afin que la dynamique prenne et s'enracine dans l'organisation partenaire. Il faut parfois se contenter de petites avancées sans perdre de vue les objectifs de départ.

**Principe 5** : favoriser la réflexion et la remise en question sur la base des pratiques et du vécu des partenaires, plus que donner des réponses toute faites (ne pas se poser en donneur de leçons). La dynamique ne sera pérenne que si l'organisation partenaire identifie par elle-même les solutions à ses questions.

**Principe 6** : dans la conduite des processus d'accompagnement, il est à la fois nécessaire d'analyser et de valoriser tout ce qui est explicite et formel, tout en l'enrichissant et en le questionnant par la prise en compte de ce qui est implicite ou n'est pas explicitement pensé en termes de relation partenariale.

Le COTA a développé une approche d'accompagnement qui intègre une certaine façon d'aborder la question du partenariat, dans le cadre spécifique des relations Nord-Sud. Cette approche de travail est le résultat des 1<sup>ers</sup> échanges avec chacune des 7 OSC partenaires et se caractérise par les points suivants :

**Point 1** : il n'y a pas de modèle de partenariat bon ou meilleur dans l'absolu. Il n'y a que des modèles de partenariat qui correspondent (ou ne correspondent pas) à la culture, aux valeurs et à la stratégie d'intervention des organisations impliquées à un instant donné. Le COTA a donc démarré les processus d'accompagnement sans a priori, sans idées préconçues et sans cadres figés, afin de coller aux réalités et ne pas favoriser de trop grands écarts entre la pratique et la théorie sur le partenariat.

**Point 2** : utiliser la définition théorique du partenariat comme référence, comme idéal, mais ne pas en faire une cible « à tout prix » sur les trois années du programme. Le COTA définit ses objectifs en fonction des réalités propres du partenaire et fixe des marges de progrès en fonction de cela. Le COTA développe ainsi une approche pragmatique, d'ailleurs souhaitée par les partenaires, avec un objectif : tenter de développer des relations moins descendantes (du Nord vers le Sud) et plus basées sur la coresponsabilité quand cela est voulu et possible.

**Point 3** : ne pas faire preuve de naïveté ni d'angélisme sur le niveau d'équité dans les relations partenariales Nord-Sud et sur les dommages collatéraux du système « aide au développement » qui tend à faire du développement un véritable « marché » sur lequel se positionnent ONG du Nord comme du Sud. Ce « marché » induit des rapports de force à prendre en compte. Cela participe encore une fois à développer une approche pragmatique qui prend en considération le contexte global de l'aide au développement et ce en quoi il influe sur la nature et la qualité des relations partenariales Nord-Sud.

## 2. L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

### 2.1. Fiche descriptive de l'objectif spécifique 2

<b>Objectif spécifique 2</b>	Les capacités des OSC belges d'adaptation aux enjeux internationaux en termes de gestion du changement sont améliorées
<b>Indicateurs objectivement vérifiables et sources de vérification</b>	<b>IOV1</b> : Degré d'intériorisation de ces enjeux par les OSC <b>IOV2</b> : Degré d'appropriation collective de ces enjeux <b>SV IOV1, IOV2</b> : Enquête externe et dispositif de suivi-évaluation interne
<b>Résultat 1 Types d'activités</b>	Les OSC belges sont en condition de prendre la mesure de l'importance des enjeux que l'adaptation aux mutations du contexte leur impose. <b>1.1</b> Conduite de trois études thématiques. <b>1.2</b> Organisation d'ateliers de vulgarisation du contenu des trois études.
<b>Résultat 2 Types d'activités</b>	La réflexion autour des enjeux internationaux par les faiseurs d'opinion et les décideurs identifie des pistes de repositionnement. <b>2.1</b> Organisation par le COTA d'événements à plus ou moins grande échelle réunissant les faiseurs d'opinion. <b>2.2</b> Participation aux espaces et aux événements (pertinents) organisés par d'autres acteurs pour présenter les messages issus du travail de recherche et de production collective. <b>2.3</b> Rédaction de supports de plaidoyer et négociations de réflexions et pistes d'action avec les faiseurs d'opinion.
<b>Hypothèses (OS2)</b>	<b>1.</b> Le contexte belge de la coopération reste suffisamment stable pour que les conditions de pertinence et d'utilisabilité des savoirs produits ne changent pas de manière substantielle. <b>2.</b> Au niveau des OSC individuelles, les résultats du programme ne rentrent pas en conflit avec d'autres priorités internes à l'organisation. <b>3.</b> Au niveau collectif, ni ACODEV ni le CNCD ne proposent de priorités alternatives en termes de renforcement des capacités des OSC.

## 2.2. État d'avancement de l'objectif spécifique 2

---

### a. Définition du dispositif de conduite des études

De façon générale, l'année 2014 n'a pas permis d'enclencher la phase « opérationnelle » de l'une des 3 études proposées et mentionnées dans la partie narrative du programme 2014-2016. Chacune des 3 études correspond à un enjeu identifié par le COTA.

Une fois l'équipe au complet (soit en octobre 2014), le COTA s'est d'abord attaché à définir le dispositif humain de conduite des études. Il a été convenu que pour chacune des études, c'est un binôme de chargés d'étude qui serait constitué afin de favoriser la continuité dans le travail et d'éviter toute rupture liée à l'absence d'un agent. Au-delà de la continuité dans l'action du COTA, le travail en binôme permet de croiser les regards et les analyses, ce qui est source de richesse et garant d'objectivité.

### b. Priorisation et définition du cadre méthodologique

Une fois le dispositif défini et mis en place, un travail de fond a été mené afin de déterminer :

- Laquelle parmi les 3 études était prioritaire et pourquoi.
- La problématique de recherche (sur quel paradigme construit-on la recherche, les hypothèses...).
- L'angle d'approche de la recherche (quelle est la porte d'entrée la plus pertinente dépendamment du contexte).
- Le déroulement de la recherche (planification des étapes et des productions).

Au final, il a donc été décidé de commencer par l'étude portant sur « *les enjeux de la diversification des acteurs de la solidarité internationale au sein de la société civile (tensions entre « professionnels », « citoyens solidaires» et « mouvements sociaux»* ». Le COTA a jugé que le contexte actuel, marqué notamment par la réforme générale du secteur de la coopération-développement, par le déroulement des processus ACC et par l'organisation en 2015 des assises de la coopération au développement (et son corolaire : la rédaction d'une nouvelle charte CNCD), se prêtait et justifiait cette 1<sup>ère</sup> étude. De plus, cette étude trouve un terreau favorable dans les processus d'accompagnement des 7 OSC partenaires. Beaucoup d'informations et de matière brute sont disponibles grâce à ces processus.

Une fois la thématique ciblée, le COTA a travaillé à définir plus précisément la problématique de recherche et à définir le cadre méthodologique, à savoir : les différentes phases de l'étude, les activités phares (ateliers, ... ), les productions intermédiaires et finale ainsi que les acteurs à mobiliser. A ce jour, le COTA dispose pour cette étude d'une programmation pour l'année 2015 qui prévoit notamment l'organisation d'un 1<sup>er</sup> Café du COTA sur la contestation sociale, qui devrait permettre de réunir et mobiliser la catégorie « mouvements sociaux », suivi d'un atelier de travail à Tunis à l'occasion du Forum social mondial qui devrait permettre d'élargir les investigations et de replacer l'étude dans un contexte plus large (international). Ces deux activités seront complétées par des entretiens individuels avec un certain nombre d'acteurs associatifs belges. Au final, le COTA devrait être en capacité de rendre public une 1<sup>ère</sup> production (intermédiaire) d'ici juin 2015.

## 2.3. Évolutions et réorientations significatives par rapport au contexte, aux groupes cibles, aux partenaires, aux méthodes, aux synergies...

---

La 1<sup>ère</sup> étude a pris du retard, ce qui est principalement dû à la constitution de l'équipe COTA (entière et effective en octobre 2014). A ce stade et considérant le temps restant (2 ans), il semble difficile pour le COTA de mener 3 études dissociées. Ainsi, les 3 enjeux décrits dans la partie narrative du programme 2014-2016 ne feront pas forcément et individuellement l'objet d'une étude à part entière.

Il s'agirait de restreindre le nombre d'études à 2 en considérant que les enjeux 2 et 3 mentionnés dans le programme (enjeux de la diversification des acteurs de la solidarité internationale et enjeux de la diversification des sources de légitimité des OSC) seraient abordés en même temps et dans la même étude puisqu'au final très proches sinon complémentaires.

## 2.4. Adaptations éventuelles dans la formulation des résultats, des indicateurs de l'objectif et/ou des résultats...

---

Aucune adaptation du cadre logique n'est nécessaire à ce stade.

## 2.5. Enseignements intéressants tirés de l'année 1 du présent programme et de l'évaluation externe du précédent programme ; suivi des observations et recommandations formulées lors de l'appréciation et du dialogue politique

---

A ce stade (1<sup>ère</sup> année de mise en œuvre du programme), il est difficile de tirer des enseignements précis et fondés.

## SECTION III :

### LES AVANCES DU PROGRAMME PAR OBJECTIF SPECIFIQUE ET PAR RESULTAT ATTENDU

#### 1. RÉSULTAT 1 DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

<b>OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1 :</b> Les capacités des OSC belges autour du partenariat sont accrues en termes de crédibilité et de légitimité pour le changement social						
<b>RESULTAT 1 :</b> Les capacités d'analyse et de suivi-évaluation-capitalisation des relations partenariales des 7 OSC partenaires et de leurs partenaires Sud sont renforcées						
INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1 (2014)	RÉALISÉ ANNÉE (2014)	PRÉVU ANNÉE 2 (2015)	RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)	PRÉVU ANNÉE 3 (2016)
<b>IOV1 :</b> degré d'intériorisation par les 7 OSC de la réflexion autour du partenariat.	Fin 2013, le questionnement autour du partenariat se situe au niveau de quelques personnes au sein de chaque organisation.	Fin 2014, la réflexion autour du partenariat a impliqué l'ensemble des équipes des 7 OSC et une partie au moins de leurs partenaires Sud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour chaque processus d'accompagnement : constitution d'un binôme COTA, comprenant un leader et un observateur, et désignation d'un référent privilégié chez le partenaire, interlocuteur du COTA pour la conduite générale du processus.</li> <li>- La phase de définition des modalités de déroulement des processus d'accompagnement a associé le binôme COTA et le référent chez le partenaire.</li> <li>- Les phases d'étude ont associé non seulement le référent mais aussi d'autres personnes de l'équipe qui ne sont a priori pas en lien direct avec le partenariat (service communication, service politique, service administration-finances et direction générale) et d'autres qui sont en lien direct (service des opérations menées au Sud essentiellement).</li> <li>- Fin 2014, la dynamique enclenchée dépasse le référent/interlocuteur du COTA pour toucher les niveaux décisionnels (direction générale), les niveaux opérationnels et les fonctions supports (administrations finances, communication...).</li> <li>- L'outil en ligne de partage d'informations a mis en place en 2011 est actualisé et permet de diffuser la littérature pertinente sur le thème du partenariat (expériences innovantes, ...).</li> </ul>	Fin 2015, les instances des 7 OSC ont été saisies au moins une fois par la réflexion autour du partenariat.		Fin 2016, les relations de partenariat entre les 7 OSC et leurs partenaires Sud ont évolué par rapport au début du programme.
<b>IOV2 :</b> degré de participation des 7 OSC partenaires aux processus d'échange	Fin 2013, les réflexions autour du partenariat sont menées de manière	Fin 2014, les 7 OSC auront participé à pas moins de deux ateliers collectifs autour du partenariat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin 2014, le COTA et l'ensemble des 7 OSC partenaires ont identifié la thématique du 1<sup>er</sup> atelier d'échange collectif : « Comment démarrer une relation partenariale et l'auto-</li> </ul>	Fin 2015, les 7 OSC auront toutes proposé au moins un sujet d'expérience ou de		Fin 2016, les 7 OSC auront échangé leurs pistes de changement internes avec au moins

et de réflexion collective.	individualisée par les 7 OSC.		<p>évaluer» ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin 2014, le déroulement, le contenu et la méthodologie de l'atelier sont définis et communiqués aux 7 OSC. La date de l'atelier est fixée au 5 février 2015.</li> <li>- 12 OSC ont été invitées (les 7 OSC partenaires et 5 organisations non-partenaires qui ont manifesté leur intérêt).</li> </ul>	questionnement sur le partenariat dans un atelier collectif.		deux autres OSC.
IOV <sub>3</sub> : nombre de « savoirs » spécifiques générés.	Fin 2013, les nombreux outils existants sur le partenariat ne sont pas adaptés aux nouveaux enjeux.	Fin 2014, il existe au moins un rapport d'analyse (par rapport aux évolutions du contexte) des pratiques de partenariat pour chacune des 7 OSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le COTA a identifié et élaboré des outils permettant de suivre et apprécier les évolutions internes à chacune des 7 OSC : une fiche de référence (point de départ des réflexions pour chacune des OSC : baseline <a href="#">Annexe 1</a>) et mise en place d'un livre-journal de l'accompagnement (trame <a href="#">Annexe 2</a>).</li> <li>- Fin 2014, 7 fiches de référence ont été élaborées et les livres-journaux ont été complétés à 11 reprises.</li> <li>- Les fiches de référence et les livres-journaux ont permis de rédiger un 1<sup>er</sup> rapport d'analyse appelé « rapport sur les effets 2014 ». Ce rapport « effets 2014 » focalise sur les modalités de démarrage des processus d'accompagnement (méthode) et les 1<sup>ers</sup> résultats des études préalables.</li> </ul>	Fin 2015, il existe au moins un document de capitalisation des pratiques de partenariat pour chacune des 7 OSC.		Fin 2016, il existe au moins un « produit » qui présente des modalités possibles d'adapter le partenariat aux nouveaux enjeux.
<b>DÉPENSES RÉSULTAT 1 (OS 1)</b>						
<b>PRÉVU ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE (2016)</b>		



### 2.1. Explication de l'état d'avancement

#### a. La définition du cadre et des outils de travail collaboratif

En 2014, le COTA a d'abord mis l'accent sur le cadrage des 7 processus d'accompagnement. Ces cadrages ont été menés avec chacune des 7 organisations et visaient à bien identifier l'état des réflexions autour de la question du partenariat, les besoins immédiats de chacune des organisations, les objectifs fixés à l'accompagnement, la méthodologie et les différentes phases de l'accompagnement. Ces différents cadrages ont également permis de fixer une situation de « référence » (ou baseline) qui permet ensuite d'apprécier, de suivre et mesurer le chemin accompli par chacune des OSC. Il était également important dans un 1<sup>er</sup> temps de bien clarifier le positionnement du COTA dans ces processus d'accompagnement (ce que le COTA peut faire et ce qu'il ne pourra pas faire).

Le contenu des points de démarrage a été reporté dans des « fiches de référence ». Fin 2014, 7 fiches de références sont établies. Ces dernières peuvent évoluer dans leur contenu, tout au long des processus d'accompagnement. Elles sont donc destinées à être mises à jour si besoin est. De ces fiches de référence ont été conçus et mis en place des « livres-journaux de l'accompagnement ». Dans ces livres-journaux « du changement », les chargés d'étude du COTA consignent leurs impressions, leurs appréciations et leurs constats sur l'évolution des réflexions propres à chacune des 7 OSC. Le livre-journal est au final un outil de suivi. C'est sur cette base que le rapport sur les effets des accompagnements du COTA (« rapport effet ») a été réalisé. Le livre-journal fixe 5 références (ou critères d'appréciation) pour suivre le chemin parcouru par chacune des OSC partenaires. Ces critères se réfèrent aux 5 « core capabilities »<sup>1</sup>. Éléments de changement liés :

- à la vision et aux choix stratégiques dans le domaine du partenariat ;
- au niveau d'implication du personnel de l'organisation dans la dynamique partenariale ;
- à la gouvernance interne (organisation/prise de décision) en lien avec les actions multi-acteurs ;
- à la dynamique institutionnelle de l'organisation (recherche de synergies, complémentarités, diversification des partenaires...).

#### b. Conduite des phases exploratoires/d'étude

Après la définition du cadre de départ, le COTA a entamé avec chacun des 7 partenaires une phase dite « exploratoire » ou « d'étude préalable » qui consiste à dégager une appréciation sur la nature et la qualité des relations partenariale actuellement développées par chacune des 7 OSC. Cette phase consiste également à favoriser l'introspection de chacune des 7 OSC afin que chacune se questionne sur le sens du terme partenariat.

Cette phase a souvent commencé par la lecture des documents stratégiques et institutionnels de chacune des 7 organisations (plan stratégiques, notes politiques, théorie du changement, conventions de partenariats en cours, documents de projet, ...).

La prise de connaissance du cadre stratégique et institutionnel s'est systématiquement accompagnée d'une « enquête de perception » (ou « étude de base ») qui a permis de recueillir et de croiser les perceptions de différentes personnes appartenant à une même organisation et, dans certains cas, de croiser les perceptions des partenaires Nord avec celles des partenaires Sud (organisation d'enquêtes en ligne). Au final, ces croisements ont permis d'identifier les faiblesses à l'intérieur d'une même organisation ou entre deux organisations partenaires, d'en définir la nature et son impact sur le développement d'une stratégie partenariale. Ces enquêtes ont également permis d'apprécier le fonctionnement et l'organisation interne de chacune des 7 OSC et d'identifier des leviers pertinents pour que les réflexions sur le partenariat soient le plus diffusées en interne et évoluent.

Point important, les « enquêtes de perception » ou « études de base » ont pour objectif de recueillir les avis, les ressentis de chacun. Il ne s'agit en aucun cas d'une évaluation. Il ne s'agit pas non plus de savoir au final qui dit vrai, qui dit faux. L'essentiel est le ressenti, la perception.

Certaines phases exploratoires ont également été conduites par et à travers des actions concrètes (par et dans l'action), correspondant souvent à des besoins urgents exprimés par les OSC (exemple : animation d'un séminaire interne avec une partie du temps réservé à la question des partenariats). La méthode développée par le COTA a donc consisté à se greffer sur l'agenda des partenaires, sur leurs priorités. C'est sur ces priorités que le COTA a commencé à construire une démarche d'accompagnement.

Cette façon de démarrer permet d'aborder la question partenariale par une entrée de type opérationnel (généralement un projet conduit par les deux partenaires).

<sup>1</sup> Keijzer, N., Spierings, E., Phlix, G., Fowler, A. 2011. Bringing the invisible into perspective. Reference paper for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes. Maastricht: ECDPM.

Cette 1<sup>ère</sup> phase d'exploration a permis de dégager des enseignements et appréciations qui ont fait l'objet de rapports spécifiques (3 rapports d'ateliers au 31 décembre 2014) et d'appréciations reportées dans le livre-journal. Ces différents rapports et le contenu des livres-journaux ont permis la rédaction d'un 1<sup>er</sup> rapport consolidé sur les effets de l'accompagnement du COTA pour chacune des 7 OSC (« rapport effets »).

#### c. Le cadrage d'une 1ère activité d'échange entre OSC (atelier d'échange collectif)

Les processus de cadrage des accompagnements et les phases d'études préalables ont notamment permis de dégager un questionnement commun à toutes les OSC partenaires : « *Quelles sont les questions à se poser lorsque l'on démarre une relation partenariale ou lorsque l'on souhaite évaluer la qualité d'une relation partenariale en cours ?* ».

C'est à partir de ce questionnement que le cadre d'un atelier d'échange collectif a été conçu, programmé et détaillé dans une note de cadrage. L'année 2014 aura permis de définir les objectifs, la méthodologie et la production attendue de cet atelier.

Comme mentionné dans la section 1 (ensemble du programme), les processus d'accompagnement n'ont pas tous commencé au même moment pour des impératifs essentiellement dus à l'agenda de chacune des 7 OSC mais aussi à la constitution de l'équipe COTA en charge du programme (recrutement des chargés d'étude, du coordinateur). Il n'a donc pas été possible de conduire 2 ateliers d'échange collectif, d'autant qu'il était nécessaire de mener cette phase exploratoire pour identifier un contenu pertinent et surtout attractif pour les 7 OSC partenaires.

## 2.2. Etapes de l'accompagnement, activités et production 2014

En 2014, le COTA a démarré ces processus d'accompagnement de la manière suivante :

Etapes	Activités	Productions
1- Identification précise des besoins du partenaire.	Réunions restreintes avec l'interlocuteur désigné (cet interlocuteur est souvent une personne qui a une vue transversale).	Compte rendu des interactions avec le partenaire + Livre-journal de l'accompagnateur renseigné après chaque interaction.
2- Identification de la porte d'entrée la plus pertinente pour enclencher la dynamique (porte d'entrée opérationnelle).	Réunions restreintes avec l'interlocuteur désigné + une autre personne dépendamment de la porte d'entrée identifiée.	Compte rendu des interactions avec le partenaire (32 comptes rendus disponibles) + Livre-journal de l'accompagnateur.
3- À partir de cette porte d'entrée concrète, identification des phases et cycles de l'accompagnement.	Travail en interne COTA.	Une « fiche de référence » (d'où on part, où l'on va et comment) est dressée pour chacun des partenaires. A ce jour 7 fiches de référence sont disponibles.
4- Phase d'enquête préalable et d'identification d'une thématique pour l'organisation d'un atelier d'échanges collectif.	Peut prendre différentes formes : Etude de perception croisée partenaire Nord / partenaire Sud. Etude sur les visions du partenaire Nord et atelier de partage en interne à l'organisation Nord.	Rapports d'étude (3 rapports d'étude sont disponibles). Déroulés méthodologiques d'ateliers : 3 disponibles à ce jour . Un note de cadrage et déroulement méthodologique du 1 <sup>er</sup> atelier d'échange collectif.
5- Phase de restitution des résultats et organisation de débats en interne.	Appui à l'organisation et à l'animation d'atelier interne sur le partenariat.	Rapport d'ateliers : 3 à ce jour.
6- Parallèlement, appui à l'évolution des documents stratégiques de l'organisation (à la demande).	Feedback sur les différents drafts de documents stratégiques des OSC partenaires et en lien avec le partenariat (notes stratégiques).	Note stratégique annotée : 1 à ce jour.

### 3. RÉSULTAT 2 DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1 : Les capacités des OSC belges autour du partenariat sont accrues en termes de crédibilité et de légitimité pour le changement social						
RESULTAT 2 : Une pratique de travail collectif autour du partenariat est instituée entre OSC belges						
INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1 (2014)	RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)	PRÉVU ANNÉE 2 (2015)	RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)	PRÉVU ANNÉE 3 (2016)
<b>IOV1</b> : qualité de la participation des OSC belges aux réflexions collectives autour de sous-thèmes en lien avec le sujet du partenariat N-S.	En 2013, le thème du partenariat est l'affaire de quelques individus (souvent isolés) au sein des OSC.	Fin 2014, les représentants d'OSC ayant participé aux activités collectives du programme ont relayé en interne les réflexions.	Lors de la phase de définition des modalités de déroulement des processus d'accompagnement, le COTA et les référents des 7 OSC ont défini des mécanismes de diffusion des réflexions collectives en interne de chacune des 7 OSC (au cas par cas et selon le mode de fonctionnement de chacune des organisations).	Fin 2015, au moins deux personnes par organisation ont participé à une des activités collectives organisées par le programme.		Fin 2016, au moins une activité collective a eu lieu à l'initiative d'une OSC.
<b>IOV2</b> : degré de formalisation des pratiques collectives.	En 2013, lorsqu'il y a des échanges entre OSC autour du partenariat ceux-ci sont épisodiques et informels.	Fin 2014, une liste de distribution d'informations et d'expériences autour du partenariat est en place.	1 base de données « OSC Belgique » a été constituée par le COTA. Au 31 décembre 2014 elle compte 349 personnes. Conformément à la loi sur la vie privée (protection des données personnelles), il a été demandé à chacune des organisations l'autorisation de leur communiquer des informations.  Cette base est complétée par une catégorie « acteurs européens » (190 personnes), « acteurs Sud » (546 personnes) et « autres acteurs internationaux » (17 personnes).  Au total, la base de données du COTA contient <u>1159 contacts</u> .	Fin 2015, une méthode de travail collectif autour du partenariat est connue et appropriée par les OSC participant.		

INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1 (2014)	RÉALISE ANNÉE 1 (2014)	PRÉVU ANNÉE 2 (2015)	RÉALISE ANNÉE 2 (2015)	PRÉVU ANNÉE 3 (2016)
<b>IOV3 :</b> nombre de « savoirs » élaborés en commun.	En 2013, il n'existe aucun matériel (sur le partenariat N-S) produit en collectif et disponible pour l'ensemble des OSC.	Fin 2014, des sujets qui feront l'objet d'un produit sont identifiés et des groupes d'OSC intéressées à cette production sont définis.	Deux sujets ont été identifiés. Chacun de ces sujets a fait l'objet d'une note de cadrage : - Comment mettre en place un dispositif de capitalisation continue et interne à une organisation afin de développer la mémoire institutionnelle ? Le projet a été présenté lors d'une réunion du groupe de travail « éducation au développement » d'ACODEV. 8 OSC ont manifesté leur intérêt. - Comment concilier la logique partenariale et le renforcement des capacités ? L'ensemble des 7 OSC partenaires est mobilisé autour de cette thématique.	Fin 2015, au moins un document de capitalisation collective est réalisé.		Fin 2016, au moins un document qui présente des pistes d'évolution des pratiques partenariales est réalisé.
<b>DÉPENSES RÉSULTAT 2 (OS1)</b>						
<b>PRÉVU ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>RÉALISE ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>RÉALISE ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE (2016)</b>		

#### 4.1. Explication de l'état d'avancement

##### a. L'identification des cadres appropriés pour la diffusion des réflexions sur le partenariat

Dès le démarrage des processus d'accompagnement, le COTA a porté une attention toute particulière sur l'identification des moyens et méthodes pour que les réflexions menées sur le partenariat se diffusent largement au sein de chacune des OSC partenaires et ne restent pas « la propriété » de quelques personnes et notamment du référent. C'est ainsi qu'en 2014, le COTA a focalisé son attention sur l'identification des cadres d'échange et de dialogue collectif au sein de chacune des 7 organisations afin de les investir et de diffuser largement les réflexions sur le partenariat. La stratégie du COTA est donc d'investir des espaces de dialogues existants pour diffuser et socialiser les réflexions sur le partenariat (par exemple : certaines OSC organisent des séminaires annuels regroupant l'ensemble des services de l'organisation et les personnels détachés sur les projets menés au Sud. Ces cadres ont été investis par le COTA pour diffuser et relayer les réflexions menées en plus petit comité).

Au final et au-delà du référent technique, le COTA cherche progressivement à inclure dans la dynamique :

- les directions de chacune des organisations (SG, DG) ;
- la base sociale de chacune des organisations (membres des CA et AG) ;
- les services opérationnels au siège comme sur le terrain (équipes projet) ;
- les services ou fonctions supports dépendamment de leur niveau d'implication ou d'influence sur les stratégies partenariales (service communication, service administratif et financier, ...).

##### b. La formalisation d'une méthode pour favoriser l'apprentissage collectif sur le mode collaboratif

2014 est la 1<sup>ère</sup> année du programme. Le COTA a donc commencé par identifier et rassembler dans une seule et même base de données les organisations susceptibles de vouloir bénéficier des réflexions, des outils et méthodes développés et co-construits. Afin de respecter la liberté et l'autonomie de chacune des organisations (Loi informatique et liberté), le COTA leur a adressé un e-mail les invitant à faire partie de la mailing-list.

Enfin, pour l'atelier d'échange collectif programmé le 05 février 2015, le COTA a ouvert le champ d'invitation pour fédérer plus d'OSC et impulser une dynamique dépassant les 7 OSC partenaires. Au 31 décembre 2014, 3 organisations « non-partenaires » se sont inscrites à l'atelier d'échange collectif (sur 5 invitations complémentaires aux 7 adressées aux partenaires officiels). Le COTA s'est volontairement limité à 5 organisations « non-partenaires » afin de ne pas dépasser un total de 20 participants, ce qui permet de travailler de façon plus participative (travaux de groupes possibles, ...). Au-delà de 20, il devient compliqué (en une seule journée) de développer des approches d'animation innovantes et participatives.

##### c. Identification de sujets/thématiques fédérateurs (communautés d'intérêt)

Les phases dites « exploratoires » des 7 processus d'accompagnement ont également permis d'identifier des « préoccupations » communes aux 7 OSC. La 1<sup>ère</sup> concerne la capacité d'une organisation à capitaliser « au fil de l'eau » ses pratiques et façons de faire sans pour autant devoir faire appel à un dispositif lourd, ponctuel et coûteux (capitalisation one shot réalisée par un bureau extérieur). Plus que de la capitalisation, les organisations demandeuses souhaitent progressivement devenir des organisations « apprenantes ». Le COTA s'est donc saisi de cette opportunité pour développer une méthodologie d'action en partenariat avec ITECO. Cette proposition méthodologique a été présentée lors d'une réunion du groupe de travail « Education au développement » d'ACODEV et a reçu un écho favorable. 8 organisations se sont manifestées pour mener ce chantier.

Cette thématique est particulièrement intéressante pour le COTA car en lien direct avec la thématique du « partenariat ». En effet, on considère très souvent que le partenariat est un processus qui se construit dans le temps, qui peut prendre du temps et pour lequel une mémoire « institutionnelle » est nécessaire. Or, une mémoire institutionnelle se construit aussi par la mise en place de mécanismes internes de capitalisation continue ou « chemin faisant ».

De la même manière, lors des phases exploratoires menées avec chacune des 7 OSC partenaires, le thème du renforcement des capacités des partenaires Sud est apparu comme une réelle demande, un vrai besoin (Comment faire du renforcement des capacités ? Comment lier partenariat et renforcement des capacités ?...). Le partenariat et le renforcement des capacités étant souvent intimement liés, le COTA a souhaité se saisir de la thématique pour développer une communauté d'intérêt. Une note de cadrage a été rédigée à cet effet.

## 5. RÉSULTAT 3 DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1 : Les capacités des OSC belges autour du partenariat sont accrues en termes de crédibilité et de légitimité pour le changement social						
RESULTAT 3 : Des faiseurs d'opinion et des décideurs sont sensibilisés aux nouveaux enjeux du partenariat N-S						
INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1 (2014)	RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)	PRÉVU ANNÉE 2 (2015)	RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)	PRÉVU ANNÉE 3 (2016)
IOV1 : degré d'institutionnalisation de la thématique de partenariat au sein d'instances collectives.	En 2013, la réflexion sur le partenariat au sein d'ACODEV et du CNCD est épisodique et non suivie.	Fin 2014, les résultats du travail autour du partenariat mené au sein du programme auront été présentés au moins une fois dans les deux groupes de travail d'ACODEV et à la Commission Programmes et Projets du CNCD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le COTA a investi 3 groupes de travail préparatoires aux assises de la coopération au développement 2015, pilotées par le CNCD, et a pris une place de « rédacteur » dans les sous-groupes de travail « Partenariat » et « Education au développement ». C'est une façon de réinjecter les 1ers enseignements dans une dynamique collective plus large.</li> <li>- Le COTA a participé à 17 rencontres organisées par ACODEV et le CNCD (CA, groupes de travail et commission programmes et projets). Lors de ces rencontres, le COTA est intervenu et a partagé en tout ou en partie l'avancement de son programme et les 1<sup>ers</sup> enseignements/appréciations du travail conduit.</li> <li>- Programmation d'1 séminaire sur le changement social en octobre 2015, co-organisé avec ACODEV, ngo-ederatie et la CTB. Une note de cadrage est produite à cet effet.</li> </ul>	Fin 2015, un GPS sur le partenariat N-S est créé au sein d'ACODEV et le thème du partenariat a été pris en compte dans la reformulation de la Charte du CNCD.		Fin 2016, le thème du partenariat N-S a fait l'objet d'une discussion au niveau du CA et de l'AG d'ACODEV.

INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1	RÉALISÉ ANNÉE	PRÉVU ANNÉE 2	RÉALISÉ ANNÉE 2	PRÉVU ANNÉE 3
-------------	------------------	---------------	---------------	---------------	-----------------	---------------

		(2014)	(2014)	(2015)	(2015)	(2016)
IOV <sub>2</sub> : degré de participation de faiseurs d'opinion et de décideurs à des actions de divulgation et de réflexion autour du partenariat N-S.	En 2013, les faiseurs d'opinion et les décideurs ne sont pas stimulés à réfléchir sur les enjeux actuels du partenariat N-S.	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 2014, le COTA a animé un séminaire interne de réflexion stratégique pour Iles-de-Paix. Un représentant de la DGD était présent.</li> <li>- Le COTA a organisé une nouvelle formule d'événement public (Cafés du COTA) portant sur la décroissance. Une production informative a été réalisée à l'issue de cette activité.</li> <li>- Le COTA a par ailleurs programmé une série de rencontres à caractère public pour 2015 : 5 « Cafés du COTA » lors desquels des faiseurs d'opinions sont invités à débattre et échanger sur 5 thématiques spécifiques, ciblées et qui permettent d'approfondir la notion de partenariat sous de nouveaux angles d'approches.</li> <li>- Le site internet du COTA a entièrement été repensé et refondé. Sa ligne éditoriale a été repensée. Le site relaie les informations pertinentes relatives au programme.</li> <li>- 1 plaquette de présentation du programme a été réalisée et mise en forme graphiquement. Cet outil contribue à informer sur ce que le COTA fait mais aussi à mobiliser les décideurs autour des réflexions sur le partenariat N/S.</li> </ul>	Fin 2015, au moins deux événements ont eu lieu au cours desquels au moins cinq faiseurs d'opinion et décideurs ont été exposés à des savoirs produits à partir des expériences capitalisées.		Fin 2016, au moins deux nouveaux événements ont eu lieu au cours desquels au moins cinq faiseurs d'opinion et décideurs ont été exposés à des savoirs produits à partir des expériences capitalisées.
<b>DÉPENSES RÉSULTAT 3 (OS<sub>1</sub>)</b>						
<b>PRÉVU ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE (2016)</b>		

## 6.1. Explication générale de l'état d'avancement

### a. Investir les espaces de travail au niveau national

Le programme n'en est qu'à sa 1<sup>ère</sup> année. Il serait présomptueux de vouloir présenter des résultats et des effets aboutis issus des différents processus d'accompagnement menés.

Néanmoins, le COTA a participé à 17 rencontres organisées par ACODEV et le CNCD. Lors de ces rencontres, le COTA n'a pas présenté les résultats de son programme mais est intervenu à chaque fois que cela était pertinent et a fait part de l'expérience vécue avec les 7 OSC partenaires (sans jamais les citer nommément et en respectant la confidentialité des informations recueillies).

Le COTA s'est par ailleurs proposé pour participer activement à la préparation des Assises 2015 de la coopération pilotées par le CNCD. Ainsi, le COTA a investi les 3 groupes de travail créés (partenariat, financement et éducation au développement) et s'est proposé pour être corédacteur de la futur charte du CNCD. Le COTA est ainsi corédacteur pour les groupes de travail « partenariat » et « Education au développement ».

### b. Les Cafés du COTA

En 2014, le COTA a initié une nouvelle forme de débat qui se veut ouvert au public (public intermédiaire), convivial et qui permette de croiser les regards et les approches sur des thématiques spécifiques (le changement social, les migrations, business et développement, ... ) qui interpellent les organisations de la société civile belges et qui impactent ou conditionnent la nature et la qualité du réseau partenarial de chacune. Les Cafés du COTA sont également l'occasion d'inviter des faiseurs d'opinion ou des personnes influentes (des élus locaux, des parlementaires, des responsables d'ONG, d'entreprises, de syndicats...). 5 Cafés du COTA sont programmés en 2015 (programmation sur le site internet : <http://www.cota.be/les-cafes-du-cota>).

En 2014, le COTA a testé la formule et a organisé un 1<sup>er</sup> Café du COTA sur le thème de la décroissance. Une production a été réalisée et diffusée à l'issue de ce 1<sup>er</sup> café. Cette production se veut avant tout informative. Cette 1<sup>ère</sup> édition ayant été concluante, le COTA a décidé de renouveler l'expérience et de développer une programmation annuelle.

### c. Préparation d'un séminaire sur le changement social

Comme mentionné explicitement dans la partie narrative du programme 2014-2016, le travail en cours avec les OSC sur le partenariat s'inscrit dans le cadre plus large de « Comment les acteurs de la solidarité en Belgique peuvent être acteur de changement social ? ». La nature et la qualité des relations partenariales entre OSC du Nord et du Sud constitue un élément important permettant de mesurer la capacité des OSC à être acteur de changement social.

C'est dans ce cadre et dans la continuité du travail d'accompagnement réalisé avec les 7 OSC que le COTA a mobilisé ACODEV, ngo-federatie ainsi que la CTB pour engager un débat et des échanges sur les modalités de prise en compte de la complexité dans les mécanismes de définition, de mise en œuvre et de suivi-évaluation d'une action de développement. La dimension « partenariale » intègre de fait la réflexion car mettre en œuvre des actions de solidarité internationale sur le mode partenarial est un élément de complexité à part entière qui a de nombreuses incidences sur le positionnement, sur la recherche de légitimité des OSC belges.

Enfin, ce séminaire prévu le 08 octobre 2015, et pour lequel une note de cadrage a été rédigée, est dans la continuité du travail réalisé en 2013 par le COTA en collaboration avec le F3E et portant sur la rédaction d'un outil (ou guide) sur « comment prendre en compte la complexité dans le suivi d'une action de développement ». Ce guide méthodologique a été conçu pour et surtout avec des OSC (ASF, ...).

Ce séminaire devrait réunir des responsables d'ONG, de syndicats, d'agences de coopération bilatérale (CTB, AFD) et d'institutions (DGD), de représentants du secteur privé.

### d. Renovation des outils de communication du COTA

En 2014, le COTA a revu sa stratégie et ses outils de communication. Les principaux outils web ont été repensés (sens, public cible, contenu, ligne éditoriale, ... ) dans le sens d'une simplification et d'un accès plus rapide à l'information sur le site internet.

En complément, le COTA a produit une plaquette de présentation du programme visant à mobiliser et à informer plus simplement les acteurs et autres faiseurs d'opinion sur ce que l'on fait.

Pour tout cela, une cellule de communication a été créée. Elle est pilotée par la documentaliste dont la fonction a évolué pour couvrir le champ de l'information de façon générale (chargée de la l'information). Cette cellule associe l'infographiste et le coordinateur du programme. La chargée de l'information doit désormais :



- Assurer la fonction de veille thématique (recherches sur le web, organisation de l'information, 1<sup>er</sup> traitement et diffusion ciblée).
- Participer à la définition de la forme et des contenus des publications.
- Mettre à jour le site internet et relayer toute l'information pertinente (externe et interne).
- Assurer le contrôle qualité sur les documents produits et destinés à l'extérieur (sur la forme, la lisibilité) et sur le fond.
- Animation et coordination du réseau SUDOC.

7. RÉSULTAT 1 DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2 : Les capacités des OSC belges d'adaptation aux enjeux internationaux en termes de gestion du changement sont améliorées						
RÉSULTAT 1 : Les OSC belges sont en condition de prendre la mesure de l'importance des enjeux que l'adaptation aux mutations du contexte leur impose						
INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1 (2014)	RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)	PRÉVU ANNÉE 2 (2015)	RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)	PRÉVU ANNÉE 3 (2016)
IOV1 : degré de participation des OSC belges à la production de connaissances (études) sur les trois enjeux.	<p>En 2013, les trois enjeux n'ont jamais fait l'objet d'une étude systématique.</p> <p>En 2013, les OSC belges ne sont pas mobilisées de manière collective autour des enjeux étudiés.</p>	Fin 2014, au moins vingt OSC ont participé à la première étude.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'année 2014 a été consacrée à la priorisation des 3 études proposées dans le programme 2014-2016 puis au cadrage du contenu et de la méthodologie de la 1<sup>ère</sup> étude (note méthodologique, programmation des étapes et des productions intermédiaires et finale).</li> <li>- Les deux 1<sup>ères</sup> activités phares de l'étude ont été ciblées, préparées sur le fond et sur la forme (1 Café du COTA programmé en février 2015 et un atelier qui se tiendra durant le forum social mondial de Tunis en mars 2015). Pour ces activités, ce sont près de 6 organisations qui ont été associées (par exemple : l'atelier qui se tiendra à Tunis sera co-organisé par ASF, le GRESEA et la FGTB) ainsi que 2 chercheurs de l'UCL (sociologie des mouvements sociaux).</li> <li>- De façon plus large, la programmation et le cadre méthodologique ont permis de cibler les OSC à intégrer dans la dynamique globale de l'étude (nature de leur intégration, temps de leur intégration, modalités méthodologiques de leur intégration, ...). Une programmation 2015 est disponible et reprend l'ensemble des éléments de méthode.</li> <li>- Enfin, le COTA a défini un mode opératoire pour la conduite des études. Il est convenu que chacune des 3 études soit conduite en binôme (2 chargés d'étude) afin de favoriser la co-construction et de croiser les regards et, surtout, de limiter autant que possible les discontinuités dans la mise en œuvre (à cause, par exemple, d'une personne absente).</li> </ul>	Fin 2015, au moins vingt OSC ont participé à chacune des deux études.		Fin 2016, au moins vingt OSC ont participé à la validation des résultats des trois études.

IOV <sub>2</sub> : degré d'appropriation collective des enjeux		Pas pertinent pour l'année 1	Aucun résultat attendu à la fin de la 1 <sup>ère</sup> année.	Fin 2015, au moins un des trois thèmes fait l'objet d'une réflexion en dehors du processus de production des études.		Fin 2016, au moins vingt OSC ont participé à des réflexions collectives autour des conclusions des études.
IOV <sub>3</sub> : nombre de « savoirs » générés		Pas pertinent pour l'année 1	Aucun résultat attendu à la fin de la 1 <sup>ère</sup> année.	Mi- 2015, au moins une étude est publiée.		Fin 2016, deux études et un rapport d'analyse transversale sont publiés.
<b>DÉPENSES RÉSULTAT 1 (OS 2)</b>						
<b>PRÉVU ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>RÉALISE ANNÉE 1 (2014)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE 2 (2015)</b>		<b>RÉALISE ANNÉE 2 (2015)</b>	<b>PRÉVU ANNÉE (2016)</b>	

### 8.1. Explication générale de l'état d'avancement

#### a. Priorisation et cadrage méthodologique

Dans un 1<sup>er</sup> temps, le COTA a ciblé laquelle des 3 thématiques était prioritaire. Par consensus, la thématique 2 « enjeux de la diversification des acteurs de la solidarité internationale au sein de la société civile (tension entre « professionnels », « citoyens solidaires » et « mouvements sociaux ») a été retenue comme prioritaire car :

- Une grande partie de cette étude peut être alimentée par les processus d'accompagnement en cours avec les 7 OSC car ces 7 OSC comprennent des mouvements sociaux (syndicats, ... ) mais, aussi des ONG « professionnelles ». S'appuyer sur la dynamique d'accompagnement permet ainsi d'aller plus vite et de se nourrir d'un travail en cours.
- Les informations recueillies lors de cette étude permettront d'aborder plus facilement et plus directement les 2 autres thématiques ciblées (« enjeux de l'internalisation – inclusion, exclusion de l'action au niveau international » et « enjeux de la diversification des sources de légitimité des OSC, ancrage social et redevabilité vers le bas versus qualité professionnelle et redevabilité vers le haut »).
- Cette thématique fait écho à plusieurs grands chantiers 2015 spécifiques au secteur et notamment le processus des ACC ou encore les assises de la coopération au développement 2015. Ces deux événements mettent en dialogue les différents types d'organisation cités.

Une fois priorisé, le travail du COTA a consisté à développer la problématique de recherche et à planifier dans le temps les grandes étapes de l'étude, la méthodologie et de cibler les productions intermédiaires. C'est ainsi qu'au 31 décembre 2014, le COTA dispose d'une méthodologie de recherche ainsi que d'une programmation à 1 an des principales activités qui seront menées dans le cadre de cette étude (par exemple : un Café du COTA sur la contestation sociale qui vise à rassembler les mouvements sociaux et à mettre l'accent sur cette 1<sup>ère</sup> catégorie d'acteurs).

#### b. Mobilisation d'acteurs

Le COTA a travaillé en 2014 sur la mobilisation d'un premier groupe d'OSC (FGTB-IFSI, QUINOA, Entraide et Fraternité, ASF) et a pu recueillir de 1ers éléments d'information qui ont permis d'orienter la problématique de recherche.

Cette 1<sup>ère</sup> mobilisation et les 1ers éléments de contenu mobilisés ont permis de cibler un angle d'approche pertinent (une porte d'entrée) qui est celle de « la contestation sociale et de ses moyens ». Cette 1<sup>ère</sup> porte d'entrée constitue un focus sur une des 3 catégories d'organisation ciblées par l'étude, à savoir les mouvements sociaux. Cette thématique spécifique permettra également de mesurer la nature et le niveau de collaboration/dialogue entre les 3 catégories d'organisations (ONG professionnelles, mouvements sociaux, citoyens solidaires).

De même et dès cette année, le COTA a mobilisé un certain nombre de partenaires pour être actifs et participer aux deux 1ères activités programmées en 2015 (le café du COTA et l'atelier de Tunis). Ainsi, l'atelier de travail qui se tiendra à Tunis en mars 2015 sera co-organisé avec ASF, FGTB-IFSI et le GRESEA.

De même, la 1<sup>ère</sup> activité (le aCfé du COTA en février 2015) mobilisera des chercheurs de l'UCL, des responsables associatifs et des représentants politiques.

## 9. RÉSULTAT 2 DE L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

<b>OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2 :</b> La réflexion autour des enjeux internationaux par les faiseurs d'opinion et les décideurs identifie des pistes de repositionnement.						
<b>RÉSULTAT 2 :</b> Les OSC belges sont en condition de prendre la mesure de l'importance des enjeux que l'adaptation aux mutations du contexte leur impose.						
INDICATEURS	SITUATION DÉPART	PRÉVU ANNÉE 1 (2014)	RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)	PRÉVU ANNÉE 2 (2015)	RÉALISÉ ANNÉE 2 (2015)	PRÉVU ANNÉE 3 (2016)
IOV1 : nombre de faiseurs d'opinion et de décideurs informés sur les trois enjeux.	En 2013, le manque d'analyses systématiques des trois enjeux fait que seule une élite de faiseurs d'opinion et de décideurs s'y intéresse.	Pas pertinent pour l'année 1	Aucun résultat attendu à la fin de la 1 <sup>ère</sup> année.	Fin 2015, au moins cinquante faiseurs d'opinion et décideurs ont pris connaissance de la première étude publiée.		Fin 2016, au moins cinquante faiseurs d'opinion et décideurs ont pris connaissance des deux nouvelles études publiées.
IOV2 : degré de participation des faiseurs d'opinion et des décideurs à des actions de réflexion autour des trois enjeux .		Pas pertinent pour l'année 1	Aucun résultat attendu à la fin de la 1 <sup>ère</sup> année.	Fin 2015, au moins dix faiseurs d'opinion et décideurs ont participé à des réflexions de groupe autour d'un des trois enjeux.		Fin 2015, au moins dix faiseurs d'opinion et décideurs ont participé à des réflexions de groupe autour d'un des trois enjeux.
IOV3 : nombre de « savoirs » générés.		Pas pertinent pour l'année 1	Aucun résultat attendu à la fin de la 1 <sup>ère</sup> année.	Mi- 2015, au moins une étude est publiée.		Fin 2016, deux études et un rapport d'analyse transversale sont publiés.
<b>DÉPENSES RÉSULTAT 2 (OS 2)</b>						
<b>PRÉVU ANNÉE 1 (2014)</b>		<b>RÉALISÉ ANNÉE 1 (2014)</b>		<b>PRÉVU ANNÉE 2 (2015)</b>		<b>PRÉVU ANNÉE (2016)</b>

### 10.1. Explication générale de l'état d'avancement

---

Aucun résultat spécifique n'est attendu à l'issue de la 1<sup>ère</sup> année (voir cadre logique de référence). Cependant, il est important de mentionner que les processus d'accompagnement ont tout de même permis de travailler avec chacune des 7 OSC sur les enjeux et le cadre de leurs actions. Les responsables de ces 7 organisations de la société civile sont associées aux réflexions qui démarrent.

## ANNEXE 1 : TRAME DE LA FICHE DE RÉFÉRENCE

Date :				
<b>PARTENAIRE :</b>			<b>COTA</b>	
<b>1. Cadrage de la demande (contexte)</b>				
Contexte, enjeux et défis (généralités)			En quoi cela rejoint les objectifs du COTA (programme DGD).	
Besoins généraux exprimés (questionnements) en lien avec le thème général du partenariat.		→	A quelle(s) thématiques spécifiques cela fait écho au sein du COTA et de son programme DGD?	
Besoins indirects du partenaire Sud dans le cadre de la relation partenariale.				
Besoins exprimés d'accompagnement (le plus précisément possible).		→	Définition du périmètre d'accompagnement (sur quels besoins est-ce pertinent, sur quels aspects spécifiques...).	
<b>2. Objectifs conjoints de l'accompagnement (quoi?)</b>				
Objectifs du partenaire sur la thématique du partenariat.		→	Objectifs fixés à l'accompagnement (découlent des besoins exprimés).	
Résultats attendus sur la thématique générale du partenariat.		→	Résultats spécifiques attendus de l'accompagnement	
<b>3. Organisation de l'accompagnement (comment?)</b>				
Méthodologie d'accompagnement par cycle.		→	Méthodologie d'accompagnement par cycle.	
<b>4. Rôles et responsabilités (qui?)</b>				
Qui est le référent dans l'organisation (pilote)?		→	Qui est le référent au COTA.	
Quel autre échelon ou niveau de l'organisation est concerné et à quel moment (nécessaire pour une appropriation institutionnalisé du travail)		→	Quel autre échelon ou niveau de l'organisation est concerné et à quel moment (nécessaire pour une appropriation institutionnalisé du travail)	

Instance interne de suivi du chantier? Si oui quelle format et rôle du COTA (participation? Quel niveau)?		→	Instance de suivi de l'accompagnement.	
<b>5. Eléments de calendrier (quand?)</b>				
Planning prévisionnel et indicatif des différents cycles.		→	Planning prévisionnel et indicatif de la phase 1	
<b>6. Contraintes/limites/risques</b>				
Contraintes internes du partenaires.		→	Contraintes dans le processus d'accompagnement.	
Risques identifiés par le partenaires et pouvant entraver la démarche.		→	Risques identifiés dans le processus d'accompagnement.	
<b>7. Opportunités/perspectives</b>				
Problème et besoin complémentaires qui émergent du processus d'accompagnement		→	Opportunité pour le COTA.	
<b>8. Point de vue de l'observateur</b>				
			Ressenti de l'observateur du COTA sur les problèmes ressentis et les besoins exprimés du partenaire.	





## LIVRE JOURNAL INTERNE

<b>Partenaire concerné</b>	
<b>Rappel de l'objectif fixé au processus d'accompagnement</b>	
<b>Date de la rédaction</b>	
<b>Rédacteur</b>	
<b>Compte-rendu de rencontre de référence</b>	
<b>Autres supports (mail/interaction téléphonique..).</b>	
<b>1/ Appréciations « guidées » du changement</b>	
<b>2/ Appréciations « spontanées » du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
<b>3/ Commentaires – Appréciations de l'observateur</b>	

Année/mois/ jour /Auteur/Thèmes jour / Mois / Année

1