



Rapport d'activités 2016



TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION.....	3
2.	NOUVELLE EQUIPE, NOUVELLE ORGANISATION, PROJET EN EVOLUTION CONSTANTE	3
3.	LES RELATIONS PARTENARIALES NORD-SUD : FINALISATION DU PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS DE CHANGEMENT.....	4
4.	VERS UNE REAPPROPRIATION DU CONCEPT DE LEGITIMITE DANS LE CADRE DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITE INTERNATIONALE.....	6
5.	ÉTUDE PERCEPTION CROISEE ENTRE ACTEURS DU SECTEUR DE LA COOPERATION-DEVELOPPEMENT ET ACTEURS DU DEVELOPPEMENT LOCAL EN BELGIQUE SUR LES APPROCHES TERRITORIALES.....	8
6.	UNE ANNEE DE TRANSITION PROMETTEUSE POUR LES ACTIVITES DE CONSEIL	9



1. INTRODUCTION

La déclaration adoptant les 17 objectifs de développement durable se nomme « Transformer notre monde ». Il ne s'agit donc plus uniquement pour les acteurs de la coopération-développement de délivrer des services au Sud (assurer la santé sur un territoire par exemple) mais de changer la société dans son ensemble et de repenser nos manières de faire, d'agir et d'envisager le monde.

Ceci rend nécessaire de repenser les modèles de développement tant au Sud par la détermination de modèles de développement, de gouvernance, de gestion des communs, propre à chaque société, qu'au Nord qui devra déterminer ce qui doit croître et ce qui doit décroître dans un monde fini qui a pris conscience de ses ressources limitées.

Pour y contribuer, tant au Sud qu'au Nord, le Cota cherche à toujours équilibrer les temps d'action par l'expérimentation et la prestation de service d'un côté qui renvoient de l'autre à la production de connaissances et leur transfert par la rédaction de publications et par des formations.

Ce sont ces cycles, au sein d'une organisation qui se veut apprenante et ouverte, mais qui doit se demander et vérifier constamment si elle y parvient, qui devront former la base de notre travail pour améliorer encore et toujours sa qualité et sa pertinence. La capitalisation et l'apprentissage permettent tant d'augmenter la qualité des prestations de service réalisées que la satisfaction de ceux, membres de l'équipe et free-lances qui effectuent ce travail. Revenir par la réflexion et l'échange sur le travail réalisé et le mettre en perspective permet d'évoluer soi-même par l'apprentissage, mais aussi confronte l'action à son sens, lui donne du sens.

2. NOUVELLE EQUIPE, NOUVELLE ORGANISATION, PROJET EN EVOLUTION CONSTANTE

Après avoir renforcé en 2015 l'équipe en charge de la veille, des offres et du suivi des prestations de service, en 2016 c'est l'expertise interne qui a été renforcée, tout d'abord dans le cadre du programme DGD pour dynamiser le processus de capitalisation et la production des dernières études prévues. Ensuite, afin d'assurer une fertilisation croisée des différentes activités du Cota, la structure en deux pôles a été remplacée par une intégration au sein d'une équipe unique de nos différents savoir-faire regroupés en quatre thématiques :

- L'expérimentation des approches, des méthodes et des outils ;
- La planification, le suivi, l'évaluation et la capitalisation ;
- La production de connaissances ;
- La formation.

Avec l'arrivée en quelques mois d'un nombre significatif de nouveaux membres de l'équipe, celle-ci a vu sa dynamique et sa culture évoluer profondément, sa cohésion se renforcer.

L'attention plus grande aux échanges, à l'apprentissage, la formalisation de procédures, et – le plus important – la motivation de chacun des membres de l'équipe à projeter le Cota dans l'avenir tout en s'appuyant sur ses racines met le Cota en ordre de marche pour affronter les mutations auxquelles il doit faire face, en particulier la transformation de son modèle économique lié à la fin possible des financements par programme. Au final le Cota devient plus agile et nous l'espérons plus à même de rencontrer les attentes des acteurs qui lui font confiance.

Une meilleure écoute ainsi qu'une attention plus grande à la communication tant interne qu'externe a conduit à mettre en place une stratégie de communication ainsi les procédures permettant sa mise en œuvre.

Cette dynamique s'est déjà traduite en 2016 à la fois par une consommation du budget programme en croissance de 17%, corollaire du travail important réalisé sur la capitalisation et les études, et par un volume d'activité de conseil en hausse de 80%.

L'exercice d'évaluation tant apprenante que prospective du programme DGD, prévu au début 2017 devrait pouvoir renforcer cette dynamique en lui donnant un socle solide.



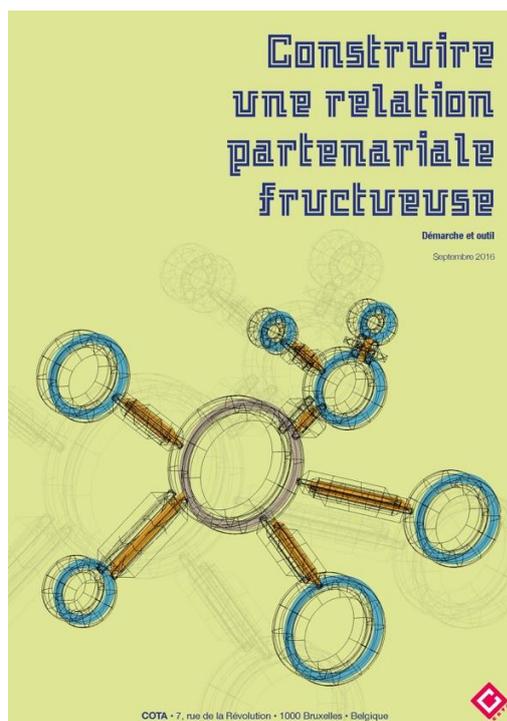
3. LES RELATIONS PARTENARIALES NORD-SUD : FINALISATION DU PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS DE CHANGEMENT

Depuis plusieurs années, le Cota mène des processus d'accompagnement et de capitalisation autour d'actions de développement et de changement social. Le programme triennal cofinancé par la DGD s'est inscrit dans cette continuité et a été finalisé en 2016. Ce programme a été conçu sur le postulat de départ suivant : les OSC sont des acteurs et des vecteurs de changement social évoluant dans un environnement (celui de la coopération au développement) qui s'est fortement et rapidement modifié ces dernières années, contribuant à l'émergence de nouveaux enjeux pour les organisations qui le composent. Ces enjeux touchent directement la capacité des organisations à changer, à œuvrer en autonomie en maintenant un niveau satisfaisant de cohérence entre les valeurs qu'elles défendent, leurs modalités d'organisation interne, de gouvernance, et leurs modalités opérationnelles.

Ce programme du Cota s'est ainsi centré sur l'aptitude des OSC à s'organiser et à s'adapter pour poursuivre le changement social qu'elles souhaitent impulser ou accompagner, dans un contexte globalisé complexe et mouvant. A ce titre, la question du partenariat Nord-Sud, de sa perception et de sa pratique par les organisations, représente un important levier de changement, au point d'être progressivement devenue un axe de travail central pour le secteur de la coopération – développement. Le Cota a donc décidé d'y consacrer une large partie de son programme, par la mise en œuvre d'une démarche de recherche-action sur le sujet.

Six OSC belges ont ainsi été accompagnées, afin d'interroger et de faire évoluer leurs relations de partenariat. Ces accompagnements méthodologiques se sont appuyés sur la conviction que l'apprentissage du changement se fait par la pratique et par une réflexion sur la pratique. Chaque accompagnement a donc suivi un rythme différent, s'est intégré aux actions menées par les organisations, et s'est décliné sur mesure auprès de chacune, en prenant appui sur son histoire, son vécu et ses spécificités. Les enseignements issus de ces accompagnements ont ensuite été capitalisés.

L'outil élaboré en 2015 sur la manière d'apprécier la qualité d'une relation partenariale a été actualisé : le document a une nouvelle fois été partagé avec le secteur et a pu être complété. Un guide sur l'utilisation de cet outil a été rédigé et permet aux organisations qui le souhaitent d'utiliser elles-mêmes l'outil ou de faire appel à un facilitateur extérieur. Le guide est disponible sur le site Internet (http://www.cota.be/?wpfb_dl=130).





Ce processus a associé les organisations parties-prenantes grâce à des entretiens individuels et des séances de travail visant la reconstruction des parcours d'accompagnement. Cette phase d'entretiens a été complétée par un atelier d'enrichissement collectif qui a été organisé le 27 octobre 2016, en partenariat avec Acodev.

Le rapport de la journée est disponible sur le site internet (http://www.cota.be/?wpfb_dl=144).



Par cette mise en perspective, le Cota a cherché à identifier et à comprendre les différentes perceptions et pratiques préexistantes de la relation partenariale au sein de l'échantillon d'OSC parties prenantes à la démarche, dans le but de faire émerger de nouvelles façons d'interroger, de concevoir et de vivre le partenariat.

Pourquoi et comment capitaliser ?

Le Cota perçoit la capitalisation comme un outil pour reconstruire, comprendre, interpréter et transformer la pratique en cherchant à créer des savoirs qui en sont directement issus. La reconstruction de l'expérience permet d'en rassembler les éléments les plus significatifs. Par la suite, la réflexion et la compréhension du vécu permettent d'identifier les aspects et moments clés de la démarche et de développer une analyse critique, jusqu'à arriver à exprimer les leçons apprises.

Enfin, la synthèse des moments clés et des leçons apprises débouche sur des conclusions et sur la production de nouveaux savoirs, qui pourront être mis en œuvre concrètement dans le futur. Il ne s'agit donc pas uniquement de décrire ce qui s'est passé, mais aussi et surtout d'arriver à comprendre pourquoi cela s'est passé ainsi, afin de pouvoir tirer les leçons de l'expérience, de renforcer les connaissances et les capacités, et d'améliorer in fine les pratiques. Le principal résultat que l'on peut attendre d'un travail de capitalisation est donc une production d'apprentissages communicables, qui serviront à prendre des décisions plus pertinentes dans le futur. Mais, au-delà des apprentissages institutionnels, capitaliser est aussi une opportunité de construire des apprentissages individuels pour les personnes qui participent au processus.



Le Cota a situé ses accompagnements dans la perspective d'une capitalisation d'expériences propres à chaque organisation (et au sein des organisations, à chaque personne), destinées à être ensuite mises en transversalité et recoupées dans leur ensemble. Deux axes de capitalisation ont été dégagés : une réflexion autour de l'évolution du concept même de relation partenariale, et une analyse des changements induits par la pratique du partenariat au sein des OSC accompagnées, tant dans leur identité que dans leur fonctionnement. Ceux-ci ont fait l'objet d'une publication finale. http://www.cota.be/?wpfb_dl=144

Les relations partenariales Nord-Sud Programme de recherche-action 2014-2016

Rapport de capitalisation



4. VERS UNE REAPPROPRIATION DU CONCEPT DE LEGITIMITE DANS LE CADRE DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITE INTERNATIONALE

Toujours dans le cadre de son programme DGD 2014-2016, le COTA a mené une étude sur la légitimité des Organisations de la Société Civile (OSC) du secteur de la coopération au développement belge francophone. Rapprochant analyse contextuelle de l'émergence de ce questionnement, cadres théoriques développés notamment par des sociologues et enseignements tirés d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une pluralité d'acteurs (ONG, IPSI, administration, observateurs divers) et d'un questionnaire en ligne diffusé aux ONG, OSIM et IPSI, le COTA a pu dégager des clés de lecture pour faire de ce sujet ô combien sensible une ressource stratégique pour les organisations et le secteur.

Dans sa démarche d'éclairage et de mise en débat, le COTA a souhaité favoriser la diversité et le pluralisme des positions à travers l'adoption d'une approche centrée sur les acteurs individuels recouvrant également le vécu et les situations concrètes des acteurs associatifs de la coopération au développement. La démarche du COTA ne prétendait donc pas aboutir à une image autour de la légitimité qui soit représentative du secteur.

L'étude a poursuivi trois objectifs :

- Développer un cadre théorique autour de la légitimité des OSC qui soit relativement complet et surtout accessible dans un objectif d'acculturation ;



- Proposer un panorama des positions des différents acteurs autour de la question et de l'enjeu de la légitimité, c'est-à-dire formes de légitimité mises en avant par les OSC elles-mêmes, décrire les processus de légitimation mis en œuvre ainsi que les éventuelles menaces et opportunités en lien avec leurs profils de légitimité. Il s'agit d'offrir des informations sur les réalités rencontrées par les acteurs individuels ;
- Suggérer une base de discussion pour animer un débat sectoriel sur la question de la légitimité et permettre aux organisations de se saisir en interne de la question, par la définition de concepts-outils.
- construire son profil de légitimité pour en faire une ressource stratégique.

L'étude a fait l'objet de la publication d'un article en février 2016, puis d'une synthèse et enfin de l'étude complète qui est sortie de presse en février 2017. http://www.cota.be/?page_id=4373



Enfin pour donner vie à ce travail de recherche-action, le Cota a créé en collaboration avec le concepteur de jeux Manuel Jaskowiak « Faune Ethique » un jeu de société qui reprend le contenu de l'étude. Ce jeu permet aux OSC d'aborder le sujet de manière ludique et d'amorcer une réflexion stratégique sur leur propre profil de légitimité.

En effet, la question de la légitimité constitue une porte d'entrée adéquate pour faire réfléchir les organisations sur leur propre stratégie institutionnelle (vers qui je veux être légitime, pourquoi et comment).



Le jeu sera animé au sein-même des organisations, pour amorcer de manière ludique une réflexion collective interne.

Le concept du jeu est simple : les acteurs du paysage de la coopération-développement sont représentés par des animaux aux caractéristiques bien identifiées. Des problèmes d'urgence et de développement surviennent, et les animaux doivent les régler en collectant des ressources, en s'alliant à certains, en s'opposant à d'autres et en construisant leur propre discours. Des événements externes viennent influencer sur le cours du jeu. Une fois la partie terminée, un débriefing permet de recentrer les débats sur les enjeux liés à la légitimité de l'organisation concernée.

5. ÉTUDE PERCEPTION CROISEE ENTRE ACTEURS DU SECTEUR DE LA COOPERATION-DEVELOPPEMENT ET ACTEURS DU DEVELOPPEMENT LOCAL EN BELGIQUE SUR LES APPROCHES TERRITORIALES

À l'automne 2016, le COTA a lancé une étude de perceptions croisées entre acteurs du secteur de la coopération-développement et acteurs du développement local en Belgique sur les approches territoriales.

Une étude de perceptions croisées revient à questionner différentes catégories d'acteurs sur ce qu'ils entendent par « approches territoriales » à la lueur de leurs pratiques quotidiennes. Ce type d'étude est basée sur la perspective de différents groupes d'acteurs et se veut donc très subjectif. Le croisement de perspectives subjectives a cela d'intéressant qu'il met en avant la multiplicité des compréhensions d'un concept eu égard au contexte relatif à chacun des groupes d'acteurs, à leur identité, à leur culture.

Cette étude de perceptions part d'abord d'un double constat. Les organisations issues du secteur de la coopération-développement (ONG, coopération bilatérale, initiatives citoyennes et solidaires) sont des acteurs de changement à part entière sur des territoires d'intervention au « Sud » (même s'ils ne sont pas acteurs de première ligne, leur simple présence physique et institutionnelle est un vecteur de changement) tout en ayant un territoire d'ancrage social (base sociale, membership), managérial (sièges sociaux) ou opérationnel (actions d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire par exemple) généralement situé/localisé au « Nord ». Sur cette base, il nous intéressait de décrypter les éventuels liens entre les actions et modes d'actions développés par les acteurs de la coopération-développement et ceux développés par des acteurs agissant au cœur des territoires belges (acteurs du développement social, du développement rural, de la culture, de la cohésion sociale).

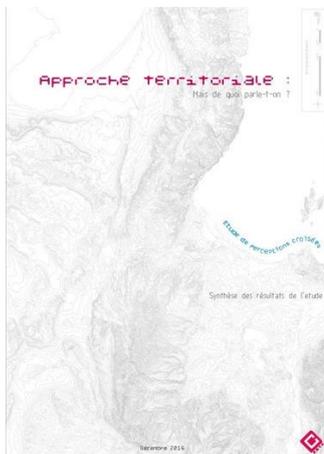
La question était alors triple pour le COTA :

- Beaucoup d'actions menées au Sud par des acteurs Nord sont centrées sur le développement local/territorial. Ces acteurs sont-ils à ce jour suffisamment outillés (savoirs, savoir-faire, savoir-être) pour accompagner des actions de type « développement local » ?
- Les acteurs de la coopération-développement sont-ils en capacité de développer des approches plus globales et intégrées, faisant le lien entre action au Sud et potentielles actions au Nord ? Les approches territoriales ne seraient-elles pas à même de permettre ce décloisonnement pour améliorer la portée et l'impact des actions développées ici et là-bas ?



- Des rapprochements, des échanges autour de ces questions sont-ils possibles entre le secteur de la coopération-développement et les acteurs belges du développement local, compte-tenu qu'ils se connaissent et se fréquentent peu, voire pas du tout ? Si oui, quelle peut être la nature de ces échanges, quels pourraient être les intérêts de chacun à développer des communautés de pratiques ou d'intérêts ?

Une synthèse des résultats de l'étude a été publiée http://www.cota.be/?page_id=4371.



6. UNE ANNEE DE TRANSITION PROMETTEUSE POUR LES ACTIVITES DE CONSEIL

L'année 2015 voyait la formation d'une nouvelle équipe chargée des activités de conseil. Alexis (arrivé en septembre 2015) et Jenny (décembre 2015) ont tenu leurs objectifs pour l'année 2016.

Durant l'année 2016 les procédures relatives aux missions de suivi, de conseil et d'évaluation ont été structurées et de nouveaux commanditaires et types de mission ont été visés, en lien avec la réorientation stratégique plus générale du COTA.

L'ensemble des prestations de services réalisées par le COTA sont reprises dans les tableaux ci-dessous : missions d'évaluations, accompagnements, capitalisations, mise en place de dispositifs de suivi-évaluation, formations, ou encore appui-conseil.

Du point de vue financier, les résultats de l'année 2016 sont positifs pour deux raisons : ils atteignent les objectifs fixés à la fin de l'année 2015 ; et ces objectifs étaient élevés. Malgré une irrégularité inhérente au métier (avec des périodes fastes et d'autres creuses), le tableau ci-dessous présente les résultats 2016 en comparaison avec les 4 années précédentes.

	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Chiffre d'affaires global (€)	857.329	992.519	768.317	935.124	1.141.499
Chiffre d'affaires des prestations de services (€)	273.701	386.090	216.665	225.458	406.802
Part du chiffre d'affaires global provenant des PdS (€)	37,5 %	38,9 %	28,2 %	24.11 %	35,63 %

Au total, le chiffre d'affaires de ces prestations de services est passé de 225.458 € en 2015 à 406.802 € en 2016, ce qui dépasse les chiffres des années précédentes. En 2016, la part du chiffre d'affaires du COTA provenant de ces missions est de près de 35% du chiffre d'affaires global du COTA, soit plus de 10% de plus qu'en 2015.



Tout compte fait, ce volume d'activité de prestations de services de 406.802 € reflète une hausse de 80% par rapport à 2015.

Le taux de réussite (nombre d'offres obtenues / nombre d'offres auxquelles le COTA a postulé) exceptionnel du COTA ces dernières années (+ de 50% en 2015) s'expliquait par le choix de ne focaliser quasi-exclusivement sur des missions de -25 000 euros (plutôt entre 10 000 et 20 000 euros) ; les bons rapports que le COTA entretenait avec ces mêmes commanditaires ; ainsi que par la qualité des experts proposés. Le taux de réussite a légèrement baissé pour l'année 2016, suite à la politique menée visant à se positionner sur d'autres marchés, d'autres commanditaires, et surtout des missions avec des sommes un peu plus élevées (jusqu'à autour de 100 000 – 120 000 euros). Malgré tout, entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016, le COTA a obtenu 24 missions sur 48 tentées, soit un ratio de 50% de réussite, qui reste un excellent résultat.

Les missions : une emphase sur l'évaluation mais une belle diversité thématique et géographique

Le tableau synthétique suivant présente un bref aperçu de l'ensemble des missions de 2016 (bailleur, thématique/thème et budget).

Statut	Bailleur	Thématique transversale (sectorielle)	Pays	Budget € HTVA
En cours (2014-2017)	Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI)	Évaluation (partenariats)	République du Congo	55400
En cours (2014-2017)	CFSI	Accompagnement (suivi-évaluation du changement)	France	41563
En cours (2014-2018)	Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (FONJEP)	Accompagnement (animation de réseau)	France	25500
En cours (2015-2016)	Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (France)	Évaluation (Éducation supérieure)	France, Burkina Faso, Maroc, Chine-Hong-Kong, Canada	119396
2016	Broederlijk Delen	Évaluation (de l'accompagnement du mouvement coopératif agricole)	Burundi	11365
2016	GIZ	Appui (au projet de renforcement des capacités - décentralisation)	Madagascar	14655
2016	APEFE (Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger)	Évaluation (santé et secteur social)	Palestine	14200
2016	Congodorpen	Évaluation (appui à un accès de qualité à des services de base)	RdC	18375



Statut	Bailleur	Thématique transversale (sectorielle)	Pays	Budget HTVA €
2016	SOS Faim	Évaluation (pool de bénévoles)	Belgique	4900
2016	CCFD-Terre Solidaire	Évaluation (Droits humains, accès à la justice pour les plus défavorisés)	Cambodge	14993
2016	UNICEF	Évaluation (Activités des programmes d'UNICEF Belgique sur le droit des enfants - programme DGD)	Belgique	5850
2016	MAEE Luxembourg	Évaluation (Sensibilisation, éducation au développement, plaidoyer de 2 ONG luxembourgeoises)	Luxembourg	55300
2016	RCN Justice & Démocratie	Évaluation (Appui à la restauration de la justice)	RdC	20970
2016	CLONG (Comité de Liaison des ONG de Volontariat)	Étude (Démarche partenariale des ONG d'envoi d'expatriés solidaires)	France	21850
2016	Near East Foundation (NEF)	Évaluation (Décentralisation & climat)	Mali/Sénégal	27782
2016	CFI Coopération Médias (Transtele Canal France International)	Évaluation (Syrian media incubator, formation de journalistes en zone de guerre)	Turquie	19980
2016	AFRICALIA	Formation (Théorie du changement)	Belgique	1600
2016	Aide & Action France	Capitalisation (Rallye-toi aux solidarités)	France	5945
2016	Ambero-GIZ	Appui /Formation (Élaboration d'un plan de formation 2017 sur la réforme des finances publiques)	Cameroun	6086
2016	UNICEF	Relecture (Programme DGD 2017-2021)	Belgique	900



Statut	Bailleur	Thématique transversale (sectorielle)	Pays	Budget € HTVA
2016	BSF-Campus (Bibliothèques sans frontières)	Évaluation (Programme BSF-Campus)	France/Sénégal	20975
2016-2017	Inter-Réseaux	Accompagnement (Opérationnalisation d'une nouvelle stratégie)	France/ Burkina Faso	19680
2016-2017	CRID	Évaluation (Projet « Une Seule Planète », 2014-17)	France	19345
2016-2017	APEFE	Évaluation (Programme Mijn Aliko 2013-16)	Maroc	24535
2016-2017	CWBCI	Avis (Système d'octroi de subventions aux projets d'acteurs non-gouvernementaux)	Belgique	23412
2016-2017	Fondation Abbé-Pierre / F3E	Mise en place d'un Dispositif de Suivi-Évaluation	Madagascar	27890
2016-2017	Rotary Club	Formation (Financement Basé sur la Performance)	Belgique	1900
2016-2017	Avocats Sans Frontières	Création d'outils/méthode (Toolkit « Partenariats »)	Belgique	3967

Plusieurs éléments ressortent de ce tableau :

- Tout d'abord, le COTA effectue surtout des missions d'évaluation de projets (finales, intermédiaires, mi-parcours, ex-ante ainsi que des évaluations stratégiques). Avec 15 missions sur 28, l'évaluation représente la moitié des missions 2016 et reste le cœur de métier du Pôle. Néanmoins, nous avons diversifié nos thématiques transversales avec des missions d'accompagnement, d'appui, d'avis, de création d'outils et de méthodes, ainsi que de mise en place de dispositifs de suivi-évaluation. Cette diversification est une force pour le COTA, et complète la palette purement évaluative avec ces autres thématiques reliées à l'apprentissage.
- Si les missions d'évaluation dominant, le reste est plus diversifié que par le passé: création d'outils/méthodes, formations, création d'un plan de formation, mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation, avis, capitalisations, appuis ponctuels et études font partie du panel des missions effectuées par le COTA en 2016.
- Nos bonnes relations avec certains commanditaires nous ont permis de multiplier les missions avec ceux-ci, notamment le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI), l'Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger (APEFE), ou encore Ambero-GIZ.



- Les budgets de ces missions varient de moins de 1000 euros à 120 000 euros HTVA, avec un budget médian de 19512 (13.300 en 2015) et un budget moyen de 22.440 euros (27000 en 2015). Ainsi le budget médian augmente mais le budget moyen diminue, ce qui signifie que si nous atteignons quelques missions de plus de 25000 euros, qui augmentent le chiffre médian, le budget moyen général est réduit car nous avons aussi obtenu beaucoup de petites missions. Ceci peut s'expliquer de plusieurs manières :
 - o L'arrivée de consultants internes « juniors » dont Alexis Carles, Thibault Simonet, Bruno Mola et Stéphanie Cabantous a redynamisé les prestations de services, mais en tant que junior leurs honoraires sont généralement moins élevés que des consultants plus confirmés, et ils obtiennent logiquement plutôt des missions à relativement « petit » budgets ;
 - o Avec l'arrivée de Bruno Mola, nous avons obtenu deux missions de formation (Rotary Club for Development, Africalia) en 2016, qui sont généralement des prestations courtes aux budgets très réduits par rapport aux missions classiques (entre 1000 et 2000 euros).
- La mission pour le Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI) de la République française qui a continué jusqu'à la fin de l'année 2016, reste le plus gros budget du COTA sur les dernières années.

L'arrivée de nouveaux chargés de missions au COTA

Parmi les éléments qui influent sur développement des activités, **l'arrivée des nouveaux chargés de missions** à l'été 2016 a eu un impact important. En effet, nous avons notamment orienté la veille vers des thématiques qu'ils maîtrisent (Éducation à la Citoyenneté Mondiale et à la Solidarité Internationale ; Souveraineté Alimentaire, approche territoriale), ou encore pour les « lancer » dans des types de missions qu'ils n'avaient encore jamais réalisés (grâce notamment aux experts « proches » du COTA qui ont accepté d'encadrer des consultants « juniors »). Cela a eu pour effet de nous orienter parfois vers de nouveaux commanditaires, mais aussi de nous faire connaître et nous ouvrir des perspectives en France, au Luxembourg et même en Allemagne et en Italie, notamment. Par exemple, la qualité du travail réalisé lors de l'évaluation pour le MAEE Luxembourg, a permis d'ouvrir d'autres portes dans des ONG concernées par cette mission comme Handicap International Luxembourg.

Une stratégie en constante évolution : bilan et perspectives

Suite aux arrivées fin 2015 des nouveaux responsables du pôle, ceux-ci ont entrepris la refonte de la stratégie et des procédures. De la gestion de la veille sur les appels d'offres aux experts externes proches du COTA, voici l'état des lieux de ces chantiers, qu'ils soient de nature stratégique ou plus en lien avec la mise en place de procédures de gestion quotidienne.

Notre première stratégie était de recentrer nos activités vers les compétences centrales du COTA, notamment **l'évaluation** telle que nous la concevons, c'est-à-dire dans un esprit d'apprentissage mutuel et collectif. Sur ce point, la majorité des missions effectuées par le COTA en 2016 étaient des évaluations (mi-parcours, finales...). En effet, 15 sur 28 missions en cours en 2016 en étaient, soit plus de 50% (54%). Sur ce point, nous avons donc respecté nos objectifs initiaux. Malgré tout, et avec l'arrivée de nouveaux chargés de mission (dont un formateur et un spécialiste de la capitalisation), nous sommes finalement restés assez ouverts aux autres types de mission susmentionnés (études, avis, appuis, capitalisations etc.) tant qu'elles nourrissent le COTA en termes d'apprentissage et de développement d'un réseau en lien avec la nouvelle vision de l'organisation. La domination de l'évaluation sur les autres types de mission s'explique aussi par la réputation du COTA sur la qualité de son travail et de ses experts évaluateurs.

Nous avons aussi entretenu les liens avec le pool d'**experts « proches »** du COTA. Ce sont une petite dizaine d'évaluateurs, de chefs de mission, et de consultants nationaux qui effectuent très régulièrement des missions avec le COTA. L'année 2016 a permis de renforcer les liens avec eux à travers leur participation à une voire plusieurs missions mêlant membres de l'équipe équipe et free-lances, dans un fort esprit de collaboration. Leur soutien dans l'élaboration de cette nouvelle stratégie et la formation des juniors de l'équipe a été très important tout au long de l'année. Si réunir le groupe n'a pas encore été possible en 2016, c'est au programme du début de l'année 2017.



Nous avons aussi eu le **désir d'élaborer un système de capitalisation de l'expérience** sur les missions auxquelles nous participons, sur la base, par exemple, de demi-journées de capitalisation post-mission avec les différents acteurs de la mission dans un objectif d'apprentissage individuel et collectif. Nous avons pu capitaliser sur certaines missions, en particulier celles effectuées par ou avec des chargés de missions internes, mais nous n'avons pas encore eu les ressources et/ou le temps de mettre en place une systématisation de ces moments d'apprentissage. Nous gardons cette idée en tête même si la conjoncture actuelle (budgets toujours plus restreints, concurrence accrue des bureaux d'études « Sud ») n'incite pas à l'optimisme sur ce point.

Nous désirions aussi **revoir notre façon d'aborder les consultances en termes de choix des experts**. Nos choix en matière d'experts proposés pour réaliser les missions sont bien évidemment fondés sur le critère principal suivant : l'adéquation des profils avec les critères décrits pour la réalisation de la mission. Néanmoins, nous avons décidé de donner progressivement une préférence à la participation de jeunes experts (juniors) et aux équipes mixtes (genre). Il s'agit d'une initiative innovante et l'équipe du COTA est convaincue des bénéfices d'une telle proposition tant pour les consultants eux-mêmes que pour le commanditaire ou encore les bénéficiaires de la mission. Les « juniors » apportent leur dynamisme et un savoir actualisé. Ils sont, selon les cas de figure, soit encadrés par un expert senior-chef de mission ou par un expert senior employé du COTA, qui joue plus un rôle d'appui à distance-de backstopping ; ce qui permet aux seniors de transmettre des savoir-faire qui orientent les juniors et leur facilite l'entrée dans le monde de la consultance. La mixité permet aussi d'aborder diverses thématiques avec des regards différents et d'apporter une analyse enrichie par des approches souvent complémentaires. Les premières missions réalisées dans cette configuration se sont avérées fructueuses pour toutes les parties. Les experts seniors que nous sélectionnons partagent notre vision et sont très enthousiastes par rapport à cette approche. Par ailleurs, ils se portent, avec l'appui de l'équipe de backstopping du COTA, garants de la qualité des prestations.

Aussi, nous désirions **augmenter le chiffre d'affaires du pôle**, ce que nous avons réussi. Comme présenté plus haut, en augmentant les ressources humaines de 50%, nous avons opéré une hausse de 80% du chiffre d'affaires des prestations de services par rapport à 2015. Nous avons aussi obtenu plus de missions avec des budgets plus élevés que la moyenne de 2015. L'obtention de la mission d'évaluation des bourses du gouvernement français, fin 2015, qui a duré plus d'un an, en est l'exemple le plus concret.

Finalement, nous sommes en train de **retravailler l'ensemble des procédures des prestations de service**, un processus engagé en 2016, de la veille à la facturation finale en passant par la gestion du contrat. Ces procédures, permettent d'identifier les points d'amélioration possibles, les difficultés classiques et surtout de mieux planifier l'ensemble des prestations futures. Leur formalisation permet également la capitalisation et la transmission du savoir-faire.