



RAPPORT ANNUEL 2017

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	3
2. CRÉATION DU COLLECTIF IMMOBILIER D'ECONOMIE SOCIALE	3
3. ADAPTATION DES OUTILS ET DES PROCÉDURES.....	4
4. RÉSEAUX	5
5. APERÇU DES ACTIVITÉS DU COTA EN 2017	6
5.1. Références	8
ANNEXE.....	18
Annexe 1.: théorie du changement du Cota	18
Annexe 2.: Chemins de changement	21

1. INTRODUCTION

L'année 2017 a commencé par un travail d'évaluation prospective réalisé de manière participative au sein de l'équipe, avec l'appui-conseil de ACE Europe. Au cours de ce travail, qui faisait suite à l'évaluation finale du programme DGD 2014-2016, un modèle de théorie du changement a été formalisé, ainsi qu'un modèle économique.

Sur cette base, un plan d'orientation et d'actions portant sur les trois prochaines années a été élaboré.

Ces modèles ont été testés au cours de l'année 2017, et adaptés, et seront utilisés pour la présentation de ce rapport d'activité.

Par ailleurs, après plus de 15 ans de programmes DGD continus, le Cota avait développés des outils et procédures correspondant à un fonctionnement guidé par un projet principal. En 2017, la structure a dû être adaptée à un fonctionnement multi-projets (une cinquantaine dont 40 contrats externes) ce qui nécessite la refonte complète des outils et des procédures. Ceux-ci sont ainsi progressivement adaptés à la nouvelle réalité du Cota.

2. CRÉATION DU COLLECTIF IMMOBILIER D'ECONOMIE SOCIALE

Le bâtiment de la rue de la révolution étant progressivement devenu trop grand, suite au développement d'internet et la fermeture du centre de documentation papier, le Cota a, au cours des ans progressivement loué une partie des locaux à d'autres associations ainsi que comme logement. Cependant la gestion de l'immeuble et notamment la nécessité d'y investir pour le valoriser entraient progressivement en conflit avec l'affectation des ressources à la réalisation de l'objet social du Cota.

En 2017 le Cota a donc décidé de regrouper les activités immobilières au sein d'une nouvelle asbl : le Collectif Immobilier d'Économie Sociale (CIMES) qui est devenu propriétaire du bâtiment.

Cette nouvelle association, issue du Cota, a pour finalité le soutien du secteur associatif et de l'économie sociale, en particulier de la coopération au développement, dans le cadre des valeurs et principes qui sont à la base de ce secteur.

Ce soutien se fera tant sous forme de gestion d'un patrimoine immobilier ou de locaux adaptés aux besoins des organisations de ce secteur, mis à disposition, le cas échéant sous forme de location aux dites organisations de ce secteur que sous forme de financement de celles-ci.

Les activités de CIMES s'insèrent dans un projet de renforcement de la présence du monde associatif dans la cité, de réflexion et de création d'instruments pour la prise en compte de la dimension sociale dans la gestion immobilière.

CIMES a entamé la rénovation du bâtiment, ce qui a conduit le Cota à déménager en décembre 2017 dans de nouveaux bureaux rénovés au rez-de-chaussée de l'immeuble.

3. ADAPTATION DES OUTILS ET DES PROCÉDURES

Outre le déménagement au rez-de-chaussée, de nombreuses procédures et outils ont été implémentés ou adaptés en 2017.

Ainsi le flux de documents comptables a été adapté de manière à responsabiliser les responsables de projets. Un nouveau plan comptable analytique a été adopté. Les pièces comptables sont à présent digitalisées, stockées dans le cloud et liées aux écritures comptables consultables à distance.

Des feuilles de temps utilisant le même plan analytique et permettant la consolidation par projets sur l'ensemble de l'équipe ont été introduites.

Au niveau informatique, plusieurs projets ont été menés en 2017 :

- Avec le soutien du Fonds qualité, un outil de type CRM a été sélectionné par appel d'offre et implémenté au quatrième trimestre. Celui-ci a été nourri de l'ensemble des contacts opérationnels.
- L'arborescence des archives informatiques a été remaniée et adaptée à la nouvelle structure opérationnelle.
- Le remplacement des postes de travail a été finalisé de manière à disposer d'un réseau uniformisé, protégé, et gérable à distance (condition nécessaire au déploiement du CRM).
- Le câblage réseau a été entièrement remplacé avant le déménagement au rez de chaussée.
- Un appel d'offre a été réalisé et la téléphonie été portée sur IP en décembre 2017.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, un appel d'offre réalisé à l'été 2017 a conduit à sélectionner un nouveau secrétariat social. La reprise des dossiers de l'équipe a été effectuée en fin d'année et le nouveau système sera utilisé à partir de janvier 2018.

Par ailleurs, les derniers postes ACS liés à l'activité programme DGD ont été libérés fin 2017, ce qui permet le recrutement des nouveaux profils en 2018.

Au niveau communication la structure et le contenu du site internet ont été adaptés à la nouvelle structure, présentant notamment les métiers et les références du Cota.

L'animation tant du site que des comptes sur les réseaux sociaux a été rationalisée (ramenée à un site web, un compte LinkedIn et un compte Facebook) régulièrement alimentés tout au long de l'année.

4. RÉSEAUX

Enfin, le Cota est officiellement devenu membre de la plateforme Be-cause health en 2017. Bien que le COTA ne soit pas spécialisé dans le domaine de la santé, les membres de Be-cause health ont jugé que notre apport méthodologique était important dans le cadre d'échanges pluridisciplinaires.

Cette adhésion est la suite logique d'un processus de rapprochement entre le COTA et la plateforme, qui s'est amorcé avec la co-organisation en 2015 (avec la CTB, Acodev et NGO federatie) d'une journée d'échanges et de débats sur le changement et la complexité.

Un groupe de travail autour de la complexité et de sa prise en compte dans les actions mises en œuvre par les membres de la plateforme a ensuite été créé et est présidé par Franck Signoret du Cota.

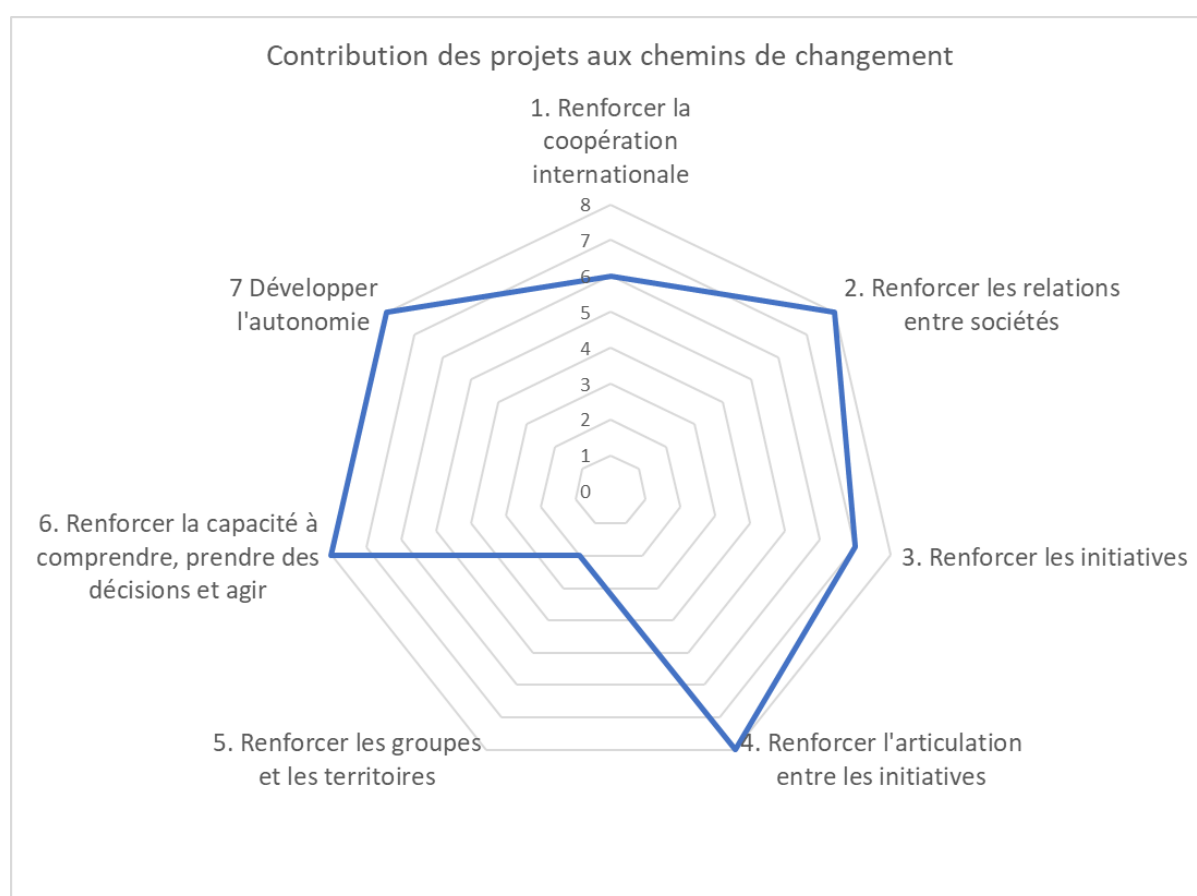
5. APERÇU DES ACTIVITÉS DU COTA EN 2017

Le travail sur la thématique territoriale initié avec l'étude territoires publiée en décembre 2016 dans le cadre du programme DGD 2014-2016 s'est poursuivi et devient un axe majeur de l'intervention du Cota.

Il en est de même des travaux relatifs aux dynamiques de citoyenneté.

La contribution de chacune des activités du Cota en 2017 a été analysée sous l'angle de leurs contributions respectives à la théorie du changement élaborée lors du travail d'évaluation prospective réalisé en début d'année.

Le graphique suivant représente la contribution de ces activités aux chemins de changement de premier niveau.



Le tableau suivant, présente sous forme de matrice les collaborations du Cota regroupées par acteurs et leur contributions respectives aux différents axes de la théorie du changement. Les actions elles-mêmes sont présentées dans les pages suivantes.

Contribution des missions réalisées par le Cota à l'action sur les chemins de changements, par acteurs	Africalia vzw	Avocats Sans Frontières	Be Cause Health	CAPE-CFFA	CFSI	CRID	CWBCI	Etudiants et Développement	Expertise France	Federal Public Service Health, Foo	Fondation Abbé Pierre	FONJEP	GIZ/Ambero	GRET	Handicap International Luxembo	La Case	Médecin du Monde	Ministère de la Communauté Fra	Ministère des affaires étrangères	Oxfam Magasins du Monde	Starting-Block	Total
1.1 Concevoir et promouvoir l'innovation		1					1												1			3
1.2 Réalisation d'études										1												1
1.3 Renforcer la capacité au travail en partenariat																	1		1			2
1. Renforcer la coopération internationale		1					1			1							1		2			6
2.1 Politiques publiques							1			1		1						1				4
2.2 Réseaux et plateformes			1		1	1						1										4
2. Renforcer les relations entre sociétés			1		1	1	1			1		1	1					1				8
3.1 Publications																1						1
3.2 Recherche-action																						0
3.3 Accompagner les organisations						1		1				1			1					1	1	6
3. Renforcer les initiatives						1		1				1			1	1				1	1	7
4.1 Réseaux et plateformes						1		1												1	1	4
4.2 Cadre et méthodes pour la répliquabilité		1			1											1					1	4
4. Renforcer l'articulation entre les initiatives		1			1	1		1								1				1	2	8
5.1 Démocratie participative										1												1
5.2 Mise en œuvre des processus												1										1
5. Renforcer les groupes et les territoires										1		1										2
6.1 Encourager le changement de posture																						0
6.2 Accompagner la structuration d'organisations		1		1	1							1							1		1	6
6.3 Favoriser la flexibilité, l'expérimentation, l'adaptabilité	1																		1			2
6.4 Favoriser l'upscaling																						0
6. Renforcer la capacité à comprendre, prendre des décisions et agir	1	1		1	1							1							2		1	8
7.1 Animer la mise en dialogue des territoires							1											1				2
7.2 Contacter et créer le dialogue avec de nouveaux acteurs						1						1						1				3
7.3 Réalisation d'études							1					1										1
7.4 Capacité des acteurs à développer leurs stratégies	1			1																		2
7 Développer l'autonomie	1			1		1	2					1						2				8
Total	2	3	1	2	3	4	4	2	0	2	1	2	4	0	1	2	1	3	4	2	4	47

5.1. RÉFÉRENCES

<p>Intitulé : Appui au projet de promotion de l'intégration des changements climatiques, entre autres en renforçant la biodiversité et les services écosystémiques, dans la planification et la budgétisation des politiques agricoles et forestières nationales, sectorielles et locales en Côte d'Ivoire. - (FOF 17.055)</p>			
<p>Description : L'objectif général est de contribuer à une meilleure intégration des enjeux climatiques dans les Politique, Plan, Programme (PPP) de ces secteurs, dans une double optique d'atténuation et d'adaptation, cela avec une prise en considération de la biodiversité et des services écosystémiques. À cette fin, l'intervention vise plus spécifiquement un renforcement des capacités institutionnelles, en termes de compétences et en termes d'outils pour l'intégration des préoccupations liées au climat, à la biodiversité et aux services écosystémiques dans la conception, la budgétisation et la mise en œuvre des PPP agricoles et forestiers (objectif spécifique).</p> <p>Cet objectif sera atteint à travers trois résultats attendus, la Côte d'Ivoire disposera :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : D'un guide méthodologique et d'un cadre d'indicateurs ; • Résultat 2 : D'un programme et d'outils de formation ; • Résultat 3 : De personnel aux compétences renforcées au niveau central et au niveau de trois collectivités locales. 			
<p>Montant de la mission : 95.356,47 EUR</p>	<p>Commanditaire : SPF Santé Publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement- Direction générale environnement service changement climatique Roland MOREAU – Directeur général roland.moreau@health.fgov.be Patricia GROBBEN – Fonctionnaire dirigeant patricia.grobben@environnement.belgique.be Samuel BUYS – Collaborateur coopération internationale samuel.buys@environnement.belgium.be Bert VAN LOON - Attaché Internationale Samenwerking Leefmilieu Klimaatverandering Bert.VanLoon@milieu.belgie.be</p>	<p>Pays : Côte d'Ivoire</p>	<p>Dates : 27/10/2017- 31/10/2019</p>
<p>Intitulé : Promotion de la gestion de proximité dans les communes – (FOF 17.062)</p>			
<p>Description : La mission du Cota concerne l'axe 3 d'une mission plus large gérée par Ambero. Cet axe vise la promotion de la démarche participative comme levier d'amélioration des prestations communales. Notre mission est de promouvoir l'apprentissage et la mutualisation d'un éventail de méthodes et outils participatifs, adaptables aux pistes identifiées dans les communes partenaires, pour l'élaboration de mesures participatives pilotes, et favorables à l'élaboration et la mise en application de processus participatifs intégrés (mise en application via l'implémentation à un projet communal inclusif).</p> <p>Cette mission a pour objectifs plus globaux de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer l'organisation de l'accueil dans le service public ; ▪ Améliorer la gestion des réclamations ; ▪ Développer la participation citoyenne. 			
	<p>Commanditaire : Ambero Consulting Gesellschaft mbH - Dr.-Ing. Bernhard AMLER – Directeur Timo WEINACHT Cédric KOTITSCHKE – Projektmanager kotitschke@ambero.de</p>	<p>Pays : Maroc</p>	<p>Dates : 01/11/2017- 30/04/2018</p>

Intitulé : Evaluation finale du projet de soutien au partenariat pour la mobilité UE-Maroc « Projet Sharaka » Promouvoir la mobilité des compétences et des personnes (SEF 17.051)			
Description : Le projet est constitué de quatre composantes, à savoir : 1) Migration et développement ; 2) Mobilisation des compétences des Marocain résidents à l'étranger (MRE) ; 3) Intégration professionnelle (Intégration des immigrés régularisés au Maroc et Placement à l'international des immigrés marocains) ; 4) Réintégration des MRE retournés au Maroc. L'évaluation a pour objectif d'apprécier les résultats effectivement atteints par le projet et de vérifier l'appropriation par les institutions marocaines des différents outils proposés. La contribution de la stratégie mise en œuvre à l'atteinte de ces résultats sera analysée. La dimension évolutive du projet sera prise en compte. En particulier, la pertinence et l'appropriation des ajustements apportés en 2017 seront analysées.			
	Commanditaire : Expertise France Sébastien MONSNERON – DUPIN Directeur général Melodie Beaujeu - Projet Sharaka Département Gouvernance Démocratique et Droits humains - Pôle Migrations Melodie.beaujeu@expertisefrance.fr	Pays : Maroc	Dates : 09-12/2017

Intitulé : Evaluation externe 2015-2018 de l'association étudiants et développement - (SEF -17.050)			
Description : Cette évaluation a été demandée dans le cadre du triennal (2015-2018) cofinancé par l'Agence Française de Développement. Elle concerne et intervient au terme du programme « Susciter, accompagner et valoriser l'engagement responsable des étudiants et des jeunes actifs dans la Solidarité Internationale et l'Éducation Au Développement et à la Solidarité Internationale ». L'évaluation est une démarche de qualité. Elle a pour objectif de : <ul style="list-style-type: none"> Faire le bilan des activités réalisées et apprécier les résultats obtenus Formuler des recommandations en vue d'améliorer les actions et de bâtir de nouveaux projets pour un prochain triennal 2 arguments motivent cette évaluation : <ul style="list-style-type: none"> Les changements importants en termes de gouvernance interne et de réorganisation de l'association qu'a connus Étudiants et Développement depuis 4 ans Le souhait d'intégrer des éléments d'évaluation dans la construction du prochain triennal (2018-2021). 			
	Commanditaire : Association Étudiants et Développement Vincent PRADIER, Délégué général dg@etudiantsetdeveloppement.org	Pays : France	Dates : 12/07/2017 - 15/12/2017

Intitulé : Evaluation de l'impact des actions d'Oxfam sur ses publics de 1 ^{ère} et 2 ^e lignes – (SEF 17.032)			
Description : Dans le cadre d'un projet quinquennal d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) en Belgique, cofinancé par la DGD, Oxfam – Magasins du monde et Oxfam – Solidarité souhaitent évaluer l'impact de leurs actions sur leurs publics de première et deuxième lignes, et ce pendant toute la durée du programme. Plus précisément il s'agit :			
<ul style="list-style-type: none"> • D'évaluer le ressenti et la perception par ces publics des outils utilisés et des actions mises en œuvre dans le cadre de ce programme, pour apprécier in fine leur qualité et leurs effets ; • D'identifier les changements de comportement de ces publics, et ce de manière continue, durant les cinq années de mise en œuvre du programme. 			
	Commanditaire : Oxfam magasins du Monde (OMDM) Pierre SANTACATTERINA, Directeur général. info@mdmoxfam.be Oxfam solidarités (OS) Monsieur Stefaan DECLERCQ, Secrétaire-général stefaan.declercq@oxfamsol.be Martin ROSE, Responsable mobilisation adultes martin.Rose@mdmoxfam.be	Pays : Belgique	Dates : 30/06/2017 – 30/12/2021

Intitulé : Accompagnement à la conception d'un dispositif de suivi-évaluation – Réf F3e : 414 ASEv Starting Block – (SEF 17.033)			
Description : L'un des principaux enjeux est de pouvoir mener un processus non linéaire et dynamique et de co-construire un dispositif issu des échanges avec tous les acteurs qui seront amenés à l'utiliser. De manière plus spécifique			
<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir mesurer la contribution des actions de SB aux changements de représentations, et cela en fonction des typologies de publics et de la spécificité de la démarche ECS, en vue de renforcer les compétences d'animation/de formation ; • Pouvoir mesurer la structuration progressive, l'engagement et le renforcement des acteurs du réseau SENS, afin de transmettre progressivement l'animation et le financement de ses activités aux acteurs. Impliqués ; • Appuyer la prise de décision, dans une démarche collective, afin de mieux restituer les résultats et effets des actions de SB sur ses publics-cible auprès des bailleurs (en vue notamment de l'évaluation finale de 2018). 			
	Commanditaire : Starting Block Florence CHERRIER, Responsable administrative et financière raf@starting-block.org F3E Laurent DELCAYRO, Directeur l.delcayrou@f3e.asso.fr	Pays : France	Dates : 28/06/2017-30/03/2018

Intitulé : Appui à la définition d'un modèle organisationnel – Avocats sans frontières ASF - (ETF 17.048)			
Description : Il s'agit d'appuyer ASF dans sa réflexion concernant l'établissement d'un modèle d'organisation apprenante et de lui proposer un modèle d'organisation fonctionnelle.			
Résultats obtenus :			
<ul style="list-style-type: none"> • Une orientation politique, une vision impulse le travail organisationnel. • Les partie-prenantes de la réflexion parlent tous le même langage et mettent le même contenu derrière les concepts récurrents • Les fonctions qui structurent une organisation sont clairement identifiées. • Le périmètre de compétence lié à chacune des fonctions est développé (en activités). • Structuration des principales fonctions : place dans l'organisation et modalités d'exercice des fonctions (qui les met en œuvre concrètement et comment). Cette étape devrait permettre de clarifier le champ de compétence terrain/siège. • Une implication du travail réalisé (traduction en organigramme hiérarchique et fonctionnel, dans le budget ainsi que dans la note politique RH) 			
	Commanditaire : Avocats Sans Frontières - ASF Francesca BONIOTTI, Directrice générale fboniotti@asf.be	Pays : Belgique	Dates : 06/2017-07/2017

Intitulé : Evaluation transversale « Observatoires de l'accès aux soins » Canal 2- Initiative 5% - (SEF 17.040)			
Description : L'objectif global est d'une part de mener une évaluation finale de chacun des 3 projets relatifs à la thématique de l'observatoire de l'accès aux soins et d'autre part, de capitaliser de manière transversale sur cette thématique.			
Il s'agit d'évaluer des trois projets :			
<ul style="list-style-type: none"> • « Renforcer et étendre l'observatoire communautaire et le plaidoyer sur la mise en œuvre des financements du FM pour revendiquer la qualité de l'accès aux soins et aux traitements aux personnes vivant avec le VIH et les groupes vulnérables au Bénin et au Niger » (Bénin & Niger, porteur de projet : CeRADIS) • « Mise en place des observatoires sur l'accès aux soins de santé en Afrique de l'Ouest » (Burkina Faso/Guinée Conakry/Niger, porteur de projet : RAME) • « Gouvernance sanitaire par la mise en place d'un dispositif communautaire indépendant du suivi de l'accès aux soins/Treatment Access Watch (TAW) » (Cameroun & République Centrafricaine, porteur de projet : Positive Generation). 			
	Commanditaire : Expertise France Elsa GOUJON-MIGUE, Chargée de suivi-évaluation elsa.goujon@expertisefrance.fr Christelle BOULANGER, Responsable du pôle Initiative 5% christelle.boulanger@expertisefrance.fr	Pays : Bénin, Niger, Burkina, Guinée Conakry, Cameroun, République Centrafricaine	Dates : 20/06/2017-30/06/2018

Intitulé : Evaluation transversale des projets Canal 2-Thématique « <i>renforcement de la société civile vis-à-vis du Fonds Mondial</i> » - (SEF 17.010)		
Description : L'objectif global est de mener une évaluation finale de chacun des 5 projets relatifs à la thématique du renforcement de la société civile et de capitaliser de manière transversale sur cette thématique Il s'agit d'évaluer des cinq projets :		
<ul style="list-style-type: none"> • « Promotion des mécanismes de bonne gouvernance dans le cadre de la réforme du CCM au Laos, pour le rapprochement des acteurs étatiques avec ceux de la société civile » (Laos, porteur de projet : Croix-Rouge française) • « Amélioration de la gouvernance en vue de l'inclusion des personnes handicapées dans la réponse nationale au VIH au Mali » (Mali, porteur de projet : Handicap International) • « Renforcement et promotion du rôle de la société civile dans la coordination des programmes de lutte contre le VIH/sida financé par le Fonds mondial dans le Nord-Kivu » (RDC, porteur de projet : Médecins du Monde France) • « Positionner six organisations de la société civile de 6 pays africains comme acteurs de référence en gestion financière (récipiendaire principal ou sous récipiendaire) dans la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial » (Burkina Faso/Burundi/Côte d'Ivoire/Mali/Maroc/Maurice, porteur de projet : Coalition Internationale Sida – Coalition PLUS) • « Renforcement de la société civile pour l'amélioration de la qualité dans le cadre des subventions du Fonds mondial au Cameroun » (Cameroun, porteur de projet : CARE France). 		
Commanditaire : Expertise France Elsa GOUJON-MIGUE Chargée de suivi-évaluation Initiative 5% sida, tuberculose, paludisme Département Santé elsa.goujon@expertisefrance.fr	Pays : France, Cameroun, RDC, Laos, Mali, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ile Maurice, Maroc, Burundi	Dates : 24/04/2017 – 30/06/2018

Intitulé : Evaluation intermédiaire du projet FILIPA-Congo Brazzaville - (SEF 17.029)		
Description : Evaluation du projet d'appui à la « Filière Privée et Associative de la pré-collecte des déchets à Brazzaville sur la période 2014-2017. L'objectif principal est de dresser un bilan de la période écoulée, tant d'un point de vue opérationnel (stratégie d'intervention, atteinte des objectifs/résultats, décalages entre la planification initiale et les activités menées, durabilité) qu'au niveau des spécificités (nombreux acteurs individuels – le plus souvent informels -, différents acteurs échangent et se coordonnent, appropriation des méthodes et outils) qui caractérisent le projet, pour en tirer des recommandations pour mener à bien les activités du projet dans son ensemble et assurer leur pérennité.		
Montant de la mission : 14.984 EUR	Commanditaire : GRET Olivier BRUYERON, Directeur général bruyeron@gret.org Adeline PIERRAT, Responsable de projet « Déchets » pierrat@gret.org Marie GUILLAUME, Cheffe de projet FILIPA guillaume@gret.org	Pays : Congo
		Dates : 26/04/2017 – 15/07/2017

Intitulé : Appui à la formulation d'un nouveau projet politique - (ETF 17.030)		
<p>Description : Mission d'appui à la formulation d'un nouveau projet politique pour le CRID. Cet accompagnement fait suite à la première phase de l'évaluation/prospective du programme Une seule planète 2, réalisée entre décembre 2016 et mars 2017 par le COTA.</p> <p>L'objectif de la mission d'appui, c'est d'accompagner le CRID dans la définition d'un nouveau projet de moyen terme via :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La consultation de ses membres et des organisations proches ; • L'identification d'axes de positionnement porteurs et structurants ; • La mise en cohérence de l'évaluation/prospective d'USP 2 et des axes identifiés ; • Le partage de ces éléments en Assemblée générale. 		
<p>Commanditaire : CRID - Centre de Recherche et d'Information pour le Développement Emmanuel POILANE, Président - Directeur de la Fondation Danielle Mitterrand emmanuel.poilane@france-libertes.fr Sébastien BAILLEUL, Coordinateur du CRID s.bailleul@crid.asso.fr</p>	<p>Pays : France</p>	<p>Dates : 21/03/2017-30/05/2017</p>

Intitulé : Procédure négociée directe avec publicité pour le développement d'un outil de certification des systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération au développement Belge N°S4/2017/01- (SEF 17.019)		
<p>Description : Le Service de l'Évaluation Spéciale (SES) est chargé de certifier les systèmes de suivi et évaluation des acteurs de la coopération belge au développement. Le SES a par ailleurs la responsabilité de l'évaluation ex-post de la qualité des systèmes harmonisés de suivi et évaluation des acteurs de la coopération belge au développement. Il s'agit tant des acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG), que de la Société belge d'investissement pour les pays en développement (BIO), et de la future Enabel, successeur de l'actuelle Coopération technique belge (CTB).</p> <p>L'objet de cette mission est de développer un outil de certification pour les systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération au développement belge. L'instrument de certification doit prendre forme à travers un processus participatif avec les acteurs qui seront certifiés par la suite par la DGD et le SES, et doit être applicable à des acteurs de coopération qui diffèrent fort en termes d'ampleur, de capacités d'évaluation et de mandats. L'objectif est ensuite de comparer ces instruments à la réalité, de les tester, en les appliquant à une série d'acteurs représentatifs qui se porteront candidats volontairement et qui auront donc une fonction pilote.</p> <p>Les objectifs spécifiques de ce marché sont donc de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer un instrument de certification qui doit permettre au SES de réaliser une certification de qualité des systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération belge. • Développer un outil d'auto-évaluation que les acteurs peuvent utiliser pour évaluer leur propre système d'évaluation. • Tracer une trajectoire de certification à long terme avec un timing, un séquençage et un budget réalistes, en tenant compte d'une analyse des capacités d'évaluation actuelles des acteurs de la coopération belge au développement. <p>Un objectif indirect de cette mission est de contribuer à une amélioration de la qualité des systèmes d'évaluation des acteurs de la coopération au développement belge.</p>		
<p>Commanditaire : Service de l'Évaluation spéciale Cécilia DE DECKER – Évaluatrice Spéciale Direction d'encadrement Budget et contrôle de gestion - SPF Affaires étrangères, commerce extérieur et Coopération au développement Cecilia.dedecker@diplobel.fed.be</p>	<p>Pays : Belgique</p>	<p>Dates : 10/04/2017-30/11/2017</p>

Intitulé : Accompagnement à l'élaboration d'un accord-cadre en ECSI – (EFT 17.024)		
Description : L'objectif de cette mission d'accompagnement était d'appuyer Handicap International Luxembourg dans la réflexion stratégique autour de son accord-cadre d'éducation au développement (EAD) pour la période 2018-2020, et dans la formulation de ses objectifs, résultats attendus et activités.		
Commanditaire : Handicap International Luxembourg - Claude BRIADE, Directeur Marketing et Communication CBRIADE@handicap-international.lu Adeline MASSOLIN-TOUSSAINT Chargée de Communication et Sensibilisation AMASSOLIN@handicap-international.lu	Pays : Luxembourg	Dates : 29/03/2017 - 15/06/2017

Intitulé : Elaboration d'outils standards pour la gestion des partenariats pour Avocats sans Frontières -ASF- (ETF 16.082)		
Description : Outiller les staffs d'ASF pour qu'ils soient à même d'initier et de gérer des relations partenariales de qualité en créant un tool kit de modèles de conventions de collaboration (ou MoU) qui détaillent l'ensemble des points à aborder avec un partenaire lorsqu'il s'agit de négocier les termes d'une convention (les aspects administratifs et financiers notamment). L'objectif de cette élaboration :		
<ul style="list-style-type: none"> • Définir la nature des outils qui devraient composer le kit ainsi que le format de ces outils (support). • Faire l'état des lieux des différents supports de contractualisation existant et procéder à une analyse du contenu sur la base de critères préalablement définis (partenariat financier/non financier et partenariat stratégique/sur projet). • Faire des propositions de thèmes, sujets, points précis qui devraient être abordés avec un partenaire lors de l'étape de conventionnement. • Présenter à ASF le résultat des travaux réalisé par le Cota et enrichissement par l'apport d'ASF. • Sur la base de la restitution, formalisation de modèles de conventions de partenariat/MoU (1 modèle pour un type de relation partenariale). • Soumettre les versions provisoires à ASF pour avis et commentaires • Enrichir le document pour une version finalisée à transmettre pour validation formelle d'ASF. • Mettre en forme graphiquement les modèles de convention et constituer un document unique et identifiable de type "Tool kit". 		
Commanditaire : ACODEV – Luc LANGOUCHE, secrétaire général ll@acodev.be ASF Belgique Francesca BONIOTTI, Directrice Fboniotti@asf.be	Pays : Belgique	Dates : 19/12/2016 - 17/01/2017

Intitulé : Formation sur le Financement Basé sur la Performance - (FOF – 16.076)		
<p>Description : Dans le cadre du programme DGD 2017-21, Rotary Clubs for Development a l'intention de développer un système de Financement Basé sur la Performance (FBP) pour les services de santé qu'elle finance. Afin de guider cette évolution, l'ONG a exprimé le besoin d'une formation de base sur le FBP pour les membres de son équipe et de son Conseil d'Administration, et ce afin de guider la réflexion interne visant la définition et l'application d'un mécanisme de ce type.</p> <p>Objectif de la formation : Accompagner Rotary Club for Development dans le développement et l'application d'un système de Financement Basé sur la Performance dans le cadre de ses interventions dans le domaine de la santé.</p> <p>Résultats de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les participants connaissent les bases conceptuelles, les enjeux ainsi que les tenants et aboutissants du FBP, notamment dans le secteur de la santé, et des exemples qui puissent constituer une source d'inspiration pour leur intervention sur le terrain. • L'équipe et les membres du CA entament une réflexion conjointe pour le développement d'un mécanisme de FBP dans leur programme DGD. 		
<p>Commanditaire : Rotary Club Aziza BRAEKEVELT, General Coordinator aziza.braekevelt@rotaryclubsfordevelopment.org</p>	<p>Pays : Belgique</p>	<p>Dates : 12/12/2016 – 17/12/2017</p>

Intitulé : Appui à la planification et à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation - Projet : « Un logement digne pour tous » – Réf. F3E : 403 ASEV - (SEF 16.065)		
<p>Description : Dans le cadre d'un projet « un logement digne pour tous ! » de la Fondation Abbé Pierre. La Fondation adopte un nouveau rôle en devenant à la fois financeur et partenaire en charge de la maîtrise d'ouvrage du projet. Ce choix s'explique par la nécessité de venir amplifier un dispositif existant en mettant en synergie plusieurs acteurs sur plusieurs thématiques liées à l'habitat. Cette nouvelle position nécessite donc de renforcer les pratiques de la Fondation, principalement en ce qui concerne l'accompagnement du pilotage du projet sur toute sa durée de mise en œuvre. L'action a pour objectif de promouvoir le droit à la ville et l'accès à un logement décent pour les populations vulnérables des bidonvilles d'Antananarivo. L'appui a pour objectif de faciliter l'élaboration de la planification du projet et la conception du dispositif de suivi-évaluation orienté « résultats et performance » mais aussi « apprentissage ».</p>		
<p>Commanditaire : Fondation Abbé Pierre Thierry HERGAULT, Directeur de l'agence régionale de La Réunion thergault@fondation-abbe-pierre.fr F3E Bruno DE REVIERS b.dereviers@f3e.asso.fr</p>	<p>Pays : Madagascar</p>	<p>Dates : 30/01/2017- 30/06/2017</p>

Intitulé : Formulation d'un avis Systèmes d'octroi de subventions aux projets des acteurs non-gouvernementaux – CWBI - (ETF 16.064)		
Description : Le CWBCI est une instance consultative auprès des signataires de l'accord créant le CWBCI (Région wallonne, Fédération Wallonie-Bruxelles, Cocof et communauté germanophone) et doit formuler un avis consultatif à destination des pouvoirs publics portant sur le système d'appel à projet du WBI portant sur les promoteurs issus des acteurs des catégories d'acteurs non-gouvernementaux (ONG, Syndicats, Mutuelles, Universités et Hautes écoles, Villes et Communes, Organisations de migrants). L'objectif poursuivi est la simplification, la clarté dans les réglementations, le regroupement éventuel des appels à projets en un appel principal s'adressant à tout type de promoteur non-gouvernemental, l'ouverture éventuelle aux organisations de la société civile non accréditées par le Ministre fédéral en charge de la coopération au développement.		
Commanditaire : WBI Pascale DELCOMMINETTE, administratrice générale - wbi@wbi.be CWBI - Conseil Wallonie Bruxelles de la Coopération Internationale Valérie VANDERVECKEN, Secrétaire Exécutive v.vandervecken@cwbc.org	Pays : Multi-Pays Europe (Italie, France, Allemagne, Luxembourg)	Dates : 16/02/2017-30/09/2017

Intitulé : Evaluation / prospective du Plan 2014-2016 du Programme « Une Seule Planète » - EVALUSP16 – (SEF 16.060)°		
Description : Le Programme USP est porté par le CRID et coordonné par un comité de pilotage composé de 9 ONG (dont le CRID) qui se sont alliées pour mutualiser leurs analyses, leurs efforts et leurs réseaux dans cinq domaines concrets : l'exploitation forestière, les ressources halieutiques et la pêche, les agro-carburants, les ressources extractives, l'eau, avec pour objectif d'orienter différemment les politiques d'environnement et de développement à l'échelon européen. Il est cofinancé par de nombreux partenaires institutionnels et associatifs. USP est un programme global d'Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI) qui vise le renforcement des capacités citoyennes à agir à l'échelle des lieux de vie et à se mobiliser pour peser sur les enjeux de transformation sociale, en construisant et diffusant collectivement une documentation sur les alternatives de transition, et en proposant des temps d'échange, de débat, et de formation sur leurs enjeux. Cette évaluation/prospective de la phase 2014-2017 du programme vise à : <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la réalisation des activités, identifier les activités les plus mobilisatrices ; • Évaluer la coordination du programme et l'implication des acteurs en son sein ; • Apprécier l'intégration d'USP dans son environnement direct ; • Développer une prospective de court et moyen terme pour contribuer à l'évolution et à l'adaptation en continue du programme. 		
Commanditaire : Centre de Recherche et d'Information pour le Développement (CRID) Vincent BROSSEL, co- Président contact@crid.asso.fr Henri LEFEVRE, Chef de projet Henri Lefèbvre, h.lefebvre@crid.asso.fr	Pays : France	Dates : 23/11/2016-31/03/2017

Intitulé : Evaluation finale du programme Min Ajliki 2013-2016 au Maroc par un binôme d'experts (un international et un national) – 2016-DAO-B-MCsecteur2/01 (SEF 16.061)

Description : Il s'agit d'un programme d'appui à l'entrepreneuriat féminin mis en œuvre par de multiples partenaires marocains.

L'évaluation externe porte sur les critères CAD de l'OCDE et analyse plus spécifiquement les domaines suivants :

- Analyse du contenu de la sensibilisation, du porteur de la communication, de la diffusion du message et du groupe-cible ainsi que la cohérence entre ces différents aspects ; changement dans la sensibilisation des femmes autour de l'entrepreneuriat.
- Analyse de l'organisation des formations et de la participation des femmes à ces formations, de la qualité des études de faisabilité/dossiers bancaires.
- Analyse des modules de formation des formateurs, des outils didactiques, des méthodes pédagogiques appropriés au groupe cible, analyse de la qualité de l'encadrement
- Analyse du système de suivi/évaluation, du système de suivi des femmes et de la cartographie de l'entrepreneuriat féminin.

Analyse du fonctionnement du Comité de pilotage, du CTS et de l'unité de gestion du projet afin d'assurer l'atteinte optimale des résultats et OS.

Commanditaire : APEFE asbl (Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger)
Stéphan PLUMAT, Directeur
s.plumat@apefe.org
Luc AMEYE, Coordination, contrôle qualité
l.ameye@apefe.org
Sabrina TROCH, responsable du dossier
s.troch@apefe.org

Pays : Maroc

Dates : 11/10/2016-01/03/2017

Intitulé : Accompagnement à la définition et à l'opérationnalisation d'une nouvelle stratégie pour Inter-réseaux Développement rural – (EFT 16.049)

Description : Apporter un appui externe pour impulser et rendre opérationnels les changements en cours, plus particulièrement sur trois dimensions :

- La Gouvernance : pour rendre effective une plus grande participation des acteurs africains et le renouvellement des orientations politiques ;
- Définitions de missions et articulation des pôles régionaux, en particulier du pôle Europe, dans un contexte de régionalisation déjà à l'œuvre des membres ouest-africains ;
- Proposition d'un modèle économique pour développer les ressources propres sans remettre en question les missions d'intérêt général et sans entrer en concurrence avec les membres.

Il s'agit de produire des propositions concrètes dans leurs modalités et leur temporalité, inscrites dans la continuité des évolutions réalisées et réalisables dans le cadre du prochain Plan Stratégique Opérationnel d'IR (2017-2021) et de la charte.

ANNEXE

ANNEXE 1.: THÉORIE DU CHANGEMENT DU COTA

ELEMENTS DE CONTEXTE

- Déséquilibres socio-économiques et environnementaux générés par le modèle de société dominant ;
- Multiplication des initiatives citoyennes porteuses d'alternatives sociétales ;
- Faiblesses des États nations comme vecteur de changement sociétal ;
- Dégradation du vivre-ensemble et de la cohésion sociale.

Changement ultime souhaité (notre rêve sur le très long terme)

Le Cota souhaite l'évolution progressive des sociétés vers un humanisme écologique qui se caractérise par 1/ la promotion des valeurs humanistes 2/ une conscience individuelle et collective accrue de la limitation des ressources naturelles et du nécessaire équilibre entre l'homme et son environnement 3/ une équité de droit et de fait entre groupes sociaux et entre individus 4/ le respect et la promotion d'identités multiples 5/ le respect de la diversité des formes et des modèles d'organisation sociale 6/ l'identification et la reconnaissance de bien communs et de leurs modalités de gestion 7/ le développement d'une gouvernance au service des groupes sociaux et de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Changement intermédiaire (notre réalité sur le moyen terme)

Le Cota encourage, facilite et accompagne le développement et la structuration de toutes initiatives et de tous processus de changement en faveur d'une transition sociale, économique, écologique et démocratique.

Les éléments du changement tels que définis par le Cota

Transition

La transition est un état intermédiaire, un passage progressif entre deux situations sociétales. Elle promeut le dépassement d'un modèle socioéconomique générateur d'inégalités et destructeur de l'environnement et l'avènement d'un futur désirable.

La transition vise une rupture dans l'organisation de nos sociétés, sans invoquer la violence ou la révolution, pour répondre à l'épuisement des énergies fossiles, aux changements climatiques, aux crises économiques, financières et sociales systémiques. Elle cherche à engendrer un changement positif à l'échelle des lieux de vie, par la promotion et la valorisation d'initiatives locales, innovantes, concrètes et collectives.

La Transition se propage en racontant des histoires inspirantes, celles de citoyens qui se réapproprient l'économie, qui utilisent l'énergie et les ressources de manière plus raisonnée, qui développent l'esprit d'entreprise, réimaginent le travail, acquièrent de nouvelles compétences et tissent des réseaux de liens et de soutien.

Biens communs

Les biens communs sont des éléments de la vie courante, matériels et immatériels, qui échappent à la propriété exclusive et qui sont gérés selon des logiques de partage. Ils sont différents des biens publics, des biens collectifs et ne sont pas non plus des biens en libre-accès.

Ils sont gérés par une communauté qui les gouverne selon des règles codifiées, dans une perspective d'usage et non d'appropriation, assortie d'une obligation de restitution. La notion de biens communs privilégie la valeur d'usage des ressources (l'intérêt pour les individus et les collectivités) plutôt que leur valeur d'échange (leur monétisation).

Les biens communs peuvent être naturels (l'air, la forêt, l'eau) ou de la connaissance (logiciels, œuvres de l'esprit, cartes coopératives, encyclopédies ouvertes, sciences participatives). Ils tissent ensemble des perspectives raisonnées et collaboratives pour un renouvellement de nos modes de gouvernance et de développement.

Environnement

Ensemble des éléments, des phénomènes physiques, des conditions matérielles et sociales dans lesquelles un être vivant évolue.

Equité

« L'équité est un état d'esprit qui veut aller au-delà de ce qui est juste sur le plan légal et peut donc s'opposer à la loi lorsque celle-ci présente des lacunes ou s'avère inadaptée, voire injuste. L'équité est sous-tendue par un principe de justice non-écrit, antérieur aux lois et supérieur à celles-ci. Il est donc très difficile de définir ce qui est équitable.

En matière politique ou économique, l'équité est le principe qui conduit à corriger des inégalités que subissent des personnes ou des groupes défavorisés (exemple : le commerce équitable).

En matière sociale, une répartition équitable ne correspond pas à l'égalité au sens strict. C'est une "juste mesure", un équilibre, qui permet de rendre acceptable une forme d'inégalité lorsque l'égalité ne serait pas acceptable.

Mais qu'est-ce que c'est que l'équité au juste ? On utilise souvent ce concept (ou celui d'égalité des chances, ce qui revient à peu près au même) à la place de celui d'égalité. Pourtant ce n'est pas exactement la même chose.

L'équité, c'est l'idée de l'égalité « juste » (voir notre article « existe-t-il des inégalités justes ? »). L'égalité tout court pose en effet un problème dans une société qui n'est pas une société d'abondance. L'idée que le mérite individuel, l'effort ou le travail doivent être récompensés est largement acceptée. Personne ne revendique les mêmes salaires pour tous.

Bref : ce qui est juste, c'est que tout le monde ait les mêmes « chances » dans la vie, pas que tout le monde arrive au même résultat.

L'équité c'est le souci d'organiser la société selon des principes qui tiennent compte des inégalités (différences) entre ses membres. L'équité permet donc de limiter ou de corriger les inégalités sociales, ou entre les hommes et les femmes, par exemple.

Gouvernance

Le terme de gouvernance est diversement utilisé dépendamment de son champ d'application. On définira par exemple la Gouvernance territoriale comme l'art de mettre en dialogue différentes catégories d'acteurs autour d'un projet de territoire (secteur privé, public, réseau associatif...) afin que ce dernier soit le plus ancré et approprié localement. Quand on parlera de gouvernance publique, on fera surtout référence à « la bonne gouvernance », incluant l'ensemble des règles et des mécanismes de contrôle permettant de justifier de la bonne utilisation des fonds publics. Certains y associeront également le retrait de l'Etat providence et la privatisation de certains services publics. On parlera également de gouvernance associative qui focalise essentiellement sur la nature de la base sociale d'une association et ses relations avec un staff salarié.

Ce mot peut ainsi être diversement interprété. Certaines de ses interprétations peuvent être contradictoires.

Il est donc difficile de donner une et une seule définition de la gouvernance. Nous retiendrons alors un principe de base selon lequel la Gouvernance est l'art de « bien gouverner ». L'IT Governance Institute la définit comme suit : « la gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable". Elle veille en priorité au respect **des intérêts des "ayants droits"** (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires ».

Travailler sur la gouvernance, c'est intégrer 4 principes de bases :

- Responsabilité
- Transparence
- Etat de droit
- Participation.

Le Cota insiste que le fait que la gouvernance n'est pas une finalité en soi mais est bien « au service de » (au service d'un projet par exemple) ou « facilitatrice (*conducive governance*).

Hypothèses	Chemins de changement	Contribution du Cota
1. La capacité à choisir son propre modèle est une condition fondamentale pour la définition d'un système entre pairs, où chacun a les mêmes droits.	Développer l'autonomie de chaque individu et société afin qu'ils définissent leurs objectifs et leurs stratégies propres, en étroite relation avec leur environnement extérieur.	Réalisation d'études et exploitation des résultats par les acteurs concernés. Contacter et créer du dialogue avec de nouveaux acteurs. Animer la mise en dialogue des territoires sur des enjeux partagés.
2. Les différents groupes sociaux ont besoin de relation entre eux pour construire des modèles communs de développement et de renforcement réciproque.	Renforcer la coopération internationale, vue comme une manière de mettre en dialogue différents modèles de développement afin de faire émerger des objectifs communs.	Concevoir et promouvoir l'innovation. Nouer des alliances avec le monde académique pour la réalisation d'études.
3. La gouvernance internationale est une condition nécessaire à la gestion des relations entre sociétés, dans la perspective de vivre ensemble durablement.	Renforcer le droit, les mouvements et organisations internationales dans leurs capacités à gouverner les relations entre les sociétés, afin d'assurer une gestion durable et non conflictuelles des biens communs, et le respect des droits fondamentaux.	Accompagner et animer les réseaux et les plateformes. Travailler sur de nouveaux modèles de conception et de mise en œuvre des politiques publiques (décloisonnement des acteurs et des secteurs).
4. Dans des sociétés qui définissent leur propre modèle, le rôle des mouvements internes et internationaux est une clé pour l'affirmation au niveau local et global de l'humanisme écologique.	Renforcer la capacité d'action et d'influence des groupes sociaux et des territoires qui promeuvent l'humanisme écologique.	Accompagner des collectivités publiques et la société civile au sens large dans l'animation de processus de démocratie participative. Mettre en œuvre des processus de recherche-action pour expérimenter de nouveaux systèmes de démocratie participative et de gestion des biens communs.
5. la défiance est de plus en plus forte vis à vis de la démocratie représentative, des institutions nationales et internationales.	Les territoires vus comme des réseaux d'acteurs sont plus à même d'enclencher, de développer et de promouvoir des alternatives sociétales individuelles et collectives.	Recenser et mettre en valeur des initiatives locales à accompagner.
6. Les initiatives isolées ont un impact limité du fait de difficultés à changer d'échelle.	Renforcer l'articulation de ces initiatives entre elles (alliances, réseaux) avec un objectif précis : concourir à une vision politique et sociétale plus large, incluant un dialogue accru entre la minorité pensante et le reste des citoyens. Favoriser les processus d' <i>upscaling</i> en valorisant, modélisant et répliquant les initiatives locales pour créer une réponse à des interrogations et préoccupations globales.	Contribuer à la définition d'un cadre, de méthodes et d'une direction pour favoriser la répliquabilité des initiatives. Travailler avec les réseaux et plateformes qui ont une connaissance du territoire et une influence locale.

Hypothèses	Chemins de changement	Contribution du Cota
7. Le concept de citoyenneté perd de sa substance et le vivre-ensemble se détériore.	Valoriser et amplifier les initiatives qui promeuvent et renforcent les liens sociaux sur la base de projets concrets, de création de dialogue entre les individus et les groupes sur un projet ou une thématique précise.	Accompagner des organisations engagées sur la promotion d'une citoyenneté mondiale. Produire des publications / lancer un processus de recherche-action qui mettent en transversalité les expériences/missions du Cota en ECSI.
8. Les cadres institutionnelles produisent des normes rigides qui freinent parfois l'innovation sociétale.	Favoriser et encourager la flexibilité, l'expérimentation, l'adaptabilité et le droit à l'échec. Encourager un changement de postures des citoyens et des organisations acteurs de la transition.	Accompagner la structuration d'organisations existantes par la définition de mécanismes internes inspirés des principes de flexibilité, d'apprentissage, de participation et d'adaptabilité.
9. Le pouvoir d'agir des OSC est de plus en plus faible, elles sont obligées de s'adapter en permanence à des contraintes systémiques.	Renforcer les capacités à interroger en permanence son contexte, ses modèles, ses stratégies, ses outils, à prendre ses décisions en conscience et agir en connaissance de cause.	

Facteurs et acteurs d'influence

Acteurs et facteurs	Influence de ces acteurs et facteurs (positif/négatif)	Comment le COTA veut faire face à ces facteurs ?
Secteur privé marchand	Vision caricaturale dans le monde OSC et réciproquement	Créer et organiser le dialogue pour sortir des stéréotypes
Vocabulaire – jargon enfermant	Faire en sorte que les gens se comprennent vraiment et parlent le même langage – un langage courant	Café cota ? Travail de réflexion et traduction en vocabulaire / lexique / wictionnaire ?
Les consultants – les experts	Ont un impact énorme, surtout les consultants Nord au Sud, mais n'en sont pas conscients	Travailler avec consultants qui ont cette conscience – création d'un réseau d'experts mondial – labéliser nos consultants, travailler avec des critères
Pouvoirs publics locaux	On ne les connaît pas suffisamment, p.ex. les communes	Identifier les responsables concernés dans les communes et entamer le dialogue

Acteurs et facteurs	Influence de ces acteurs et facteurs (positif/négatif)	Comment le COTA veut faire face à ces facteurs ?
Autres pouvoirs publiques	Ont des leviers de changement importants entre les mains	Identifier les responsables concernées
Médias	Influencent le grand public	Les nourrir d'une réflexion sur l'humanisme écologique : <i>position papers</i> , carte blanche, <i>social media</i> ...
Réseaux sociaux	Peuvent être des leviers ou des contraintes	Investir les réseaux sociaux avec une stratégie claire et optimiser la visibilité qu'ils offrent
Société civile	Milieu parfois trop compétitif, hyperconcurrentiel, multiplication d'acteurs tous sous pression	Stimuler les compétences des OSC (concurrence positive), développer une attitude ouverte et pas défensive